



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ПРИРОДНО-МАТЕМАТИЧКИ ФАКУЛТЕТ
ДЕПАРТМАН ЗА ГЕОГРАФИЈУ, ТУРИЗАМ И
ХОТЕЛИЈЕРСТВО



МИЛАН ИВКОВ, MSc

МОДЕЛИ УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ РЕСТОРАТЕРСКИХ УСЛУГА

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

НОВИ САД, 2014.

САДРЖАЈ*ПРЕДГОВОР*

УВОД	6
ТЕОРИЈСКИ ОКВИР РАДА	9
УСЛУЖНИ СЕКТОР	9
ПОЈАМ УСЛУГЕ	10
ПОЈАМ КВАЛИТЕТА	11
<i>КВАЛИТЕТ УСЛУГЕ</i>	<i>12</i>
<i>АСПЕКТИ КВАЛИТЕТА РЕСТОРАТЕРСКИХ (ГАСТРОНОМСКИХ)</i>	
<i>ПРОИЗВОДА</i>	<i>15</i>
ПОЈАМ УПРАВЉАЊА ИЛИ МЕНАЏМЕНТА	19
<i>УПРАВЉАЊЕ ТОТАЛНИМ КВАЛИТЕТОМ – TQM</i>	<i>22</i>
СТАНДАРДИЗАЦИЈА У РЕСТОРАТЕРСТВУ	24
<i>ПРИМЕНА МЕЂУНАРОДНИХ СТАНДАРДА</i>	<i>25</i>
ISO 9000 (МЕНАЏМЕНТ КВАЛИТЕТА)	26
ISO 1400 (МЕНАЏМЕНТ ЗАШТИТЕ ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ)	26
ISO 22000 (МЕНАЏМЕНТ ЗДРАВСТВЕНЕ БЕЗБЕДНОСТИ ХРАНЕ)	26
ISO 26000 (МЕНАЏМЕНТ ДРУШТВЕНЕ ОДГОВОРНОСТИ)	28
ОHSAS 18000 (МЕНАЏМЕНТ ЗАШТИТЕ И БЕЗБЕДНОСТИ НА РАДУ)	29
УПРАВЉАЊЕ ЗАДОВОЉСТВОМ ГОСТИЈУ У	
РЕСТОРАТЕРСТВУ	30
<i>ОЧЕКИВАЊА ПОТРОШАЧА</i>	<i>30</i>
<i>ЗАДОВОЉСТВО И ЛОЈАЛНОСТ ПОТРОШАЧА</i>	<i>35</i>
<i>МЕРЕЊЕ ЗАДОВОЉСТВА ПОТРОШАЧА</i>	<i>40</i>

ПРАЋЕЊЕ ТРЖИШНИХ ТРЕНДОВА И ПРИМЕНА ИНОВАЦИЈА РАДИ УНАПРЕЂЕЊА КВАЛИТЕТА РЕСТОРАТЕРСКИХ УСЛУГА	42
УРЕЂЕЊЕ, ДИЗАЈН И АТМОСФЕРА У РЕСТОРАНИМА.....	42
ТРЕНДОВИ У ИСХРАНИ ИЗВАН КУЋЕ	52
ИНФОРМАЦИОНЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ У РЕСТОРАТЕРСКОМ ПОСЛОВАЊУ	61
ЕКОТРЕНДОВИ У РЕСТОРАТЕРСТВУ.....	67
МОДЕЛИ УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ УСЛУГА	69
МОДЕЛ ЈАЗА (GAP MODEL)	69
<i>GAP 1 – ЈАЗ ИЗМЕЂУ ОЧЕКИВАЊА ПОТРОШАЧА И ПЕРЦЕПЦИЈЕ МЕНАџЕРА.....</i>	<i>70</i>
<i>GAP 2 – ЈАЗ ИЗМЕЂУ ПЕРЦЕПЦИЈЕ МЕНАџЕРА И СПЕЦИФИКАЦИЈЕ КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ.....</i>	<i>71</i>
<i>GAP 3 – ЈАЗ ИЗМЕЂУ СПЕЦИФИКАЦИЈЕ КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ И ПРОЦЕСА ПРУЖАЊА УСЛУГЕ</i>	<i>72</i>
<i>GAP 4 – ЈАЗ ИЗМЕЂУ ПРУЖАЊА УСЛУГЕ И ЕКСТЕРНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ.....</i>	<i>73</i>
<i>GAP 5 – ЈАЗ ИЗМЕЂУ ОЧЕКИВАЊА И ПЕРЦЕПЦИЈЕ ПОТРОШАЧА</i>	<i>74</i>
<i>УЗРОЦИ НАСТАНКА ЈАЗОВА И ЊИХОВО И ПРЕВАЗИЛАЖЕЊЕ.....</i>	<i>80</i>
<i>GAP 1.....</i>	<i>80</i>
<i>GAP 2.....</i>	<i>83</i>
<i>GAP 3.....</i>	<i>87</i>
<i>GAP 4.....</i>	<i>88</i>
<i>GAP 5.....</i>	<i>89</i>
МОДЕЛ SERVQUAL ЗА МЕРЕЊЕ КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ.....	91

КРИТИЧКИ ОСВРТ НА МОДЕЛ SERVQUAL	93
<i>МОДЕЛ SERVPERF КАО АЛТЕРНАТИВА МОДЕЛУ SERVQUAL.....</i>	<i>94</i>
МОДЕЛ LODGSERV	106
МОДЕЛ DINESERV ЗА МЕРЕЊЕ КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ У РЕСТОРАТЕРСТВУ	107
МОДЕЛ HOLSAT	109
МОДЕЛ HOLSERV	110
МОДЕЛ TANGSERV	110
МОДЕЛ DINESCAPE	111
МЕТОДОЛОШКА ОСНОВА И ХИПОТЕЗЕ	113
ХИПОТЕЗЕ	115
РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ДИСКУСИЈА.....	117
СОЦИОДЕМОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ИСПИТАНИКА.....	117
<i>СОЦИОДЕМОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ МЕНАџЕРА (РУКОВОДИЛАЦА)</i>	<i>117</i>
<i>СОЦИОДЕМОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ОСОБЉА.....</i>	<i>120</i>
<i>СОЦИОДЕМОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ГОСТИЈУ</i>	<i>125</i>
ОЧЕКИВАЊЕ И ЗАДОВОЉСТВО ГОСТИЈУ РЕСТОРАНА	128
СТАВОВИ МЕНАџЕРА РЕСТОРАНА	147
СТАВОВИ ЗАПОСЛЕНИХ У РЕСТОРАНИМА	161
ЗАКЉУЧАК.....	175
ЛИТЕРАТУРА.....	180
ПРИЛОЗИ	209
БИОГРАФИЈА АУТОРА	220

Кључна документацијска информација

ПРЕДГОВОР

Ова докторска дисертација се темељи на троструком истраживању – међу менаџерима, особљем и гостима ресторана. Будући да, према сазнању аутора, нема радова који истовремено обједињују ставове све три групе испитаника, јавила се потреба за спровођењем комплексног истраживања и обједињавања резултата у оквиру докторске дисертације, који би требало да послуже као основ за унапређење квалитета ресторатерских услуга.

Докторска дисертација је резултат вишегодишњег рада у области угоститељства, маркетинга, образовања и научно-истраживачких активности.

Посебну захвалност дугујем свом ментору, доценту др Ивани Блешић, за стручну и несебичну помоћ коју ми је пружала током студија и израде докторске дисертације. Стога, овај рад је и њен успех.

Такође, велику захвалност дугујем др Јованки Попов Раљић и академику Олги Хаџић јер су несебично обогатили моје знање и пружили велику помоћ и подршку, како при изради докторске дисертације, тако и током докторских студија.

Захваљујем се и осталим професорима и колегама, пре свега др Драгану Тешановићу и др Сави Јанићевићу, који су, свако на свој начин, допринели изради ове дисертације. Захвалност дугујем руководству и особљу ресторана у којим је спроведено истраживање.

Ипак, највећу захвалност дугујем својој породици, посебно својој мајци, која ми је непресушан извор подршке и љубави. Њој и посвећујем докторску дисертацију. Хвала особама које, поред породице, имају посебно место у мом срцу. Хвала им на стрпљењу, разумевању али и на снази коју ми пружају.

Нови Сад, август 2014.

Милан Ивков

1. УВОД

У савременом проучавању развоја угоститељства, ресторатерство се јавља као његов веома значајан сегмент који је у порасту. Процес глобализације који је данас све више изражен, утиче на интензивније сусретање различитих култура, навика и потреба потрошача. Ово практично значи да долази до динамичних и константних промена на тржишту које условљавају прилагођавање захтевима потрошача путем креирања нових услуга и налажење адекватних модела за унапређење квалитета.

Свакако да је квалитет један од пресудних диференцирајућих фактора, те се зато све већа пажња придаје његовом управљању (Quality Management). Квалитет представља кључни елемент вредности услуге на основу које се предузећа позиционирају на тржишту, обезбеђују веће тржишно учешће, веће приходе и доприносе задовољству особља и потрошача. Суштина оријентације ка квалитету ресторатерског производа или услуге, има смисла једино ако се уваже сви аспекти квалитета, односно уколико се активности базирају на систему управљања тоталним квалитетом (TQM – Total Quality Management). Највећа одговорност за управљање квалитетом свакако је на руководству угоститељског објекта. Иновативност и креативност тима менаџера се истиче као веома значајан чинилац јер треба успешно да одговори изазовима појаве нових трендова у ресторатерском пословању. У циљу пружања квалитетних услуга из области ресторатерства, одавно више није довољно познавати начине услуживања и припремања хране. У данашње време потребно је овладати и многим другим дисциплинама и знањима. Познавање елемената нутриционизма, медицине, микробиологије, маркетинга и психологије, доприносе унапређењу квалитета ресторатерских услуга.

Стандардизација квалитета услуга кроз адекватну обуку особља, поштовање законских регулатива, прописа и имплементацију система безбедности хране (НАССР), условљена је, у великој мери, профилом руководећег кадра угоститељског објекта и у директној је спрези са крајњим квалитетом производа, односно услуге. Циљ напора менаџера би требало да буде ресторатерска услуга која квалитетом може да задовољи и премаши очекивања потрошача.

У раду су приказани најчешће коришћени модели за истраживање задовољства потрошача и квалитета услуге, а на појединим се базира и спроведено истраживање, те су они шире објашњени. Такође су приказана истраживања која су за основ имала моделе SERVQUAL или DINESERV.

Предмет изучавања докторске дисертације јесте квалитет услуга у ресторатерству, управљање квалитетом ресторатерског производа и задовољство потрошача, односно корисника ресторатерских услуга. Реч је о вези квалитета услуге и задовољства потрошача која настаје на основу активности руководства ресторана. Зато је предметом овог истраживања обухваћено испитивање свих учесника (менаџери, особље и гости ресторана) који утичу на квалитет, односно перцепцију квалитета услуге.

Циљ овог рада је да се утврди постојање и интензитет јазова који се јављају у пословању угоститељских објеката. Идентификација пет јазова и увид у елементе на основу којих се јазови појављују, основ је квалитетне анализе пословања и усмеравања активности ка унапређењу квалитета услуге у ресторатерству.

За реализацију постављених циљева неопходно је урадити следеће **задатке**:

1. Установити број ресторана у којима је могуће обавити истраживање;
2. Дефинисати упитнике који ће служити за испитивање руководећег кадра, запослених и гостију ресторана;
3. Квантификовати утицај профила менаџера на квалитет услуге, задовољство запослених и задовољство гостију;
4. Квантификовати утицај запослених на квалитет услуге и задовољство гостију;
5. Утврдити који су елементи од највеће и најмање важности за перцепцију квалитета од стране гостију;
6. Анализирати резултате и дефинисати моделе помоћу којих је могуће унапредити квалитет услуге.

У научном истраживању, формулисању и презентовању резултата рада, у докторској дисертацији користиће се више научних метода, међу којима су најзначајније: библиографско-спекулативна метода, индуктивна и дедуктивна метода, метода анализе и синтезе, компаративна метода и метода анкетања. Посебна пажња посвећена је статистичким методама: дескриптивна статистичка анализа, анализа корелације, Т-тест, анализа варијансе ANOVA и регресиона анализа, којима се тестира поузданост модела за мерење квалитета услуга у ресторатерству и утврђује повезаност између изабраних варијабли у циљу доказивања или оповргавања постављених научних хипотеза.

Научни допринос који даје оригиналност раду јесте савладавање препрека за разумевање и управљање квалитетом у угоститељству у циљу задовољства и лојалности потрошача и бољег позиционирања на тржишту. Унапређење квалитета услуге је могуће тек пошто се установи где се јавља негативан јаз и зашто. С тим у вези, резултати рада користиће менаџерима угоститељских објеката, пре свега менаџерима ресторана да усмере своје пословне активности ка елиминисању узрочника јазова. Од великог значаја је упоређивање резултата троструког истраживања међу свим чиниоцима који утичу на квалитет услуге – међу менаџерима, особљем и гостима. Обједињујући резултате и дајући њихову анализу на једном месту, рад у поменутом смислу даје оригиналност и практично корисни инструмент за управљање квалитетом услуга у угоститељском сектору.

2. ТЕОРИЈСКИ ОКВИР РАДА

УСЛУЖНИ СЕКТОР

Експанзија у сектору услуга изискује све већи број организација које се баве овом врстом делатности. Јасно је да немају све услужне делатности исту стопу раста и да неке чак бележе пад потражње на тржишту. Из овог разлога тежи се модификовању постојећих и креирању нових услуга које могу да одговоре захтевима модерног тржишта, односно све захтевнијим потрошачима. У скоро свим националним привредама повећава се тражња за услужним делатностима (табела 2.1).

У данашње време, готово сви производи у извесној мери садрже компоненте услуге – опипљивим материјалним производима могу се додати услужне компоненте, као што су: погодности плаћања (кредит), коришћење производа путем лизинга, одржавање итд. Присутан је пораст интеграције предузећа која се баве производњом и пружањем услуга а пословне услуге постају кључни фактор у производњи и продаји.

Удео услуга у укупном бруто друштвеном производу (БДП) континуирано расте у скоро свим националним економијама. Најчешће се креће на нивоу између 60 и 65%, али може бити знатно нижи у неразвијеним земљама, где некад заузима свега 25%, или у развијеним, где прелази 80% (<http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS>). Удео услужног сектора у БДП-у Србије је 2011. године износио 64% (табела 2.1), што је практично случај и са осталим државама у окружењу.

Табела 2.1. Удео услуга у укупном БДП-у појединих држава

Државе	Удео услуга у БДП-у у %					
	2000.	2004.	2008.	2009.	2010.	2011.
Хонг Конг	88	91	93	93	93	/
Луксембург	81	82	85	87	87	86
Велика Британија	72	76	77	78	78	/
Црна Гора	64	67	70	70	70	71
Хрватска	65	64	67	67	68	68
Словенија	61	63	64	66	66	/
Босна и Херцеговина	66	64	62	64	64	65
Србија	50	57	61	62	62	64

Извор: <http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS>

Неопипљивост услуга знатно отежава мерење удела овог сектора у привреди једне државе у односу на мерење удела сектора пољопривреде и индустрије.

ПОЈАМ УСЛУГЕ

Дати прецизну дефиницију услуге није једноставно будући да се ради о нечему неопипљивом. Бројни аутори (Gronroos, 1990; Kotler, Armstrong, 1991; Љубојевић, 2002; Вељковић, 2006; Канцир, 2006) током историје су покушавали да дефинишу услуге и што ближе да појасне о чему се ради, тако да се у литератури могу наћи различита размишљања. Генерално гледајући, услуге се дефинишу као дела, напори или активности које су неопходне појединцима, предузећима и јавном сектору. Пружају их профитне и непрофитне организације.

Класификација услуга служи као модел разврставања у економији једне државе. Један од основних циљева је да се обезбеди скуп категорија које се могу користити за планирање статистичких истраживања, прикупљање и обраду података. Осим тога, класификација услуга помаже при избору адекватних стратегија и осталих активности ради њиховог позиционирања на тржишту. У Републици Србији, у оквиру процеса усклађивања са стандардима Европске Уније, односно стандардима Европског статистичког система, усвојена је „Класификација делатности“ која између осталог обухвата:

➤ Услуге смештаја и исхране

1) Смештај

- Хотели и сличан смештај
- Одмаралишта и слични објекти за краћи боравак
- Делатност кампова и ауто-кампова
- Остали смештај

2) Делатност припремања и послуживања хране и пића

- Делатности ресторана и покретних угоститељских објеката
- Кетеринг и услуге припремања и послуживања хране
- Услуге припремања и послуживања пића (<http://webrzs.stat.gov.rs>).

Карактеристикама и класификацијом услуга су се такође бавили многи аутори (Shostack, 1977; Lovelock, 1983; Parasuraman et al., 1985a; Krajewski, Ritzman, 1990; Evans, Berman, 1990; Kinnear et al., 1995; Бакић и сар., 1998; Љубојевић, 2002; Вељковић, 2006; Канцир, 2006).

ПОЈАМ КВАЛИТЕТА

Почеци конкретнијег развоја квалитета везују се за период половине XX века који су обележили стручњаци из ове области: Едвард Деминг (Edwards Deming), Јозеф Јуран (Joseph Juran) и Арманд Фигенбаум (Armand Feigenbaum). Примат у даљим истраживањима квалитета припао је јапанским научницима, попут Ишикаве (Kaoru Ishikawa) и Тагучија (Genichi Taguchi). Постављању темеља савременој теорији квалитета седамдесетих и осамдесетих година XX века допринели су представници „Западне школе“, међу којима се посебно истиче Филип Крозби (Philip Crosby). У најближој историји, период развоја квалитета обележен је дефинисањем ISO стандарда (ISO 9000) и стварањем модела управљања тоталним квалитетом (Total Quality Management – TQM).

Термин „квалитет“ је веома често употребљаван у свакодневном говору. Разлог томе јесте његова многострука употреба, односно широко значење. Термин „квалитетан“ корене има у латинској речи „qualis“ – врстан, који је доброг квалитета, који се одликује добрим својствима, вредношћу, који је добар за употребу (Вујаклија, 2003). Термин, сам по себи, увек асоцира на нешто што је добро, вредно или на нешто што завређује пажњу потрошача или испуњава њихова очекивања.

Карактеристике услуга у великој мери доприносе да се у литератури појављују различити приступи дефинисању појма квалитета и његових саставних аспеката. При дефинисању квалитета најчешће се полази од фокуса аутора, па се сходно томе многе дефиниције диференцирају према приступима аутора који су бројни (Crosby, 1989; Stevenson, 1993; Juran, Gryna, 1999; Avelini Holjevac, 2002; Kotler, Keller, 2006; Hellriegel, Slocum 2008; Барјактаровић, 2013).

Квалитет услуга је у данашње време од пресудног значаја, будући да је тржишни амбијент веома конкурентан. С тим у вези, планирање, дизајнирање и начин пласмана услуга на тржиште је веома сложен процес, при чему се на сваком кораку морају поштовати захтеви

потрошача. На основу наведеног, развили су се бројни модели за мерење и управљање квалитетом услуга. Када је реч о потрошачима (Customer Relationship Management – CRM) односно, о управљању односима са потрошачима, неизоставна је димензија којој ће се посветити свако предузеће свесно њеног утицаја на пословање.

Међународна организација за стандардизацију (International Organization for Standardization – ISO) дала је дефиницију 2000. године, према којој се квалитет односи на „укупност карактеристика производа или услуга које задовољавају потребе и очекивања корисника које су унапред утврђене”. Дефиниција је 2005. године делимично измењена и квалитет се тада дефинисао као „ниво до ког скуп својствених карактеристика испуњава захтеве“ (www.iso.org), при чему се под карактеристикама подразумевају особине на основу којих се прави разлика у оцени квалитета.

Појам „квалитет“ може се такође употребити у контексту поузданости при употреби. Често означава оно што је израђено од посебних материјала, обрађено на посебан начин, уз много уложеног напора и труда. Појам квалитета се доводи и у везу са софистицираношћу, елеганцијом, а неретко и луксузом.

Квалитет производа и услуга у компанијама постаје све више пресудан тржишни фактор који издваја одређену компанију од осталих. Да би се остварио квалитет производа или услуге, неопходно је да су испуњени тржишни предуслови који подразумевају постојања развијених тржишних односа, променљиве тражње и захтеве купаца и спремност произвођача да се томе прилагоде. Дакле, тражња приморава предузећа да одржавају квалитет у границама дозвољеног, и потрошачима прихватљивог одступања, у датом времену и окружењу.

КВАЛИТЕТ УСЛУГЕ

Услужни квалитет је у данашње време од изузетног значаја за позиционирање и опстанак на тржишту. Да би се достигао жељени квалитет услуге, али и одржао, неопходно је спроводити истраживања о потребама купаца (потрошача или у случају ресторана – гостију) за одређеним квалитетом, али и обликом услуге. У зависности од величине предузећа, овим пословима се може бавити један човек или мултидисциплинаран тим састављен од великог броја људи. У већим предузећима се издвајају сектори за пројектовање производа, односно услуге (креативна одељења), производњу, контролу, испитивања (тестирања), маркетиншка

истраживања, и слично. Квалитетна услуга се може схватити и као средство предузећа за привлачење потрошача, али и њихово задржавање, што имплицира стабилнију конкурентску одрживост.

Концепти виђења квалитета услуге се разликују међу ауторима (Lehtinen, Lehtinen, 1982; Gronroos, 1983; Gronroos, 1984; Parasuraman et al., 1985b; Deming, 1986; Tse, Wilton, 1988; Gronroos, 1988; Brogowicz et al., 1990; Oliver, 1994; Gale, 1994; Juran, Gryna, 1999; Љубојевић, 2002; Косар, Рашета, 2005; Ћосић, 2007). Неки аутори (Gronroos, 1984; Parasuraman et al., 1985b) виде перцепцију потрошача о квалитету услуге као јаз између њихових очекивања и перцепције пружене услуге (разлика између оног што потрошач очекује и онога што заиста и добије, односно доживи). Из ове перспективе, перцепција потрошача је став заснован на поређењу пружене (доживљене) услуге и очекиваног нивоа.

Парасураман и сарадници (Parasuraman et al., 1985b) праве разлику између перцепције квалитета услуге, као става (евалуације о укупној услузи током времена) и задовољства као специфичних емотивних осећања. Исти аутори сматрају да се квалитет услуге односи на очекивања потрошача о ономе што би предузеће (нпр. ресторан) требало да понуди, док се задовољство односи на оно што очекују од предузећа да понуди (конкретна очекивања). Зато, аутори сматрају да се перципирани квалитет услуге не може изједначити са задовољством потрошача јер је доживљени квалитет услуге само један од елемената који утичу на укупно задовољство или незадовољство потрошача.

Међутим, насупрот овом мишљењу, поједини аутори имају другачија схватања квалитета услуге и дефинишу је искључиво као перцепцију пружања услуге – начина на који је услуга пружена (Tse, Wilton, 1988; Oliver, 1994).

Према томе, оцена квалитета услуге не обухвата само испоручен производ (донето јело или пиће) већ обухвата и оцену процеса испоруке, односно услуживања. Квалитет тог процеса има велики значај у крајњем опажању квалитета од стране потрошача, а интеракција између купца и продавца назива се, према Љубојевићу (2002), услужни сусрет или тренутак истине (moment of truth). На примеру ресторана то би могли поистоветити са гостима с једне, и услужним особљем (конобари, бармени, хостесе, итд.), с друге стране. Приликом тог сусрета услужно особље уједно обавља маркетинг задатке, као и задатке из области људских ресурса.

Квалитет услуге је дакле ниво задовољења потреба и захтева корисника, односно усклађеност с њиховим све већим захтевима и очекивањима, док је циљ максимално приближавање угоститељског производа и услуге нивоу растућих очекивања корисника.

Важна специфичност угоститељске услуге јесте већи број понављања током боравка госта у ресторану (пријем госта, примање више наруџбина, услуживање, наплата, итд.), а све то под непромењеним околностима и за релативно кратко време. Као другу специфичност, али и суштински проблем, поједини аутори виде у томе што се услуга производи, продаје и користи у току интеракције између потрошача и пружаоца услуге. Од поменутих односа (резултата напора с обе стране), у великој мери зависи квалитет услуге који ће перципирати корисник.

Опажени квалитет услуге према Гронрусу (1993) има две основне димензије, које се огледају у виду:

- техничке или резултантске димензије и
- функционалне или димензије које су у вези са процесом услуживања.

Под техничким квалитетом се подразумева резултат процеса производње услуге, док се функционални квалитет односи на то како потрошач „конзумира“ услугу (плаћање, искуствени доживљај и сл.). Евидентно је да се технички квалитет може знатно објективније проценити, односно измерити, за разлику од функционалног који је резултат субјективног опажања. Уколико не постоји конкуренција на тржишту (што је практично немогуће) или ако је она веома слаба, предузећа се могу задовољити достизањем само техничког квалитета. Дакле, уколико постоји ресторан који је специфичан (јединствен) на одређеном простору (тржишту) се много мање активности може усмерити ка достизању функционалног квалитета неко неки други који има велику конкуренцију и који се може од ње диференцирати највише кроз функционалну димензију. Другим речима, уколико конкурентни угоститељски објекат може да набави и понуди исту врсту хране, једини начин да се буде другачији јесте пружање другачијих (квалитетнијих) услуга. На овај начин се госту нуди потпунији доживљај који се може обезбедити нпр. бржом услугом, лепше одевеним услужним особљем, уређенијим паркингом и сл.

Узимајући у обзир значај квалитета за релацију *квалитет услуге – задовољство потрошача – лојалност*, свако предузеће би требало да спроводи контролу квалитета, односно утврђује недостатке, како би се избегле или смањиле грешке, те да улаже напоре у

циљу константног унапређења квалитета (Живковић, Илић, 2008). Активности на унапређењу квалитета треба да буду сталне и непрекидне јер, иако се постигне одређени резултат (жељени квалитет), треба га одржавати и унапређивати путем бројних иновација.

Услед симултаности производње и потрошње код ресторатерских услуга, грешку је теже уочити пре него што буде касно, односно пре него што је примети сам гост. С друге стране, трошкови увођења система квалитета представљају инвестицију у будућност предузећа.

Гронрус (1993) такође сматра да наступ услужног особља може да компензује привремене проблеме са техничким квалитетом, као и укупан нижи технички квалитет – у пракси би се то могло повезати са ситуацијом кад гост није у потпуности задовољан јелом или пићем које је добио али љубазност и предусретљивост услужног особља може то незадовољство да смањи или у потпуности елиминише.

Квалитет угоститељске услуге који потрошачи очекују представља стандард на основу којег се процењује квалитет пружене угоститељске услуге. Ако се за пример узме ресторан са великим избором јела и вина, луксузног ентеријера и екстеријера, који се при томе још и налази у елитном делу града, код потенцијалних гостију ће се формирати веома велика очекивања. Уколико се, пак, за пример узме ресторан са слабијом понудом, приступачнијим ценама и не тако луксузним уређењем, очекивања ће бити знатно мања, сходно референтним критеријумима које ће потрошач анализирати.

АСПЕКТИ КВАЛИТЕТА РЕСТОРАТЕРСКИХ (ГАСТРОНОМСКИХ) ПРОИЗВОДА

Савремени приступ квалитету подразумева потребу и обавезу да се квалитет јела и пића дефинише на основу објективно и прецизно утврђених података.

С једне стране, коришћењем термина „фактори квалитета“ више се усаглашава објективан приказ при испитивању и дефинисању квалитета јела и пића, а с друге стране, прецизније упућује на то да квалитет није механички збир, појединачно (парцијално) утврђеног стања „својстава“ квалитета већ интегрална целина коју формирају специфична структура и бројни међусобни односи појединих фактора у оквиру али и између свих група фактора квалитета (Попов-Раљић, 1999).

С обзиром на то да је један од основних разлога одласка у ресторан конзумирање хране, требало би дефинисати овај термин. Храном се називају све материје биљног, животињског, минералног или синтетичког порекла, које могу да послуже за обнављање одређених функција у људском организму (Грујић, 2000; Грујић, Милетић, 2006). Прехрамбене намирнице у свом саставу могу да садрже различите супстанце додате ради побољшања појединих својстава или очувања квалитета. Анализа састава обухвата параметре квалитета са техничко-технолошког, микробиолошког, здравствено-безбедног, нутритивног и сензорног аспекта, како у процесу производње тако и током дистрибуције и продаје. Посебан аспект параметара квалитета хране чине и тржишно-потрошачки фактори, који нису суштина квалитета производа, али њихов утицај може бити посредан (Попов-Раљић, Пејановић, 2003).

Гастрономски производ је специфична врста прехрамбеног производа који се састоји од више прехрамбених намирница интегрисаних у финални производ. Он настаје применом различитих метода обраде у посебним условима производње (кухињски блок) и продаје (ресторан сала).

Храна и пића, за разлику од свих других производа, имају специфична својства. Остали производи морају да задовоље одређене стандарде квалитета, али се за разлику од хране и пића не конзумирају, односно не уносе у организам, те стога не морају да поседују својства за задовољење физиолошких потреба и чула човека (Тешановић, 2011).

Техничко-технолошки аспект квалитета обухвата низ својстава сировина, процедуре у припреми, нормативе и начин сервирања припремљеног јела и пића. Овај аспект квалитета дефинише могућности за припрему жељеног јела или пића од расположивих намирница (улазних сировина). Поједини аутори сматрају да се под техничко-технолошким аспектом квалитета подразумева и опремљеност угоститељског објекта, односно могућност да се са те стране произведе квалитетан жељени производ. Угоститељски радници и менаџери у великој мери познају овај аспект квалитета ресторатерског (гастрономског) производа.

Микробиолошки аспект квалитета указује на то да ли се у храни и пићу налази већи број укупних микроорганизама од дозвољеног и да у храни нема патогених и условно патогених организама који су изазивачи кварења хране, односно тровања храном. Приликом пријема у угоститељски објекат, практично ниједна намирница није стерилна већ се увек на или у њој налази одређена микрофлора. У зависности од порекла намирнице, узгоја, прераде, складиштења и транспорта, количина микроорганизама варира, што даље

одређује прихватљивост или неприхватљивост за даљу употребу. Намирнице које су микробиолошки исправне, након пријема у објекат, потребно је правилно складиштити и чувати у прописаним условима и температури. Неопходно је веома добро познавати прописане услове како не би дошло до појаве и развоја патогених микроорганизама. Такође, потребно је познавати које се врсте микроорганизама могу појавити на којим намирницама и да ли се и на којој температури приликом термичке обраде евентуалне опасности могу елиминисати. С обзиром на то да поједини микроорганизми могу изазвати трајне здравствене последице код конзументата, па чак и смртни исход, говори се о најважнијем аспекту квалитета прехранбених производа, с једне стране и неопходности едукованог особља које је у могућности да правилно управља овим аспектом квалитета, с друге стране.

Микробиолошки узроци појаве здравствено небезбедне хране су стални, врло разноврсни и тешко савладиви. Опасности могу представљати како сами микроорганизми (патогени микроорганизми који се преносе храном и водом), тако и производи њиховог метаболизма - нпр. микотоксини (Попов-Раљић, Блешић, 2012).

Здравствено-безбедни аспект квалитета, за разлику од микробиолошког где су у питању живи организми, указује на контаминираност намирница хемијским средствима које су у њих доспеле из спољне средине или током прераде и припреме јела. За разлику од већине микроорганизама ови контаминенти се у намирници не размножавају али се не могу ни уништити приликом топлотне обраде. Здравствено-безбедни квалитет хране подразумева да се у намирницама не смеју наћи недозвољене количине тешких метала, пестицида, радионуклеида и других штетних хемијских материја. Хемијски узроци штетности хране по здравље потрошача теже се откривају од физичких (инсекти, делови амбалаже, коса и сл.), али се ипак могу препознати и отклонити. Утицај менаџера ресторана је у овом домену нешто мањи, будући да нема утицаја на коришћење пестицида, антибиотика или других хемијских средстава током узгоја биљака и животиња. Значај управљања квалитетом са здравствено-безбедног аспекта огледа се у поштовању добре хигијенске праксе, односно спречавању контакта између намирница и хемијских средства (правилно складиштење, употреба и прање радних површина, опреме и уређаја, као и руку особља).

Основни циљеви контроле исправности хране су да се обезбеди производ који неће ни у једном погледу угрожавати здравље људи и да се, у случају откривања неисправности, предузму одговарајуће законске мере. Те мере треба да имају циљ не само утврђивање

чињеница (да ли је храна безбедна или не) већ и да се, уколико је производ неисправан, установи и отклони узрок који је довео до производње хране која није безбедна (Попов-Раљић, Блешић, 2012).

Запослени у угоститељским објектима, посебно у сектору производње јела и пића, директно су одговорни за здравље својих потрошача – гостију, због чега је аспекте који се односе на здравствену безбедност хране и здравље конзумента најбоље контролисати увођењем највиших хигијенских стандарда или НАССР система за контролу безбедности хране. Министарство здравља доноси прописе којима уређује дозвољене количине тешких метала, металоида, остатака пестицида, ветеринарских лекова, микотоксина и других супстанци штетних по здравље људи, као и дозвољене концентрације радионуклеида у храни.

Нутритивни аспект квалитета се односи на састав намирница. Намирнице су сачињене од састојака, хемијских једињења која имају одређену улогу у функционисању људског организма – физички и умни рад, обнављање ћелија, раст и развој, одржавање топлоте и др. Неки од ових једињења су есенцијални, не могу се створити у телу и морају се уносити путем хране. Примери есенцијалних састојака су минерали, као што су гвожђе и калцијум, витамини и одређене аминокиселине. Нутритивни квалитет намирница подразумева заступљеност хранљивих и градивних материја, неопходних за нормално функционисање људског организма. Правилна исхрана је комплекс принципа и начина исхране који одговарају потребама људског организма – различитим категоријама људи одговарају њима својствени начини исхране, као и одређене количине, структура и квалитет хране, односно животних намирница. У складу са наведеним, ресторани би требало да служе квалитетна јела с одређеним нутритивним својствима и сензорним особинама, чиме могу повољно да утичу на здравље потрошача.

Сензорни аспект квалитета или квалитет производа оцењен помоћу човекових чула један је од најбитнијих приликом оцењивања квалитета гастрономског производа, и обично претходи свим другим оценама квалитета. Да би сензорна анализа, као наука која мери и вреднује својства хране с једним чулом или више њих дала одговарајуће објективне резултате, неопходно је познавање: терминологије, анатомије и физиологије човековог чула, технике сензорног вредновања, задатака и поступака оцењивања, с основним карактеристикама и могућностима.

Сензорни квалитет представља укупни сензорни утисак о узорку који се оцењује применом следећих техника сензорног вредновања:

- Визуелна техника – чуло вида,
- Олфакторна техника – чуло мириса,
- Густативна или орална техника – чуло укуса,
- Палпаторна техника – чуло додира и
- Аудијска техника – чуло слуха.

Коришћење сензорне анализе је у ствари последица чињенице да прехранбени производи представљају веома сложене органске комплексе с многим и разноврсним својствима која се не могу истовремено мерити, анализирати и вредновати расположивом инструментално-аналитичком техником. Дакле, сензорна анализа нам омогућава да вреднујемо својства, као што су изглед, текстура, мирис и укус, и да на основу запажања оценимо производ сензорно прихватљивим или одбацимо услед постојања некарактеристичних сензорних својстава. Ово је веома важан аспект сагледавања квалитета производа који се мора уважавати у све захтевнијим тржишним околностима (Попов-Раљић, 1999; Радовановић, Попов-Раљић, 2001; Попов-Раљић, 2013).

Квалитет гастрономског производа један је од пресудних фактора приликом оцењивања квалитета пружене услуге у ресторану, те стога поједини аутори (Jang, Namkung, 2009; Teng, Chang, 2013) истичу значај квалитета хране који се не сме занемарити.

ПОЈАМ УПРАВЉАЊА ИЛИ МЕНАџМЕНТА

Управљање је веома сложен процес али и појам који се кроз теорију и праксу покушава сагледати из више углова, у зависности од тога који се аспект жели нагласити. Објашњење овог појма може бити и лако и компликовано, означава се као уметност обављања послова, вештина организовања људи, процес креирања стратегије и вођење предузећа на тржишту итд. Међутим, једну од потпунијих дефиниција дао је Крајтнер (Kreitner, 1993, 8) који под управљањем подразумева: „Процес рада уз помоћ и у сарадњи са другим људима, да би се ефективно остварили организациони циљеви, уз ефикасну употребу ограничених ресурса у условима променљивог окружења“.

Барјактаровић (2013) наводи да се при одређивању појма менаџмента приступа на више начина:

1. Менаџменту као процесу (процес обављања менаџерских функција које обухватају вођење, планирање, организацију, контролу и координацију);
2. Менаџменту као вештини (процес организованог деловања људи уз употребу појединих ресурса);
3. Менаџменту као професији (занимање које испуњава одређене критеријуме савремене професије, обухватајући етички кодекс и стандарде понашања);
4. Менаџменту као науци (савремени привредни токови су утицали да менаџмент постане примењена и мултидисциплинарна наука која прожима економију, организацију, социологију, психологију, статистику, итд.);
5. Менаџменту као систему руковођења (у обављању задатака и испуњавању циљева, сви запослени, и на свим нивоима, функционишу као јединствен систем).

Управљање је универзалан процес и прожима све сфере друштва, односно све делатности. Незамисливо је постојање и рад државних институција, друштвених и приватних предузећа, као и свих других организација, било да су оне присутне на тржишту или не. Такође, величина организација није битна за постојање менаџмента, она једино условљава ниво сложености система управљања који ће бити основ пословања. Као што се види из претходне дефиниције, практично све организације имају заједничке именице: сарадња са другим људима, организациони циљеви, ограничени ресурси, променљиво окружење (тржиште) и тежња ка ефикасношћу, односно остваривањем циљева уз минималну употребу ресурса. Из наведеног се може закључити да менаџмент обухвата координацију свих пословних активности ради вођења и управљања организацијом.

У савременом пословању, па тако и у ресторатерству, кад су захтеви тржишта динамични и континуирано расту, долази до потребе за квалитетним управљачким техникама које треба да обезбеде опстанак и просперитет организације. Суштина менаџмента је дакле оспособљавање предузећа да остварује своје пословне намере. Дефинисање менаџмента у ресторатерству би се могло исказати на следећи начин: Управљање рестораном представља сложен систем руковођења предузећем који се заснива на ангажовању људских, материјалних (превасходно опрема и инвентар), финансијских и других расположивих ресурса и доношењу одлука ради ефикасног остваривања претходно дефинисаних циљева предузећа. Овакав

концепт управљања се често означава у литератури као менаџмент систем, при чему често укључује менаџмент квалитета (управљање квалитетом), финансијски менаџмент, менаџмент за здравствену безбедност хране и сл.

Менаџмент квалитета се првенствено базира на поштовању дефинисаних стандарда који чине основ за утврђивање, одржавање, унапређење и контролу квалитета. Према Радосављевићу (2007) управљање квалитетом подразумева доношење дугорочног програма одржавања и унапређења угоститељских услуга и обухвата:

- Идентификацију основних детерминанти квалитета у односу на захтеве тражње (циљног сегмента на тржишту),
- Обезбеђивање задовољства потрошача,
- Постизање квалитета опипљивих и неопипљивих елемената услуге,
- Развијање информисаности потенцијалних потрошача,
- Развијање културе квалитета услуга у угоститељском објекту,
- Унапређење техничког квалитета (примена информационих технологија у свим областима пословања),
- Континуирано унапређење квалитета услуга.

У наставку рада биће детаљније представљени трендови и иновације у ресторатерству, на основу којих менаџмент може да унапреди квалитет услуге и обезбедити задовољство потрошача. Према претходно наведеном, јасно је уочљив значај менаџера (руководилаца) за познавање тржишних кретања и правовремено доношење одлука о правцу развоја предузећа. С обзиром на то да су најчешће помињани елементи менаџмента планирање, организовање, вођење (командовање), координација и контрола, управо су ово области пословања којима се менаџери морају руководити. На примеру ресторатерства, детаљнији приказ ових елемената се може приказати на следећи начин:

1. Планирање (утврђивање циљева ресторана – нпр. заузимање лидерске позиције на тржишту у области ресторана брзе исхране, рибљих ресторана и сл.; развој акционог плана и предвиђање тржишних токова у будућности – нпр. повећана тражња за органским намирницама и др.);
2. Организовање (обезбеђивање кадровских и материјалних ресурса и развој структуре ресторана – колико је особа/материјалних ствари неопходно за њихово повезивање);

3. Вођење (између осталог подразумева доношење бројних одлука ради оптимизације пословних активности које су у интересу ресторана у целисти, укључујући и запослене);
4. Координација (успостављање тимског рада – сервисне климе, који треба да се базира на доброј хоризонталној и вертикалној комуникацији);
5. Контрола (континуирано проверавање нивоа испуњености дефинисаних циљева и задатака – нпр. време припреме и услуживања јела, прописана температура у расхладним уређајима и сл.).

Улога менаџера је, дакле, комплексна. Пословање и будућност предузећа у великој мери зависе од способности менаџера који би требало да има образовање из области којом се предузеће бави (нпр. угоститељска школа уколико је реч о ресторану, хотелу и сл.), потребно искуство и друге важне особине и вештине. Улагање у људске ресурсе (менаџер и запослени), као носећег стуба у сектору угоститељства, треба гледати као на дугорочну инвестицију чији се позитивни ефекти убрзо могу видети (после завршене обуке за пословање по НАССР систему, за сомелијера и сл.). Значај образовања услужног особља уочен је у истраживању спроведеном у ресторанима, с обзиром на то да се показало да сомелијери дају знатно бољу понуду хране и вина у односу на друге запослене који нису прошли овакав вид обуке (Ivkov et al., 2012). Дакле, кроз овај пример се јасно види значај улагања у људске ресурсе, односно значај правилног управљања предузећем у циљу унапређења квалитета услуге и већег задовољства потрошача. У вези са наведеним Бакић (2010) наводи да је професионализација менаџмента неопходна за поседовање потребног знања и вештина, те захтева пажљиво оспособљавање људи за различите нивое у менаџерској структури.

УПРАВЉАЊЕ ТОТАЛНИМ КВАЛИТЕТОМ – TQM

Управљање квалитетом се током времена развијало у складу са променама на тржишту (у циљу задовољења потреба и очекивања потрошача) с једне стране, и на основу другачијег схватања суштине и концепта квалитета услуге, с друге стране. Редослед настанка система управљања квалитетом се види кроз следеће фазе (Dahlgard et al., 1998):

1. Инспекција квалитета – I & T (Inspection & Test),
2. Контрола квалитета – QC (Quality Control),

3. Обезбеђивање квалитета – QA (Quality Assurance),
4. Потпуна контрола квалитета – TQC (Total Quality Control),
5. Управљање тоталним квалитетом – TQM (Total Quality Management).

На основу наведених фаза види се да је концепт TQM најновији систем управљања квалитетом. Овај концепт подразумева укљученост свих чинилаца који учествују у креирању производа и услуга а тиме утичу и на ниво квалитета. Овакав концепт би требало да буде императив за свако услужно предузеће јер се његовом применом лакше задовољавају и превазилазе потребе и очекивања потрошача. Ипак, да би се концепт TQM успешно применио, потребно је створити извесне услове (прилагођено према Љубојевићу, 2002):

- Давање већих овлашћења запосленима (већа аутономија),
- Приврженост топ менаџмента,
- Култура корпорације,
- Саопштавање мисије (циљ постојања предузећа),
- Компаративна анализа у циљу налажења најбољих решења (benchmarking),
- Образовање и оспособљавање,
- Систем награђивања,
- Комуникација
- Лидерство,
- Пословна етика.

Повећањем конкуренције на тржишту растао је и значај примене концепта TQM. Две основне ствари због којих је овај концепт добијао на значају су побољшавање квалитета услуге и смањење трошкова услед ефикаснијег рада и свођења пропуста у раду на минимум. Кад је реч о ресторатерству ипак треба нагласити да је TQM присутнији у ресторанима брзе исхране због индустријализованог начина рада (серијска производња) и обимније примене стандарда него у класичним ресторанима, у којима се тежи персонализованој услузи.

СТАНДАРДИЗАЦИЈА У РЕСТОРАТЕРСТВУ

Према Закону о стандардизацији (2009) Републике Србије, стандардизација је „Скуп координираних активности на доношењу стандарда и сродних докумената“, док се под стандардом подразумева „Јавно доступан документ, утврђен консензусом и донет од признатог тела, у коме се за општу и вишекратну употребу утврђују правила, захтеви, карактеристике, упутства, препоруке или смернице за активности или њихове резултате, ради постизања оптималног нивоа уређености у одређеној области у односу на постојеће или могуће проблеме“.

Може се рећи да су стандарди настали као тежња да се омогући континуирано пружање квалитетне услуге или производа. Њима се дефинишу карактеристике и захтеви који морају бити испуњени да би се обезбедио једнак квалитет сваком потрошачу. Примена стандарда у предузећу је добровољан и сложен процес, а према Барјактаревиху (2013) он се састоји од неколико фаза:

- Прописивање стандарда,
- Едукација и тренинг запослених,
- Примена стандарда,
- Контрола примене стандарда,
- Унапређење стандарда.

Примена стандарда у привреди, па тако и у угоститељству, има велик значај, како за предузетнике тако и за потрошаче. Предузетници на овај начин поједностављују и убрзавају процес пословних активности, редукују трошкове што даље имплицира већи профит, унапређују квалитет радне атмосфере и пружене услуге. Стандарди се доносе на нивоу државе, у оквиру професионалних асоцијација или у оквиру самог предузећа. На основу тога могуће је извршити генералну поделу:

1. Екстерни стандарди и
2. Интерни стандарди.

Прву групу стандарда углавном доноси држава у виду закона, прописа и других докумената, и они су обавезни у пословању свих хотела, ресторана, односно истоврсних објеката (нпр. стандарди који се односе на изградњу, хигијенско-санитарне мере и сл.).

Интерни стандарди обично се срећу, у угоститељском сектору, у ланцима хотела или ресторана брзе исхране. Екстерни стандарди могу бити утврђени и на међународном нивоу. Интерни стандарди често могу бити ригорознији од стандарда које је прописала држава. Најчешћи случај је у хотелијерству јер хотели желе да исти ниво квалитета пруже својим гостима широм света, па поштују интерне стандарде иако би према прописима поједине државе могли пословати са мањим улагањима неопходним за имплементацију стандарда у пословање (нпр. прописана површина хотелске собе, димензија кревета и др.). Интерни стандарди у ресторатерству могу да се јаве у два облика: формални (писани) и неформални (усмени) који се односи на договор запослених или захтеве менаџера о начину пружања услуге. Додатна значајна особина стандарда јесте њихово превентивно деловање да не би дошло до одступања од дефинисаних прописа, норми, процедура итд.

Подручја примене стандарда у ресторатерству су бројна, било да је реч о екстерним или интерним стандардима, ова подручја обухватају:

- стандарде за изградњу угоститељског објекта,
- стандарде за уређење и опремање производног и услужног дела,
- стандарде о здравственој безбедности хране,
- стандарде о безбедности на раду и заштити здравља запослених,
- стандарде хоризонталне и вертикалне комуникације,
- стандарде за примену информационих технологија у раду,
- стандарде о управљању квалитетом,
- стандарде који се односе на људске ресурсе,
- стандарде о очувању животне средине,
- стандарде за опхођење са гостима и др.

ПРИМЕНА МЕЂУНАРОДНИХ СТАНДАРДА

Први међународни стандарди квалитета објавила је Међународна организације за стандардизацију ISO (The International Organization for Standardization) 1987. године. Стандарди ове организације настали су на основу светских искустава из различитих области пословања и на тај начин обезбедили систематско унапређење квалитета у свим предузећима која их имплементирају у пословање. Стандарди су подложни променама и периодично се

мењају и допуњују, у складу са тржишним трендовима и научним достигнућима, па је то додатни допринос за сва предузећа која се њима руководе. Прихватање ових стандарда уједно подразумева једноставнију компарацију искустава предузећа широм света и налажење решења за евентуалне пропусте у раду. Непостојање баријера и разлика у међународном пословању даје посебан допринос за успостављање, одржавање и унапређење квалитета при пружању угоститељских услуга на глобалном тржишту.

Најчешће примењивани међународни стандарди у угоститељском сектору су:

ISO 9000 (МЕНАЏМЕНТ КВАЛИТЕТА)

Стандарди који припадају серији ISO 9000 су вероватно најчешће помињани у литератури и имплементирани у пракси, будући да се односе на управљање квалитетом. Ова серија стандарда обухвата различите аспекте управљања квалитетом и обезбеђује смернице на основу којих предузећа могу да осигурају константан квалитет услуге и задовољење захтева потрошача, као и унапређење самог квалитета. Најзначајнији стандарди из ове серије су ISO 9000 (даје дефиниције основних појмова, стандардизација термина), ISO 9001 (дефинише захтеве неоподне за систем управљања квалитетом), ISO 9004 (базира се на томе како да се систем управљања квалитетом унапреди да би био ефикасан и ефективан). Најновија група стандарда је из 2011. године (ISO 9011) и она даје смернице за интерну и екстерну контролу система управљања квалитетом.

ISO 14000 (МЕНАЏМЕНТ ЗАШТИТЕ ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ)

Стандарди из ове серије се односе на бројне аспекте управљања животном средином (угоститељски сектор спада међу највеће загађиваче животне средине и потрошаче ресурса, првенствено воде) и представља алат помоћу којег предузећа могу идентификовати и контролисати утицај на окружење. Користи од имплементације ових стандарда су смањење трошкова (између осталог и трошкова дистрибуције) и отпада, уштеда енергије и материјала, издвајање на тржишту и сл.

ISO 22000 (МЕНАЏМЕНТ ЗДРАВСТВЕНЕ БЕЗБЕДНОСТИ ХРАНЕ)

ISO 22000:2005 је први међународни стандард за менаџмент здравствене безбедности хране донет од стране Међународне организације за стандардизацију. Према ISO 22000

здравствено безбедна храна је приоритет за све организације које производе, прерађују, дистрибуирају или на било који други начин рукују храном. Опасност од конзумирања здравствено небезбедне хране може бити велика и са дугорочним последицама, како за конзумента (крајњег потрошача) тако и за предузеће које је продало и/или направило храну. Како се намирнице константно увозе и извозе, ови стандарди су неопходни да би се осигурала сигурност у руковању храну у целокупном глобалном дистрибутивном ланцу и помогло предузећима да идентификују и контролишу опасности по здравствену безбедност хране.

Вероватно најзначајнији део овог стандарда јесте систем НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) или у преводу „Анализа опасности и критичне контролне тачке“. НАССР је систем за идентификацију, оцењивање и контролу опасности од штетних утицаја на здравствену безбедност хране. Систем обухвата анализу и контролу биолошких, хемијских и физичких опасности од улазних сировина до крајњег производа који се услужује потрошачу (нпр. госту у ресторану). Предност примене НАССР система се огледа у следећем (Попов-Раљић, Блешић, 2012):

- Редукција појаве болести изазваних храном,
- Обезбеђено снабдевање становништва здравствено безбедним прехранбеним производима,
- Могућност да се испуне захтеви законске регулативе и ефикаснији инспекцијски надзор,
- Могућност ефективнијег и ефикаснијег рада прехранбених предузећа,
- Повећање конкурентности предузећа на глобалном тржишту,
- Уклањање баријера међународне трговине,
- Могућност ефикасног увођења нових технологија и производа,
- Повећање профита,
- Допринос бољој организацији рада,
- Боља контрола ефикасности појединог радника на послу,
- Стицање поверења потрошача.

Добра особина овог система јесте могућност имплементације у све угоститељске објекте који пружају услуге хране и пића, без обзира на врсту, тип или величину. Такође,

систем се може применити на једноставне или сложене процесе, на нове и постојеће производе (процесе производње), као и на поједине делове самих процеса и операција.

У складу са законским одредбама Републике Србије, сви привредни субјекти који се налазе у ланцу увоза, складиштења, производње, дистрибуције прехранбених сировина или производа, као и угоститељски објекти који обављају даљу обраду намирница (припрема јела) и услуживање, у обавези су да имплементирају HACCP систем. С тим у вези, неопходна је едукација свих чинилаца који се налазе у ланцу промета прехранбених производа, а посебно у угоститељском сектору. Руководећи кадар, али и запослени у кухињском блоку, морају поседовати знања на основу којих могу применити систем управљања безбедношћу и квалитетом производа који долази до потрошача. Обуку обично спороводе стручна лица из консултантских и образовних кућа и институција јер је изузетно важна способност радника за апсолутно разумевања принципа система и његову примену. HACCP систем практично чини основу стандарда ISO 22000 а поред њега извесну основу чине и поменути стандарди ISO 9000 и ISO 14000.

Кад је реч о примени стандарда који се односе на храну, треба свакако споменути стандарде HALAL (стандарди који потврђују да су прехранбени производи у складу са исламским прописима и обичајима и да су дозвољени за конзумирање) и KOSHER (стандарди који потврђују да су прехранбени производи испунили захтеве прописане јеврејским законом могу их конзумирати припадници јеврејске верске заједнице). Примена ових стандарда посебно је значајна за угоститељске објекте који се налазе у мултиетничким срединама, а на основу којих могу остварити конкурентску предност и препознатљивост међу потрошачима. Посебан квалитет се остварује добијањем сертификата од стране овлашћених органа, који гарантује пословање предузећа према начелима стандарда и система квалитета.

ISO 26000 (МЕНАџМЕНТ ДРУШТВЕНЕ ОДГОВОРНОСТИ)

Овај међународни стандард је такође применљив у угоститељству. Он поставља смернице за друштвено одговорно понашање предузећа. За разлику о раније поменутих стандарда, овај стандард није сертификациони већ је више препорука и извесна помоћ предузећима како да друштвено одговорно послују. Области које обухвата су: одговорност за

управљање организацијом, људска права, радна пракса, животна средина, фер пословна пракса (Барјактаровић, 2013).

OHSAS 18000 (МЕНАЏМЕНТ ЗАШТИТЕ И БЕЗБЕДНОСТИ НА РАДУ)

Систем заштите здравља и безбедности на раду се дефинише стандардима серије OHSAS 18000 (OHSAS 18001:2007). На основу датих смерница предузећа могу управљати ризицима у пословним операцијама и процесима. Како су у области ресторатерства поједина радна места посебно изложена ризицима од повреда на раду (првенствено у кухињском блоку постоје ризици од посекотина, падова, опекотина и сл.), управљање ризицима има вишеструку корист. У оквиру стандарда се пажња поклања на безбедност гостију јер се услед нарушавања здравствене или физичке безбедности гостију драстично може нарушити имиџ угоститељског објекта и питање даљег пословања. Сигурност гостију у ресторанима је одавно препозната као важан сегмент, па се стога нашла и у упитницима за мерење очекивања и задовољства гостију. Ово недвосмислено истиче да је сигурност важна и на укупни квалитет услуге и крајње задовољство потрошача.

Значај примене система HACCP и сертификација стандарда ISO 9001 и 9002 препозната је од стране многих предузећа (Harrigan, 1993). Међутим, како наводе Хадсон и Орвиска (Hudson, Orviska, 2013), вероватноћа сертификације стандарда ипак расте са величином предузећа. Другим речима, већа је вероватноћа да ће се стандарди имплементирати и сертификовати у великим угоститељским објектима него у малим. Посебан значај стандардизације се истиче у пословању ланаца ресторана, а поједини аутори (Zhang et al., 2013) чак истичу немогућност управљања ланцем ресторана ако нема стандардизације у пословању. Поред наведеног, препознат је заједнички позитиван утицај примењених стратегија управљања квалитетом и еколошким аспектима на пословање ресторана који се односи на бројне бенефиције и унапређење конкурентности (Llach et al., 2013), као и постојање директног и индиректног позитивног утицаја стандарда ISO 14001 на пословање предузећа (Jabbour et al., 2014).

УПРАВЉАЊЕ ЗАДОВОЉСТВОМ ГОСТИЈУ У РЕСТОРАТЕРСТВУ

Да би се уопште могло управљати одређеним активностима, потребно је на самом почетку имати јасну идеју у којем смеру се жели ићи, односно шта се жели постићи на тржишту. На основу јасне тржишне оријентације (циљног сегмента) потребно је установити жеље, потребе и очекивања потрошача на основу којих се даље дефинише ниво квалитета који се жели постићи ради задовољства потрошача.

ОЧЕКИВАЊА ПОТРОШАЧА

Потрошачи представљају основну циљну групу од које у великој мери зависи пословање угоститељског предузећа. У предузећима која схватају важност познавања очекивања потрошача, њихове потребе и жеље се стављају у центар маркетиншких истраживања, односно у средиште укупних пословних активности. Истраживања која се спроводе у циљу добијања потребних информација представљају императив у изразито конкурентном тржишном окружењу. Уколико се кроз овај вид маркетиншких активности прикупи више релевантних података о потрошачима (потенцијалним гостима) то ће угоститељска предузећа бити у бољој позицији да гостима пружи квалитетнију услугу и на тај начин допринесу већем задовољству госта. Из наведеног произилази да се управљање квалитетом услуга, а и задовољством госта, базира на познавању њихових очекивања. Познавање жеља госта знатно олакшава активности угоститељског предузећа (пре свега услужног особља) на испуњавању тих жеља. Овде се може говорити и о пружању персонализованих услуга, што свакако утиче на перцепцију квалитета услуге код потрошача у позитивном смислу с једне стране, и издвајање од конкуренције, с друге стране.

Очекивање потрошача је динамична варијабла која се мења услед бројних фактора. Уколико пружена услуга не испуни сва очекивања, као резултат се јавља незадовољство госта. Квалитет услуге је у великој мери детерминисан способношћу услужног особља да испуни очекивања – и поред професионалног особља и веровања да је пружена квалитетна услуга, уколико гост сматра да његове потребе нису задовољене, перцепција о квалитету услуге неће бити повољна за угоститељско предузеће. Насупрот томе, угоститељски објекти који успеју да задовоље потребе потрошача, биће перципирани као они који пружају добру, односно квалитетну услугу. Према томе, квалитет услуге зависи од перцепције потрошача и

зато је веома важно успети испунити очекивања госта у процесу пружања угоститељске услуге.

Galičić и Ivanović (2008) налазе да се основне жеље госта могу представити кроз следеће:

1. Гост жели да осећа да је добродошао,
2. Гост жели да осећа слободну и
3. Гост жели да ужива.

Исти аутори, кад је реч о потенцијалним гостима, дају поделу на две категорије:

1. Гости који воде рачуна о новцу и
2. Гости који траже квалитет.

Без обзира на то о којем профилу госта се ради, угоститељска предузећа треба да имају на уму да сви потрошачи очекују извесну вредност за свој новац. Та вредност се огледа у квалитету и здравственој безбедности производа (хране или пића), начину пружања услуге, целокупном доживљају итд. Препознавање профила госта и његових жеља има кључну улогу у тржишној борби и утицају на коначну перцепцију квалитета услуге од стране госта.

Нека од најчешћих очекивања гостију ресторана су:

- Брза и прецизна услуга,
- Квалитетни производи,
- Приступачна цена,
- Љубазно особље које је у стању да оговори на специјалне захтеве и
- Висок ниво хигијене.

Задовољство потрошача осликава њихова очекивања, као и тренутна и претходна искуства која имају са производом или услугом. Искуства, било да је реч о истом или конкурентском предузећу, утичу на очекивања и омогућавају комплетнију евалуацију квалитета услуге. Другим речима, потрошачи формирају интерне стандарде на основу којих оцењују квалитет пружене услуге (Љубојевић, 2004). Ако не постоје претходна искуства (нпр. уколико до сада није посећен иједан ресторан или ниједан ресторан брзе исхране и сл.) очекивања се могу формирати на основу екстерних информација под којима се подразумевају препоруке пријатеља, информације из медија, маркетиншке активности и др.

Захтеви гостију данас знатно су измењени у поређењу са захтевима од пре деценије или даље у прошлост. Знатне промене могу се приписати динамичнијем начину живота,

променама у начину исхране, економској ситуацији, здравствено-безбедном аспекту, технолошким иновацијама, друштвеним трендовима и др. Најчешћи захтеви савременог госта су:

Мир – под овим се подразумева локација ресторана у мирном окружењу, пријатна атмосфера у самом ресторану и одсуство буке, али и физичких, здравствених и других ризика;

Карактер – подразумева особине које ресторан издвајају од других. Дакле, гост жели да борави у ресторану који испуњава његова очекивања али и потребе – нпр. да је луксузан, да је на добром гласу, да пружа несвакидашњи доживљај и сл;

Шарм – будући да су гости све захтевнији и размаженији, желе да доживе одушевљење на сваком кораку, односно у свакој фази конзумирања угоститељске услуге. Велик значај придају естетици, како ентеријеру објекта тако и храни која им се сервира. Осим тога, захтевају шарм код особља са којим су у контакту;

Љубазност – од услужног особља се очекује изузетна љубазност, учтивост и спремност да се изађе у сусрет;

Кухиња – понуда хране је један од кључних елемената кад је реч и одабиру ресторана. Иако постоје бројни специјализовани ресторани, гости имају потребу да конзумирају храну коју нису у могућности да сами припреме, да буде направљена од намирница органског порекла, да не садржи алергене и сл. Све ово спада у домен посебних захтева модерног потрошача који утичу на перцепцију о пруженој услузи (Galčić и Ivanović, 2008).

Нивои очекивања госта могу бити различити и условљени бројним факторима. Оно што је важно јесте њихов даљи утицај на формирање интерних стандарда унутар сваког појединца, на основу којих евалуира квалитет услуге. Могући нивои очекивања са придруженим могућим констатацијама госта, представљени су на схеми 2.1.

На пример, уколико се оде у ресторан од којег се не очекује посебан квалитет услуге, а при том особље веома брзо пружи услугу и послужи храну доброг квалитета, услуга ће највероватније бити перципирана као квалитетна. Насупрот томе, уколико се од ресторана очекује највиши квалитет а који је веома скуп, послужи добра али не и фантастична храна, гост ће сматрати да је квалитет услуге испод очекивања. Уколико би се оцене гостију забележиле на скали, врло је могуће да би ресторан из првог примера добио бољу оцену иако у стварности пружа „лошију“ услугу. Из наведеног произилази да су очекивања потрошача

изузетно важна при оцењивању квалитета услуге и да се зато мора уложити додатни напор од стране угоститељског предузећа како би она била што реалнија.

Схема 2.1. Могући нивои очекивања гостију



Извор: Teas, R. K. (1993). *Expectations, performance evaluation and consumers' perceptions of quality. Journal of Marketing* 57(4), 18-34.

Границе до којих су гости спремни да прихвате варијације квалитета услуге назива се зона толеранције (Zeithaml et al., 1993). Уколико ниво услуге падне испод минимума прихватљивости, гости ће бити незадовољни, односно уколико ниво услуге изађе ван оквира зоне толеранције и при томе премаши очекивања, гости ће бити веома задовољни и позитивно изненађени. Такође, може се рећи да гости не региструју ниво квалитета услуге уколико се он налази у зони толеранције у толикој мери као што је то случај кад се тај ниво нађе у доњем или горњем нивоу. Зона толеранције не мора бити иста за све димензије квалитета – у зависности од важности коју гост придаје појединим димензијама, зоне толеранције могу бити потпуно различите (нпр. велика кад је реч о емпатији а мала кад је реч о сигурности и сл.).

Група аутора (Zeithaml et al., 1993) у раду о природи и детерминантама очекивања, представља модел (схема 2.2) који потврђује разлику између задовољства потрошача и квалитета услуге кроз три различита нивоа очекивања:

1. Жељена услуга – означава шта гости желе,
2. Прихватљива (адекватна) услуга – стандарди које су гости вољни да прихвате и
3. Предвиђена услуга – ниво услуге који гости верују да ће добити.

Схема 2.2. Концептуални модел очекивања потрошача од услуге



Извор: Zeithaml, V. A., Berry, L. L. and Parasuraman, A. (1993). *The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service*. *Journal of the Academy of Marketing Science* 21(1): 1-12.

Жеља сваког угоститељског предузећа јесте да испуни очекивања госта у што већој мери или да их премаши. У тој намери, предузећа би требало да покушају две ствари:

- Да пружи персонализовану услугу (вођење евиденције о сваком госту – шта је до сада поручивао, шта воли или шта не сме да једе, претходни проблеми и сл.),
- Да не дају превелика обећања.

Како би идентификовала незадовољене потребе и жеље потрошача, предузећа прибегавају маркетиншким истраживањима (Peter, Olson, 2008), али да би истраживања била што кориснија за менаџере угоститељског објекта, Маринковић (2008) наводи да се истраживање потрошача мора усмерити ка прикупљању суштинских информација.

Свакако да је пружање што вишег нивоа квалитета услуга императив свих угоститељских предузећа, међутим то доводи до повећања њихових очекивања при наредним посетама (Zeithaml et al., 2003; Lovelock, Wirtz, 2007).

ЗАДОВОЉСТВО И ЛОЈАЛНОСТ ПОТРОШАЧА

Из досадашњих разматрања у раду, може се закључити да свако предузеће тежи ка остваривању циља који се зове задовољан потрошач. Чест је случај да у стварности потрошачи нису увек, или у потпуности, задовољни пруженом услугом, односно њеним квалитетом. То може узроковати окретање потрошача ка другим пружаоцима исте врсте услуга или формирању лојалних корисника ако су њихове потребе и жеље задовољене у већој мери.

Генерално говорећи, задовољство зависи од нивоа задовољења потреба и жеља потрошача, односно госта у ресторану. Према Ђурићу и сарадницима (2004), задовољство се дефинише као мишљење које произилази из разлике између перцепције коришћене услуге и очекивања од ње. Поједини аутори наводе да је задовољство осећај пријатног испуњења и да је повезана са функционалним перформансама. Као фактори који у највећој мери утичу на задовољство потрошача, у литератури се најчешће наводе перципирани квалитет, свест о производу односно услузи, вредност као однос перципираног квалитета и цене, претходна искуства потрошача и др.

Бројна истраживања показала су да је квалитет испоручене услуге кључни фактор у обезбеђивању задовољства потрошача. С тим у вези, спроведене студије показују да је ниво задовољства виши уколико је и квалитет услуге на вишем нивоу (Pollack, 2008). Насупрот томе, нека истраживања показују да не постоји чврста веза између квалитета услуге и задовољства потрошача (Ловрета и сар., 2010). Ови различити резултати спроведених студија указује на то да квалитет испоручене услуге није једина детерминанта која утиче на задовољство потрошача. Неке од додатних детерминанти су свакако персонализована

комуникација и производ (услуга), начин плаћања (нпр. попуст за сталне госте), јединствена атмосфера и окружење и сл. Поменуте детерминанте осим што утичу на задовољство, јасно је да подстичу узроке незадовољства или, пак, одушевљења услугом. Свакако да није могуће у потпуности прецизно предвидети ниво задовољства потрошача али треба анализирати све утицаје или факторе како би се издвојили критични моменти у „испоруци“ квалитета и пронашла решења за његово унапређење.

Фактори који проузрокују незадовољство гостију у ресторанима могу се односити на нежељене карактеристике производа (хладно јело, мала порција, недовољно термички обрађене намирнице, низак ниво хигијене прибора за јело и сл.), али и на неефективне услужне процесе (нељубазност особља, дуго време чекања, погрешно примљена наруџбина, погрешна наплата и сл.). Уколико изостану ови фактори, задовољство се најчешће неће повећавати, али ако су присутни, задовољство ће сасвим сигурно бити мање.

Фактори који стварају осећај задовољства код потрошача су најчешће очекиване карактеристике производа или процеса. На примеру ресторана то би значило да ће гост бити задовољан уколико добије јело онакво какво је тражио, како је наведено у јеловнику или обећано на други начин, али и у предвиђеном времену, на одређен начин и сл. Ови фактори често нису у могућности да анулирају постојање негативних фактора – брзо услуживање и приступачна цена, ипак, неће моћи да компензују хладно јело или нетачно примљену поруџбину. Одушевљење је могуће постићи али се веома добро морају познавати жеље и потребе гостију, што имплицира пружање персонализоване услуге (госта унапред може сачекати омиљено пиће, апетисани, услужно особље познаје преференције госта у погледу припреме и служења хране и сл.).

Задовољство потрошача је основна детерминанта у задржавању постојећих потрошача с једне стране, и привлачењу нових (потенцијалних), с друге стране. Пошто задовољство потрошача пруженом угоститељском услугом утиче на будуће понашање и одабир услуга, може се рећи да је задовољство у директној вези са лојалношћу према одређеном угоститељском објекту. С тим у вези, Маричић (2006) наводи да је креирање вредности и задовољства потрошача основ модерне маркетиншке праксе.

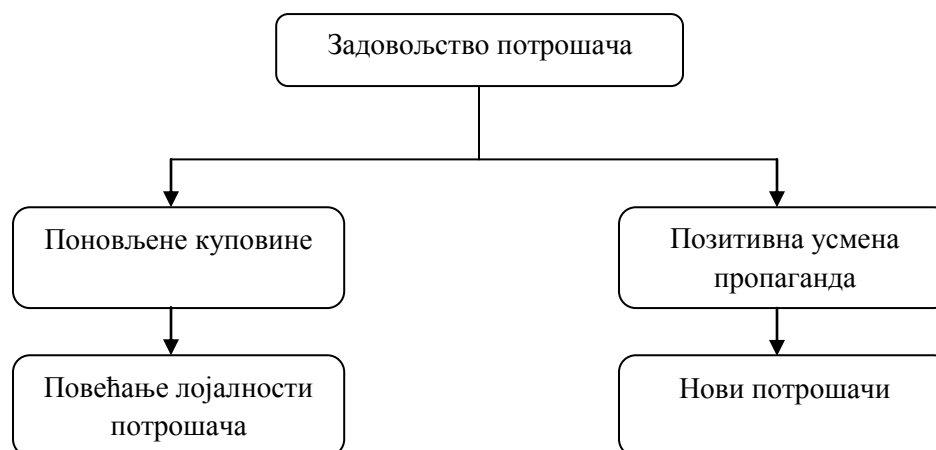
Задовољни потрошачи у текућем времену доносе профит угоститељском предузећу, али да би се исти потрошачи задржали и обезбедио додатни профит у будућности, задовољство или одушевљење морају да прерасту у лојалност. Уколико степен задовољства

није висок, потрошач може, и поред извесног задовољства услугама једног предузећа, одлучити да такође користи услуге конкурентских предузећа (Маринковић, 2008).

Лојалност потрошача уједно доводи и до повећања броја нових потрошача, односно гостију ресторана, који ће свакако бити најбољи маркетинг за угоститељски објект под претпоставком да и сами буду задовољни услугом. Дакле, говори се о једном низу међусобно повезаних и условљених активности које доводе до задовољства и лојалности на једној страни и повећања обима посла и профита, на другој страни. Уколико се достигне овај ниво пословања и односа према квалитету услуге и гостима, корист свакако имају и угоститељски објекти (схема 2.3) и њихови гости. Неке од користи које има угоститељски објект од лојалног госта су:

- Задржавање постојећег госта,
- Континуирани прилив финансијских средстава,
- Појава нових гостију на основу препоруке лојалних гостију,
- Смањење трошкова пропаганде,
- Успостављање стабилних и дугорочних партнерских односа угоститељског објекта и гостију на бази уважавања и поверења,
- Стицање предности у борби са конкуренцијом и
- Једноставније планирање пословања (набавка и сл.), прилагођено према: (Барјактаровић, 2013).

Схема 2.3. Корист од задовољства потрошача



Извор: Живковић, Р., Илић, М. (2008). Тријада квалитет-сатисфакција-лојалност у туризму. Асоцијација за квалитет и стандардизацију Србије, Крагујевац.

Задовољство потрошача зависи највише од добијених користи конзумирањем угоститељске услуге. У појединим престижним ресторанима и хотелима корист се не огледа само у конзумирању квалитетно припремљеног јела које ће љубазно особље брзо доставити, већ понекад и само присуство у таквим објектима доноси извесну корист потрошачима (није редак случај да се потрошачи опредељују за неке угоститељске објекте само зато да би били виђени, односно да седе поред познатих личности).

Попут користи за угоститељски објекат, корист које гост стиче услед лојалности ресторану нису занемарљиве и огледају се у:

- Задовољству госта због поновног повратка у тај ресторан (у којем се гост осећа пријатно);
- Провереном квалитету хране и пића;
- Пружању брже и квалитетније услуге услед познавања потреба и жеља госта;
- Директном контакту са рестораном (често и са менаџерима директно);
- Изграђеном поверењу и сигурности (срдачност, сигурност, пријатељски односи са особљем и сл.) и
- Стицању бенефиција за верност (попусти за сталне госте, попусти за децу, повољнији услови плаћања и друго), прилагођено према Барјактаровићу (2013).

Због значајних обостраних користи које произилазе из лојалности, угоститељски објекти треба да пораде на успостављању дугорочно стабилних, па и пријатељских односа са гостима.

Тотално задовољство ствара лојалне потрошаче, док се подизање нивоа задовољства може остварити континуираним унапређењем квалитета услуга. Живковић и Илић (2008) наводе да је зато неопходно стално пратити нивое задовољства потрошача:

- Системом жалби и сугестија;
- Праћење задовољства путем упитника или телефонских позива;
- Појавом тајанствених потрошача, односно гостију и
- Праћењем и анализирањем разлога због којих су неки гости престали да користе услуге угоститељског предузећа.

Пошто задовољство потрошача у највећој мери условљава да ли ће потрошач бити лојалан предузећу, у фокусу менаџера се треба наћи квалитет као основ којим се постиже

задовољство госта. Поред аспеката квалитета производа (јела), о којима ће бити речи у наставку рада, посебан значај у креирању задовољства свакако има услужно особље које је у директном контакту са гостима.

Наиме, да би гости ресторана били задовољни, неопходно је да и запослени буду задовољни и мотивисани за рад. Без особља међу којим влада задовољство током обављања свакодневних активности, није могуће пружити квалитетну услугу и обезбедити задовољство потрошача. Концептом који се бави управо везом између задовољства запослених, задовољства потрошача, лојалности и профита детаљније се бавила група аутора са Харварда (Маринковић, 2008).

На схеми 2.4. је приказано да је првенствено потребно обезбедити задовољство особља јер то условљава задржавање запослених у предузећу, повећање продуктивности и стварање вредности за потрошача (квалитетна услуга, доживљај). Уколико се испуне поменути услови, може се очекивати задовољство потрошача, а услед постојања континуитета и лојалности угоститељском предузећу.

Схема 2.4. Ланац услуга – профит



Извор: Buttle, F. (2004). *Customer Relationship Management*. Elsevier, Amsterdam.

МЕРЕЊЕ ЗАДОВОЉСТВА ПОТРОШАЧА

Мерење квалитета угоститељских услуга знатно је комплексније него мерење квалитета производа материјалног карактера. Иако услужни производ садржи материјалне компоненте (нпр. јело или пиће), велики део се односи на неопипљиве компоненте процеса пружања услуга, комуникације и односа услужног особља и гостију и сл.

Континуирано мерење сатисфакције потрошача је од велике важности за пословање угоститељских објеката, будући да се на основу резултата могу сагледати евентуални недостаци који утичу ниво (не)задовољства госта, а уједно дају и смернице за борбу са конкуренцијом.

Приликом мерења задовољства потрошача угоститељском услугом, обично се истражује њихово задовољство према појединим атрибутима те услуге. У практичном смислу, мерење задовољства потрошача угоститељском услугом се користи како би се установили узроци тог задовољства, односно објективизирају се и квантификују субјективне перцепције потрошача.

Најчешћа испитивања задовољства гостију спроводе се анкетирањем гостију након стицања искуства са услугама одређеног угоститељског објекта. За изражавање задовољства гостију ресторана, највише се користи Ликертова скала од пет или седам степени. Скала са нешто више степени се ређе користи у истраживањима јер делимично отежава посао испитаницима. Оцена 1 на скали представља најнижу оцену и означава незадовољство госта, док оцена 5 (или 7) представља израз великог задовољства појединим аспектом угоститељске услуге. На овај начин, менаџмент лако препознаје које аспекте услуге треба поправљати и унапређивати.

Поред инструмената SERVQUAL и DINESERV, угоститељски објекти могу ангажовати мистериозне госте (mystery shoppers) који ће након искуства у ресторану попунити упитник и на тај начин исказати степен задовољства пруженом услугом. Чест је случај да овакви посебно ангажовани „гости“ имају и посебне захтеве како би тестирали особље и уверили се у њихову професионалност и знање.

Додатни увид у задовољство гостију представљају жалбе, односно коментари гостију. Поред књиге утисака, савремени потрошачи веома често деле искуства на интернет блоговима, друштвеним мрежама или директно на сајту ресторана, уколико је технички то

омогућено. Праћење ове врсте коментара гостију о искуству у датом или конкурентском ресторану, пружа одличан основ за усмеравање активности ка унапређењу квалитета услуга.

Додатни модели за праћење задовољства гостију јесу „Амерички индекс задовољства потрошача“ (American Customer Satisfaction Index – ACSI), и који су 1994. године развили научници Универзитета Мичиген (Michigan University), у сарадњи са Америчким друштвом за квалитет (American Society for Quality) и компанијом CFI Group, и модел Кано (Kano model) који је поставио професор Нориаки Кано (Noriaki Kano). Модел Кано диференцира елементе (перформансе) производа и услуга које доводе до незадовољства или задовољства, односно одушевљења потрошача (Килибарда, Манојловић, 2008).

3. ПРАЋЕЊЕ ТРЖИШНИХ ТРЕНДОВА И ПРИМЕНА ИНОВАЦИЈА РАДИ УНАПРЕЂЕЊА КВАЛИТЕТА РЕСТОРАТЕРСКИХ УСЛУГА

У овом делу рада ће бити приказани постојећи трендови у ресторатерству и то они који се односе на уређење, дизајн и атмосферу, исхрану ван куће, примену информационих технологија и еколошко пословање. Приказ владајућих трендова у свету треба да буде смерница за унапређење квалитета услуге и алат помоћу којег менаџери могу да испуне и премаше очекивања потрошача.

УРЕЂЕЊЕ, ДИЗАЈН И АТМОСФЕРА У РЕСТОРАНИМА

Иако наслови у часописима често сугеришу супротно, глобално тржиште, бар кад је ресторатерство у питању, доживљава значајну ренесансу која ће бити основ за квалитетнију услугу у будућности. Економска криза која је обухватила све привредне аспекте широм света, на изванредан начин је допринела појави иновација у ресторатерству, обухватајући све од ресторана брзе исхране (fast food) до луксузних (fine dining) угоститељских објеката. Иновације се јављају у сфери концептуалних решења изградње и опремања, планирања менија и понуде хране и пића, развоја и проширења асортимана услуга, веће употребе информационих технологија и односа према потрошачима.

За угоститељске објекте који се боре да успоставе или одрже успех у нестабилним и динамичним окружењима, иновативност и креативност постају важни фактори које треба размотрити у оквиру трендова глобалне конкуренције (Hotho, Champion, 2011; Zhang, Li, 2010). Ови трендови су посебно значајни за ресторатерство и прехрану и индустрију у националним и међународним мултикултуралним и мултиетничким контекстима (Liu, Jang, 2009). Ким и сарадници (Kim et al., 2006) су експлицитно тврдили да нематеријална елементи: атмосфера, ентеријер, осветљење и трпезаријски изглед ресторана могу бити важне предности за новчану зараду, повећавајући екстерну видљивост и побољшавајући вероватноћу опстанка. Ово се посебно односи на ресторатерску индустрију, као промену животног стила, исхрана изван куће постаје уобичајена, и потрошачи захтевају нове укусе и нове доживљаје атмосфере ресторана и дизајна простора (Liu, Jang, 2009). Једна од спроведених студија показује да због повећане конкуренције у индустрији ресторатерства,

тренутно је повећан значај перцепције потрошача физичким окружењем, дизајном ресторана (Wall, Berry, 2007). Дакле, креативност може бити пресудна особеност за дугорочан успех ресторана (Mathisen et al., 2008).

Изградња ресторатерских објеката је веома сложен процес који мора да се темељи на дугорочном планирању, високој стручности и истраживању тржишта, уз поштовање важећих прописа. Како се ради о терцијалној делатности, односно сфери услуга, јасно је да је ова делатност веома осетљива на тржишне промене, посебно на економске и друштвене. Поседовање знања из угоститељства и истраживање тржишта имају посебно важну улогу у планирању изградње, опремању и уопште у будућем пословању једног ресторана. Овај вишефазни процес условљен је законом, прописима и другим регулативним актима, али је исто тако подређен врсти и намени објекта, самој локацији и планираним дизајном, односно коначним изгледом. Осим што би требало да буде лепог дизајна, ресторан првенствено мора бити конципиран на начин да се све производне и услужне операције одвијају неометано, као и да се техничко-економски прилази не укрштају с прилазима и просторијама намењеним гостима. Савремени приступ у свету све више обухвата и еколошку димензију, узимајући у обзир експлоатацију земљишта, одлагање и рециклажу чврстог и течног отпада, коришћење обновљивих извора енергије, употребу сензора који регулишу рад опреме и на тај начин чувају воду или енергенте и друго.

Чест је случај да се трендови у изградњи и опремању ресторана и других угоститељских објеката морају прилагодити прописима, уклапањем у окружење. На великом броју тропских острва објекти не смеју бити виши од палми, забрањена је употреба одређених грађевинских материјала, док се у градским језгрима спољне фасаде често морају уклопити у окружење. Дакле, праћење савремених трендова у изградњи а нарочито у домену дизајна често није могуће. Насупрот томе, а узимајући у обзир поменути локацију објекта, долази до појаве новог тренда. У Сједињеним Америчким Државама забележена је појава мобилних ресторана – камиона и сличних возила који се врло брзо претварају у ресторане брзе хране. Овај вид пружања угоститељских услуга захтева знатно нижа улагања него у класичан ресторан а према истом истраживању карактерише се као идеално решење за неког ко жели да отвори приватни ресторан или додатни начин проширивања тржишта за оне који већ поседују ресторане.

Својеврстан тренд у ресторатерству представља све већи број објеката на периферијама градова, надамак села или у близини река и других атрактивних природних целина. Локација ресторана генерално представља важан фактор који у великој мери детерминише успешно руковођење објектом. Такође, перцепција атрактивности код потрошача је у великој мери условљена локацијом и екстеријером.

Људи одлазе у ресторане не само да би конзумирали храну и пиће већ и да би упражњавали социјалне, пословне и друге активности. Будући да је ресторана све више, конкуренција постаје све већа. Адекватан дизајн ентеријера је значајан елемент који, поред квалитетне хране и услуге, утиче на пријатнији боравак у ресторану и поновни долазак потрошача. Имајући ово у виду, менаџери ресторана би требало да посвете довољно пажње и психолошком аспекту приликом уређења објекта, у настојању да се задовоље што разноврсније потребе потрошача и пружи што комплетнија услуга. Уједно, овакав приступ уређењу уједно представља и модел који помаже опстанку на конкурентском тржишту. Окружење утиче на ставове и понашање људи, дизајн има утицаја на то колико ће људи дуго конзумирати јело, колико пријатно ће се осећати, шта ће запамтити о ресторану и да ли ће пожелети да се врате (Varaban, Durocher, 2010).

Ресторатерско тржиште се брзо шири, што указује и податак да Американци, у просеку, конзумирају 198 obroka изван куће током годину дана и да се на те оброке дневно потроши око 855 милиона долара (Gorodesky, Madigan, 2009). У исто време, у жељи да се задовоље различите потребе потрошача, долази до нових трендова у погледу локације објекта, циљних група потрошача, врсте хране која се нуди и других елемената. Городески и Мадиган (Gorodesky, Madigan, 2009) издвајају четири тренда:

1. Луксузни ресторани са неформалном тематиком где управо неформалност и „опуштеност“ дизајна ентеријера, дочарава дух модернизма, модних трендова и самог луксуза;
2. Ресторани са забавном тематиком – „Планет Холивуд“ (Planet Hollywood) и „Хард рок кафе“ (Hard Rock Cafe);
3. Ресторани у којима се визуелно може пратити процес припремања хране. Уколико је кувар познат, ово је такође и одличан маркетиншки потез и

4. Ресторани који пружају осећај нечег познатог – комшилука (Neighborhood feel). Ресторани уређују ентеријер да би гостима пружили осећај припадности. На овај начин долази и до зближавања између особља и гостију.

За добро дизајниран ентеријер ресторана потребно је кренути од истраживања тржишта и разумевања трендова, а завршити са добром стратешком реализацијом. Праћење ових трендова у ресторатерству захтева добро познавање концепције пословања ресторана, пословних операција, линија кретања људи (особља и гостију) и робе (хране и других непрехрамбених материјала). Сврха уређења ентеријера и екстеријера ресторана јесте допринос квалитету производа и услуге, што се даље одражава на мотивисаност особља, жељу гостију да се поново врате у ресторан и свакако профит.

Све ово указује да је ресторатерска делатност веома сложена и да мора одговорити на различите захтеве тржишта. Стога, ресторатери и дизајнери морају деловати синхронизовано, водећи се преференцијама потрошача, њиховим навикама, начином комуницирања и у том смеру планирати тржишни приступ и пословање угоститељског објекта. Ресторани треба да буду места за дружење и разоноду, занимљива и неформална места где ће се гости осећати опуштено. Иновације у сфери услуга и дизајна физичког окружења усмерене ка подизању нивоа квалитета и бољем пословању, кључни су фактори за развој ресторатерства (Chen, 2011; Jones, 1996; Ottenbacher, 2007).

Хорнг и Ху (Hornng, Hu, 2008) и Ху и сарадници (Hu et al., 2009), у оквиру својих истраживања, препоручили су ресторанима да обезбеде јединствено и необично искуство како би задовољили потребе потрошача. Ким, Ли и Јо (Kim et al., 2006) такође наводе да ресторани могу привући потрошаче новинама и необичностима у дизајну. Менаџери ресторана све више постају свесни да поред квалитетне хране и други елементи веома снажно утичу на перцепције потрошача, на процес доношења одлука где и како се хранити, вишем нивоу културе исхране изван куће, те додатно посвећују пажњу дизајну ентеријера и осветљењу просторија да би креирали пријатнију атмосферу. Пратећи промене начина живота, ресторатери морају да пруже јединствен доживљај потрошачима којима је исхрана изван куће постала важна друштвена активност (Liu, Jang, 2009). Према спроведеним истраживањима дошло се и до закључка да окружење ресторана и његов изглед утичу на границе прихватљивости цена за потрошаче, задовољство услугом и лојалност (Addis, Sala, 2007; Wall, Berry, 2007; Han, Ryu, 2009). У једном од својих истраживања, Рју и Хан (Ryu,

Han, 2010) наводе да власници ресторана раде на стварању иновативних окружења која ће привући потрошаче и уједно обезбедити неопходан ниво забаве који гости очекују. Хеунг и Гу (Heung, Gu, 2012) у својој студији истичу да неопипљиво емотивно искуство стечено у ресторану јесте важан елемент који утиче на ставове и понашање потрошача.

Пратећи захтеве тржишта за новим искуством и јединственим доживљајем који могу да донесу локација и дизајн објекта, неки ресторатери су отишли корак даље. Наиме, у свету ничу угоститељски објекти на неубичајеним локацијама или са авангардним дизајном, стварајући атмосферу која се не може искусити у другим ресторанима. Неки од примера несвакидашњих концептуалних решења ресторана су: „Ледени замак“ у Финској – гради се сваке године изнова у децембру, градња траје шест недеља а температура у ресторану је пет степени испод нуле; ресторан на отвореном – налази се у пустињи у Аустралији; ресторан у којем је потпуни мрак – особље је или слепо или слабовидо а идеја је да се у ери модерне технологије на тренутак врати уназад и да се прида значај чулима укуса и мириса; ресторан на стени – налази се у Занзибару близу обале, кад је осека може се пешке доћи до ресторана али кад је плима потребан је чамац; подводни ресторан на Малдивима – налази се у оквиру комплекса „Хилтон“ (Hilton Maldives Resort & Spa, Rangalifinolhu), капацитета је 14 гостију који пет метара испод нивоа мора могу да уживају у погледу од 270° што им обезбеђује израда од провидног акрила (слика 3.1); ресторан у ваздуху – налази се у Белгији и у суштини се ради о конструкцији која виси на крану и која може да угости 22 особе, обавезно везане појасевима за седишта, а у централном делу конструкције се налази неколико чланова услужног особља (слика 3.2).



Слике 3.1 и 3.2. Подводни ресторан на Малдивима и viseћи ресторан у Белгији

Извор: <http://www.toxel.com/inspiration/2009/06/20/10-unusual-and-creative-restaurants>

Кад је реч о необично уређеним ресторанима, могу се споменути ентеријери који подсећају на пећине, тамнице, болнице, оперу и слично. Дакле, услужни амбијент, односно сâм дизајн ресторана има такође и улогу изградње имица и диференцијације на тржишту. Литература, такође указује да поред хране, други аспекти ресторана, попут декорације, музике, униформе особља и услуге, може знатно допринети аутентичности и запажености (Ebster, Guist, 2004; Molz, 2004). Будући да се разним аспектима може допринети квалитету услуге, односно бољем пословању ресторана, менаџери морају да познају навике и жеље потрошача, односно морају добро да знају област психологије (environmental psychology).

Мери Битнер (Bitner, 1992) је дефинисала три димензије атмосфере (ресторана) или како их је она назвала „сервис скејп“ (SERVICESCAPE – услужни амбијент): амбијентални услови, просторни распоред и функционалност, као и знаци, симболи и предмети. Према њој, амбијентални услови односе се на карактеристике окружења у позадини, као што су температура, осветљење, бука, музика и мирис. Просторни распоред зависи од начина на који су машине, опрема и намештај постављени, њихова величина и облик и просторни односи међу њима; уз функционалност указује се на способност наведених ставки да се олакша рад и остваре циљеви. Знаци, симболи и предмети који укључују сигнализацију, личне предмете, декор, и остали физички елементи служе као експлицитни и имплицитни сигнали у комуникацији с потрошачима.

Аспекти атмосфере ресторана индетификовани као релевантни за квалитет услуге и задовољство госта често су: естетика објекта која укључује унутрашњи дизајн и декор; амбијент који обухвата музику у позадини, мирисе у ресторан сали, осветљење и температуру; просторни распоред или начин на који је намештај и инвентар уређен у делу за ручавање; и фактори запослених, као што су изглед и број запослених у ресторану. Међутим, Хеунг и Гу (Heung, Gu, 2012) сматрају да је потребно више пажње посветити погледу кроз прозор јер даје велики значај укупном доживљају госта. Исти аутори сматрају да је поглед саставни део атмосфере у којој гости уживају. Дobar поглед може бити предност у односу на конкуренцију и својеврстан маркетиншки елемент који доприноси бољој продаји. Одабир повољне локације ресторана, омогућује ресторатерима значајну предност у диференцијацији на тржишту, што даље чини прозор важном компонентом атмосфере ресторана.

Креирани амбијент у којем се госту пружа услуга има велик утицај на његова почетна очекивања, односно перцепцију квалитета услуге, односно доживљаја. Ладхрари и сарадници

(Ladhrari et al., 2008) су указали да задовољство госта пруженом услугом у ресторану одређује квалитет хране, цена/вредност obroka и начин на који се испоручује услуга. Истраживања такође подржавају везу између атмосфере и задовољства потрошача. На пример, Вејкфилд и Блоџет (Wakefield, Blodgett, 1996) испитали су ефекте приступачности ресторану, естетику капацитета, електронску опрему, удобност седишта/столица и чистоће перципираног квалитета услужног амбијента (SERVICESCAPE) и открили да перципирани квалитет физичког окружења значајно утиче на задовољство потрошача у оквиру пружене услуге. Из теоријске перспективе, један од најзначајнијих доприноса ове студије је демонстрација директне везе између атмосфере у ресторану и задовољства госта, што сугерише да атмосфера коју чине просторни распоред, особље, амбијент, естетика објекта и поглед кроз прозор ресторана, има значајан и директан утицај на задовољство госта услугом.

Према Љубојевићу (Љубојевић, 2004), у амбијенталне стимулансе спадају: температура, квалитет ваздуха, бука, музика, мирис, просторни распоред и функционалност – просторија, опрема, намештај, знакови, симболи и декоративни стил. Звук има снажну везу са људским емоцијама и има важну улогу у перцепцији окружења, а такође појачава доживљаје остварене путем чула вида. Оно због чега је важно поменути звук јесте његов утицај на човека да доживи и запамти одређено место. Без звука би окружење било беживотно и нереално (Росок, 1989).

Амбијентални услови у ресторану утичу на понашање потрошача у значајној мери, односно на перцепцију квалитета услуге и целокупног доживљаја. Уколико неки од поменутих елемената изостане, постоји могућност да се гости у ресторану неће осећати пријатно а у случају одсуства музике, долази и до извесног нарушавања приватности разговора и гости стичу утисак да је сва пажња усмерена ка њима. Овакве негативне перцепције могу одвратити госта од посете, односно поновне посете. Како је музика важан фактор, битан је и адекватан одабир музике која ће пратити остале амбијенталне услове. Према спроведеној студији, 77% испитаника је потврдило да музика на радном месту повећава морал код особља и доприноси бољем радном окружењу и атмосфери (MusicWorks research, 2012).

Национални ресторани често пуштају музику земље чија јела служе (Грчка, Италија, Кина, Шпанија и др.). Неки ресторани, пак, одабир музике темеље на одређеној теми (табела 3.1) која може бити стална или периодична у угоститељском објекту. Тиха музика подстиче

спорији темпо конзумирања јела и количински већу конзумацију јела и пића (Caldwell, Hibbert, 2002). Кад гости уживају у музици и кад се осећају пријатно, постоје веће шансе да поруче послатицу или још једно пиће (Milliman, 1986).

Табела 3.1. Веза између музике и потрошње вина

	Француска музика	Немачка музика
Продате боце француског вина	40 (77%)	12 (23%)
Продате боце немачког вина	8 (27%)	22 (73%)

Извор: Spence, C. (2012). *Auditory contributions to flavour perception and feeding behaviour. Physiology & Behavior* 107(4), 505-515.

Музика се сматра значајним амбијенталним елементом који може да утиче на перцепцију квалитета, задовољство госта и спремности да плати (Baker et al., 1992), као и на расположење и понашање (Bruner, 1990). Остале студије показују да музички жанрови, посебно класична и џез музика, утичу на већу потрошњу (табела 3.2) него кад се пушта поп музика или кад је уопште нема (North et al., 2003).

Табела 3.2. Веза између музичког жанра и потрошње у ресторану

Музички жанр	Потрошња по особи на храну и пиће (£)	Потрошња по особи на кафу (£)
Класична музика	24	више од 1
Поп музика	22	0,80
Без музике	21.70	0,54

Извор: North, A., Shillock, A., Hargreaves, D. (2003). *Having the right taste for music. eBulletin, University of Leicester.*

Кад се говори о ентеријеру ресторана, а нарочито о просторијама које су намењене гостима, мирис је елемент који се не сме заобићи. Поред тога што је саставни део укупне доживљене атмосфере, он такође обогаћује перцепције укуса. Укус и мирис су обично нераздвојни и често се дефинишу као алтернативне методе за доживљавање истих феномена (Malnar, Vodvarka, 2004). Чест је случај у пракси да се у салама за ручавање осете мириси из кухиње, котларнице, са улице и слично. У овом контексту се мириси појављују као негативни чиниоци који умањују укупан квалитет пружене услуге.

С друге стране, пријатни мириси имају психолошки утицај на госте и обезбеђују задовољство и релаксацију. Јоше неке од позитивних функција су:

1. Повећање перформанси у раду
2. Поспешивање евоцирања лепих успомена
3. Ублажавање међусобних конфликта код људи (Malnar, Vodvarka, 2004).

Одређени мириси имају специфична дејства, тако да мириси лимуна и нане повећавају ниво пажње и енергије, док мирис лаванде и кедровине умањује напетост (Iwahashi, 1992). Управо из овог разлога, употреба мириса лаванде је честа у угоститељским објектима. У онима који поседују централну климатизацију, помоћу које се греју и хладе просторије, често се додају мириси како би се повећала ефикасност особља и умањио стрес.

Постоји више студија које су се бавиле ефектима мириса на понашање потрошача у ресторанима. Гуген и Петр (Gueguen, Petr, 2006) су обавили истраживање у пицерији у Француској где су тестирали ефекте мириса лимуна и лаванде на понашање потрошача. Резултати до којих су дошли показали су да мирис лаванде статистички значајно утиче на време проведено у ресторану и на потрошњу (табела 3.3). Потрошачи који су уз мирис лаванде конзумирали оброк остајали су дуже и трошили више од оних који су били изложени мирису лимуна или су обедовали у сали без присуства ових мириса. Такође, показало се да мирис лимуна није имао позитиван утицај на две мерене варијабле. Гости који су били изложени мирису лаванде, додатни новац су трошили на алкохолна пића и/или на кафу. Овај утицај мириса лаванде се може приписати њеном опуштајућем дејству, док лимун више има стимулативна дејства (Diego et al., 1998).

Табела 3.3. Утицај мириса на дужину боравка и потрошњу у ресторану

	Без мириса	Лимун	Лаванда
Проведено време у ресторану у минутима	91,3	89,8	105,7
Потрошени новац по особи у €	17,5	18,1	21,1

Извор: Gueguen, N., Petr, C. (2006), *Odors and consumer behavior in a restaurant. International Journal of Hospitality Management* 25, 335–339.

Значајна веза између амбијенталних мириса и понашања потрошача, кад је реч о потрошњи, доказана је и у истраживању које су спровели Чебат и Мишон (Chebat, Mishon, 2003). Њихово истраживање је показало да мирис може утицати на емоције и став према трошењу новца приликом куповине.

Водећи се резултатима истраживања, може се креирати атмосфера која ће у већој мери допринети задовољству потрошача. Осим задовољства, одговарајућа атмосфера може пружити несвакидашње искуство и подстаћи потрошача да се поново врати у угоститељски објекат.

Кад је у питању одабир боја у ресторанима, неки аутори сугеришу да је плава адекватна за ресторане који служе јела од рибе и морских плодова, док је розе најпримеренија посластичарницама будући да подстиче продају посланица (Warren Leone, 2013). Према другим ауторима, розе боја може асоцирати на свеже месо, па је не препоручују као ни црне корице јеловника јер може деловати превише мистично. Црвена углавном асоцира на глад, док зелена и плава имају опуштајући ефекат на потрошаче.

Улога материјала од којег су израђени предмети један је од најважнијих фактора на које треба обратити пажњу приликом пројектовања и опремања простора. Такође, материјали утичу на потрошаче и њихову перцепцију простора, на креирање првог утиска и укупно задовољство доживљајем. Наглашавање (боја зидова, слика, шанка, и сл.) или стављање одређених елемената у други план може се извести помоћу адекватног осветљења. Светлост (природна, али више вештачка) треба да обезбеди добру видљивост у објекту и да створи осећај приватности за сваким столом. Гости морају имати довољно светла за прегледност јеловника, али не превише како се не би угрозила интимност за столом. Најчешће се овакви ефекти постижу дифузним осветљењем. Поједини аутори су констатовали да јаче осветљење утиче на веће испитивање и бољу перцепцију детаља производа, али нема значајних ефеката на саму одлуку о куповини и потрошњи. Међутим, друга истраживања су показала да не прија свима исто осветљење, тако да потрошачима из Америке највише прија топло (жуто) и пригушено осветљење, док потрошачима из Кореје такође прија топло али јако осветљење.

Како Котлер износи (Kotler, 1973), задовољство потрошача не зависи искључиво од опипљивих фактора производа (хране) или услуге (брза реакција особља) који се нуде. Уместо тога, специфичне емоције које иницирају пријатна и узбудљива атмосфера такође утичу на степен потрошње. Овај феномен је допринео повећаној пажњи, усмереној ка креирању повољне атмосфере у ресторанима, која зависи од дизајна, естетике, окружења угоститељског објекта, али и изгледа запослених. Уколико се поменути елементи правилно користе, могу бити одлична маркетиншка алатка. Оваква констатација је потврђена и у истраживању које су спровели Хеунг и Гу (Heung, Gu, 2012), у којој се наводи да се бенефити

огледају и у позитивном искуству које преносе сами гости (Word of mouth) и већем задовољству потрошача који су спремни да плате више за оброк у ресторану.

Важност амбијента на перцепцију квалитета укупне услуге потврђује и истраживање у којем се закључује да је 92% гостију спремно да подели непријатно искуством у ресторану, од чега је у 25% случајева оно узроковано хигијеном објекта. Такође, у оквиру истог истраживања, наглашава се спремност да се незадовољство подели и путем друштвених мрежа и на интернет-страни ресторана, односно на интернет-страницама на којима гости деле своја искуства и оцењују квалитет ресторатерских услуга (SCA Tork Report, 2012). Будући да је хигијена простора око ресторана, и у самом објекту, саставни део његовог изгледа и фактор креирања пријатне атмосфере, потребно је истаћи њен додатни значај и улогу у перцепцији потрошача о квалитету пружене услуге.

ТРЕНДОВИ У ИСХРАНИ ИЗВАН КУЋЕ

Поред исхране у ресторанима и другим угоститељским објектима, постоји свакако могућност да се храна припреми код куће од свежих намирница, од комбинације свежих намирница и полуприпремљених или искључиво од полуготових производа. Такође, постоји могућност да се поручи храна из ресторана и из трговинских објеката (већина супермаркета данас у понуди има и готова јела од меса, рибе, поврћа и сл.). Пословне обавезе, начин и темпо живота данашњице и велик број опција исхране изван куће, условљавају да се бар један оброк конзумира ван места становања, односно коришћењем услуга угоститељских и трговинских објеката. Имајући ово у виду, угоститељски објекти су принуђени да се у тржишној борби диференцирају и да путем специфичне понуде привуку одређени сегмент тржишта.

У циљу диференцијације од конкурената, често се у оквиру редовне понуде или маркетиншких наступа ресторана можемо срести са терминима „дијетална храна“, „лака храна“, „храна без масноћа“, „здрава храна“. Поред тога што неки од термина нису адекватни и прихватљиви, често не осликавају понуђени производ у потпуности и не дају исправну и потребну информацију крајњим корисницима. Ово је потребно нагласити јер је валидна информација веома значајна у ери кад оброци изван куће (између осталог и у ресторанима) представљају трећину дневног уноса хране, односно калорија (CSPI Report, 1997). Према

закону који регулише ову област угоститељства, ресторани у Америци нису дужни да прикажу нутритивне вредности у јеловнику, али су дужни да их писмено или усмено пруже госту на његов захтев. Кад је реч о трендовима у исхрани, мора се обратити посебна пажња на неколико ствари:

- Колико често конзумирамо храну током дана и колико дуго траје оброк;
- Какав је састав хране (однос намирница биљног и животињског порекла);
- Каква је нутритивна и енергетска вредност;
- Како је храна припремљена (методи термичке обраде и сл.);
- Када је припремљена и да ли је здравствено безбедна (да ли садржи потенцијалне алергене, адитиве, остатке пестицида и сл.) и
- Порекло намирница (локална средина, иностранство, органска производња, генетски модификовани организми).

Значај наведеног потврђује и податак да се у Америци издваја скоро 20% националног бруто дохотка на здравствену негу а да број оболелих од гојазности, дијабетеса и хроничних болести никад није био већи (Robbins, 2012). Национална асоцијација ресторана из Сједињених Америчких Држава је у јесен 2013. године објавила листу трендова исхране у 2014. години, односно у сектору ресторатерства. Трендови су успостављени према истраживању које је спроведено међу 1.300 професионалих куvara. Водећих десет трендова су (NRA 2014 Culinary forecast, 2013):

1. Месо и морски плодови локалног порекла,
2. Намирнице произведене у локалној средини,
3. Одрживост локалне средине као кулинарска тема,
4. Оброци који доприносе здрављу деце,
5. Јела без глутена,
6. „Хипер“ локалне намирнице (нпр. из баште ресторана),
7. Дечја исхрана,
8. Тестенине без пшеничног брашна,

9. Одрживи морски плодови (животиње које су узгајане на фармама или уловљене у дивљини на начин којим се не нарушава одрживост популације или равнотежа екосистема – океана) и
10. Брендирани производи (нпр. производ неке фарме и сл.).

Оправданост трендова се види у практичним примерима где се спроводи програм мање употребе прженог кромпира (помфрит) у дечјој исхрани, а уместо тога се, као прилог јелу, служе кришке јабуке и јогурт. Овај програм се спроводи у неколико водећих међународних ланаца брзе хране (McDonald's, Arby's, Popeyes, Jack in the Box и други). Оријентисаност ка специфичној понуди и бризи о најмлађим потошачима, приметна је у понуди сличних угоститељских објеката где се акценат ставља на броколи куван на пари, органско млеко и пице без глутена.

Кад је реч о алкохолном и безалкохолном пићу, издвојени су следећи трендови за 2014. годину у угоститељском сектору (табела 3.4):

Табела 3.4. Трендови у конзумирању пића

Безалкохолна пића и напци	Алкохолна пића и коктели
Освежавајућа пића и сода-вода произведена занатским типом производње	Пића из занатског типа производње (микро дестилерије)
Лимунада са комадима лимуна или другог воћа	Алкохолна пића произведена у локалној средини
Вода из кокосовог ораха	Пића која су одлежала у бурадима
Ледени чај	Кулинарски коктели (припремљени од свежих намирница)
Млеко од пиринча, бадема, соје и сл.	Коктели који репрезентују локалну средину, културу, угоститељски објекат или саме потрошаче (нпр. произведен од локалних сировина – воћа и сл.)
Безалкохолна пића и напци	Алкохолна пића
Безалкохолни коктели	Млади виски
Органска кафа	Пиво без глутена
Вода (регионална, локална)	Коктели који се једу (најчешће се праве помоћу желатина)
Ароматизована/обогаћена вода	Слагање хране и коктела
Вода из чесме/филтрирана	Слагање хране и пива

Извор: NRA 2014 Culinary forecast, 2013.

Компанија „Електролуке“ (Electrolux) је такође спроводила истраживања о гастрономским трендовима и најперспективнијим типовима ресторана. Као трендови издвојили су се: скандинавски ресторани, ресторани „споре хране“ (slow-street-food), бистро-ресторани и ресторани са нагласком на локалне намирнице. Трендови су различито ранжирани од стране куvara и власника ресторана с једне стране, и гастрономских критичара с друге стране. Тако на пример, луксузни ресторани заузимају високо треће место на листи трендова према власницима и куварима, док према критичарима не улазе ни међу првих пет. Један од тренутно најутицајнијих трендова долази из Скандинавије (ресторан „Нома“ у Данској је две године заредом проглашен најбољим рестораном на свету), а осим њега велик утицај имају јапанска и француска кухиња (PR članak, 2011).

Према истраживању које је спровео специјализовани ресторатерски интернет-портал restaurant.com, и које је обухватило 106 ресторана различитих типова, дошло се до запажања следећих трендова: скоро две трећине ресторана (64%) као тренд издваја повећану тражњу за здравствено безбедним намирницама (често се у пракси користи термин „здрава храна“ иако није најадекватнији); 80% ресторана се изјаснило да ће овакве намирнице, односно јела уврстити у јеловнике а 52% њих сматра да је ово најутицајнији сегмент при планирању менија и јеловника. Осим тога, као значајан фактор у планирању се издвајају опције за вегетаријанце и потрошаче који не смеју да конзумирају намирнице са глутеном. Поврће се, такође, издваја као значајан тренд кад је у питању одабир јела, а посебан акценат је стављен на јела припремљена од поврћа узгајаног у локалној средини (Restaurant.com, 2013).

Конзумирање хране изван куће је постало свакодневна активност. Како се понекад и по два obroka дневно конзумирају у угоститељским објектима, купују у трговинским радњама а конзумирају на радном месту или у ходу (маркети, пицерије, пекаре и сл.), додатна пажња се треба посветити саставу и квалитету хране. Учесталост конзумирања хране изван куће потврђена је и у истраживању аутора Дрискела и сарадника (Driskell et al., 2005) где је установљено да студенти конзумирају главни оброк изван куће шест до осам пута недељно. Значајнији податак говори да већина студената не уноси потребне дневне количине свих нутритивних елемената (Dinger, 1997), већ је повећан унос хране која садржи више масноћа на уштрб воћа и поврћа. Такође, потребно је осврнути се и на навике потрошача, будући да је гојазност постала проблем глобалног карактера. Како се и ђаци и студенти често хране ван куће, неопходно је додатно образовање о правилној исхрани у ранијим фазама живота. Оно

на чему би се морало више инсистирати јесте приказ нутритивних и енергетских вредности јела, односно производа у угоститељским и трговинским објектима. Занимљив је податак до којег се дошло у истраживању НПД групе (The NPD Group) који показује пораст удела становништва старије животне доби као корисника ресторатерских услуга него што је то био случај претходних година. Практично је сада изједначен удео старије и млађе генерације, иако је већина маркетиншких активности и даље усмерена ка млађој популацији. У студији се, поред осталог, наводи да су потрошачи из старијих старосних група доминантни гости ресторана ујутро и увече (Kelso, 2013).

Имајући у виду трендове у исхрани, свакако треба нагласити извесне разлике код полне структуре. Разумљиво је да мушкарци имају потребу за већим уносом хране од жена али кад је реч о одабиру хране у ресторанима или маркетима жене се много више руководе бригом о телесној маси. Наиме, студија која је обухватила 131 млађу жену или девојку довела је до закључка да више од 54% испитаница није задовољно својом телесном масом и да смањењем уноса масноћа покушавају да ослабе (Koszewski and Kuo, 1996). Ово може бити један од разлога што жене чешће поручују мање порције у ресторанима (Driskell et al., 2006). У оквиру исте студије, кад је реч о поручивању мањих порција, и мушкарци и жене наводе да је брига о телесној маси, али и о здравственом стању уопште, један од главних разлога због којег то чине. Они који се нису руководили овом бригом и који су поручивали веће порције, углавном су као разлоге за такав поступак наводили глад и добар однос цене и квалитета, односно добијене вредности. Назначена нутритивна вредност је још један фактор који у већој мери утиче на жене приликом одабира јела у ресторанима (Driskell et al., 2006). Бројне студије су показале да приказане нутритивне вредности могу имати утицаја на понашање потрошача (Fitzgerald et al., 2004; Gill, Wijk, 2004; Yamamoto et al., 2005) кад је реч о одабиру намирница или поручивању јела у угоститељским објектима. Ово може бити један од разлога због којег је нутритивна вредност веома ретко присутна у јеловницима, односно бојазан власника ресторана да би ове информације могле умањити промет, па самим тим и приход, и даље их веома ретко ставља у улогу која би могла да допринесе пословању.

Постојећа истраживања о ефикасности приказивања нутритивних вредности у јеловнику дала су различите смернице. Поједина истраживања су показала да нема утицаја или да постоји у веома малој мери (Downs et al., 2009; Elbel et al., 2009; Finkelstein et al., 2011; Harnack et al., 2008; Tandon et al., 2011; Vadiveloo et al., 2011), а нека да присуство оваквих

информација умерено утиче на поручивање јела са нижом енергетском вредношћу (Bassett et al., 2008; Bollinger et al., 2011; Burton et al., 2006; Chu et al., 2009; Pulos, Leng, 2010; Tandon et al., 2010). Такође, начин на који се нутритивне вредности приказују има утицај на одабир потрошача. Уколико се енергетска вредност јела представи као еквивалент вежби које је потребно урадити за потрошњу унетих калорија, има знатно више утицаја на одабир него када се представи само енергетска вредност (Bleich et al., 2011). Оно што недостаје од информација које би се могле наћи у јеловнику поред нутритивних вредности јесте препоручен дневни унос. Занимљиво је да је на одабир јела утицало њихово навођење у јеловнику према енергетској вредности, од јела са најнижим до јела са највишим енергетским вредностима. Такође, означавање јела у јеловнику црвеном и зеленом бојом доприноси перцепцији потрошача о ресторану са здравствено пожељнијом храном (healthy food) (Liu et al., 2012). Иако је прихватљива за исхрану, оваква „здрава храна“ је често перципирана од стране потрошача као храна несвојственог, лошијег укуса (Raghunathan et al., 2006).

Поред информација из јеловника које се односе на количину (грамажу), цену, порекло и/или врсту намирница, ресторани све више, поред поменутих информација, уврштавају и начин припреме јела (пржење, кување на пари, гриловање и сл.), како би потрошачи стекли представу о времену потребном за припрему и начину послужења. На основу ових информација, потрошач може стећи прецизнију слику о јелу пре него што донесе одлуку шта ће конзумирати (Drydale, Galipue, 2008).

Потрошачи очекују од ресторатера да прикажу нутритивне вредности у јеловнику (Thomas, Mills, 2006) и овај тренд је у свакодневном порасту, узимајући у обзир начин живота и исхране у модерном друштву с једне стране, и константно скретање пажње на важност правилне исхране, с друге стране. Ово потврђују и резултати истраживања који показују да је приказ нутритивне вредности помоћ потрошачу при одабиру здравствено пожељније хране за коју су спремни и више да плате (Hwang, Lorenzen, 2008).

Квалитет је кључни фактор перцепције вредности (нпр. пружене услуге), али како је реч о ресторатерским услугама, квалитет се састоји од базичног квалитета (шта је достављено – нпр. јело или пиће) и релативног квалитета (како је достављено – људски фактор) са различитим нивоима материјалних и нематеријалних елемената (McDougall, Levesque, 2000). Здравствено безбедна храна свакако је један од најважнијих фактора у перцепцији квалитета од стране потрошача и несумњиво утиче на квалитет производа и услуге. Неки аутори

сматрају да је сâм укус јела значајнији него здравствено безбедна храна кад је реч о перцепцији, наглашавајући слабију популарност здравијих оброка (Licata, 2009). До сличних закључака се дошло и у студији Кима и сарадника (Kim et al., 2013), где је показано да перципирана безбедност хране, као и њена вредност, имају значајан директан утицај на задовољство гостију ресторана, иако нешто већи значај има вредност. Према спроведеном истраживању групе шпанских аутора (Soriano et al., 2002), резултати имплементације HACCP система у универзитетском ресторану показали су значајно смањење присутности микроорганизама, односно повећање здравствене безбедности хране.

Осим добре произвођачке и хигијенске праксе, познавање хигијенских и санитарних процедура и мера од стране радника који долазе у контакт са храном током процеса припреме, у великој мери утиче на квалитет финалог производа (Попов-Раљић, Блешић, 2012). Под квалитетом у овом смислу могло би да се подразумева здравствена безбедност хране, али и одсуство алергена. Ипак, према истраживањима, знања из ове области које учесници у производњи хране имају, нису на задовољавајућем нивоу (Ansari-Lari et al., 2010; Jevšnik et al., 2008; Jevšnik et al., 2009; Nunes et al., 2010; Ometu, Aderoju, 2008; Tokuc et al., 2009; Veiros et al., 2009; Walker et al., 2003). Квалификација радника директно утиче на смањење учесталости алерголошких реакција изазваних храном, а према истраживању Ајале и сарадника (Ajala et al., 2010) у угоститељским објектима често не постоје интерни прописи који се односе на превенцију појаве алергена у храни.

Један од додатних начина превенције појаве негативних утицаја хране на здравље потрошача јесте конзумирање органски произведене хране. У процесу производње намирница биљног и животињског порекла не би смело да се користе пестициди, хормони раста, антибиотици и друга средства која би се касније могла наћи и у финалном производу. Зато би конзумирањем органске хране потрошачи требало да буду мање изложени алергијским реакцијама, тровањима и другим здравственим проблемима. Поред квалитетнијег и здравствено безбеднијег производа, на овај начин производње доприноси се и очувању животне средине (забрањена употреба вештачких ђубрива, пестицида и сл.). Имајући у виду ефекте органске хране на здравље људи, позитивне реакције потрошача и глобалне трендове у исхрани, све више је ресторана који у оквиру понуде имају бар неко јело или пиће које је произведено од намирница органског порекла. Други угоститељски објекти су отишли корак даље, па целокупну понуду базирају на органској храни. Органска храна

представља један од три водећа тренда кад је реч о понуди ресторана (Stensson, 2006). Према истраживању које је спроведено у Америци, заступљеност органске хране у јеловницима је већа у луксузним ресторанима (69%) него у ресторанима средње категорије (33%). Разлог томе налази се у жељи да се достигне супериорни квалитет (29%) и у самој потражњи од стране потрошача (27%) (Perlik, 2005). Према другом истраживању које се бавило разлозима зашто ресторани служе органску храну, Поулстон и сарадници (Poulston et al., 2011) наводе два основна разлога: 1) профит и 2) брига о здрављу и окружењу.

Кад је реч о мотивима потрошача због којих се опредељују за овакву врсту хране у ресторанима, најдоминантнији су: очекиване погодности на здравствено стање, атрактивна и модерна храна, потрага за укуснијом храном (Roitner-Schobesberger et al., 2008).

Модерно друштво је у домене исхране унело нове трендове који су своје место нашли у угоститељском сектору. Исхрана према крвним групама је још један од начина бриге о здрављу и уносу одабраних намирница, односно хране. Препоручене врсте намирница према свакој крвној групи поставиле су основ за адекватнији избор хране, како у генералном смислу тако и у ресторанима. Јеловници ресторана који су специјализовани за овакав начин исхране, сугеришу потрошачима јела која највише одговарају њиховој крвној групи, те на тај начин промовишу одређене намирнице, које су углавном и органског порекла.

Ресторани који такође постају све популарнији јесу они у којима се служе јела од пресних намирница (raw food). Велика већина намирница од којих се припремају јела је биљног порекла, мада се не искључују ни намирнице животињског порекла. Инсистирање на пресним (сировим), термички необрађеним намирницама за основ има бригу о здрављу потрошача и враћању на начин исхране који је током историјског развоја човека скоро у потпуности ишчезао. Овакав начин исхране популарнији је међу веганима и вегетаријанцима, док међу осталим потошачима често изазива дозу одбојности. Приметна је експанзија ових ресторана у Америци и другим развијеним државама. Стављање акцента на органски произведене намирнице у специјализованим ресторанима ове врсте, оправдање може утемељити на резултатима четворогодишњег истраживања које је спроведено од стране Европске Уније. Наиме, ова студија је показала да је органски произведена храна (воће, поврће и млеко) нутритивно квалитетнија од истих производа добијених неорганским начином производње. Такође, ови производи имају и знатно веће концентрације антиоксиданаса у себи (Paddock, 2007).

Прилагођавајући се све захтевнијим потребама потрошача, ресторани су често спремни да одступе од стандардизованих рецептура и начина припреме, односно послуживања јела.

Неки од специфичних захтева потрошача који су у вези са правилном и здравствено безбедном исхраном су:

- Захтев за служењем сосова и прелива за салате у посебним посудама уместо директно на јелу или салати;
- Захтев за послуживањем половине порције за упола нижу цену;
- Захтев за паковањем непоједене хране;
- Захтев да се јела припреме грилована или барена уместо да се панирају и прже у масноћи и
- Захтев да се уприликом припреме користи маслиново уље уместо сунцокретовог.

Наводећи бројне трендове у исхрани, тржишној оријентацији угоститељских објеката и повећаној свести о конзумирању одређених намирница, акценат треба ставити и на учесталију исхрану ван куће као глобални тренд. Према истраживању које је спроведено у Србији у 2012. години, и које је обухватило 1.000 учесника старијих од 15 година, исхрана ван куће је знатно опала. Исхрана у кантинама, киосцима брзе хране и поручивање хране из ресторана мањег је интензитета него у 2010. години, што се може довести у везу са економском кризом и великом стопом незапослености. Како се наводи у истраживању, поручивање хране из угоститељских објеката најпопуларније је старосној генерацији између 20 и 40 година, а генерални закључак је да седам од десет људи никад не наручује храну, иако је све већи број објеката из којих се може поручити храна. Најчешћи потрошачи у ресторанима брзе хране су млади до 30 година, првенствено мушкарци. Занимљив је податак да једна трећина становништва Србије никад не иде у ресторане. Иако је ово поражавајући податак, ипак се ситуација поправила у односу на 2008. годину кад је ова стопа била 41%. Узимајући у обзир наведене податке и економску ситуацију у земљи, пекаре су и даље најпопуларнија места исхране изван куће (GFK истраживање, 2012).

ИНФОРМАЦИОНЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ У РЕСТОРАТЕРСКОМ ПОСЛОВАЊУ

Информационе технологије су саставни део модерног пословања. Достигнућа из ове области омогућила су квалитетније пословање, али и бољу и бржу комуникацију између угоститељских предузећа и потрошача. Уколико се потрошња услуга посматра као континуирана активност, угоститељски објекти могу употребити информационе технологије у циљу стварања чвршће везе са потрошачима при сваком коришћењу (Piccoli et al., 2001). Разумљиво је да су технолошке иновације ове врсте нашле широку примену у угоститељској делатности, будући да омогућавају директан контакт са потенцијалним потрошачима, смањују трошкове и доприносе бржем обављању пословних операција. Технологија је такође омогућила висок степен персонализације производа и услуга, диференцирајући угоститељске објекте међу собом с једне, и задовољавајући најзахтевније потрошаче, с друге стране.

Угоститељски сектор је у историји каснио у односу на остале делатности, међутим имплементирањем информационих технологија у пословање, у новије време то није случај. Ресторатерство је у великој мери прихватило информационе технологије са свим погодностима које уносе у пословање. Присуство ових технологија мења искуство потрошача који временом постају све захтевнији. Иако је познато да је у угоститељском сектору људски фактор најзначајнији чинилац квалитетне услуге и да технолошке иновације нису у могућности да у потпуности замене улогу особља, њихова примена свакако олакшава рад особља, и доприноси бољем квалитету услуге, односно задовољству потрошача. Ансел и Дајер (Ansel and Dyer, 1999) су у свом истраживању закључили да употреба информационих технологија у ресторатерству има четири важне улоге: смањивање трошкова пословања, боље управљање запосленима и приходима а као најважније, побољшање конкурентске предности и могућност прилагођавања специфичним захтевима гостију. Један од трендова који се заснива на технолошким достигнућима јесте све већа аутоматизација радног процеса коју у пракси чине бежични уређаји за лакше примање наруџбина, вођење евиденције издавања наруџбина, наплате и слично. Некадашње становиште да улагање у технолошке иновације представља само додатни трошак, замењено је ставом да је, с обзиром и на тржишне захтеве, такво улагање заправо инвестиција за будуће профитабилно пословање.

Иако су пос терминали (POS – Point of sale) нашли примену у ресторатерству још почетком деведесетих година XX века, и данас представљају тренд кад је реч о примени

информационих технологија у угоститељском сектору. На основу перформанси, ови уређаји омогућавају ефикасно управљање пословним операцијама. Особље је у могућности да брже унесе поруџбине које се истовремено појављују у кухињи у облику одштампаних захтева, а један конобар може на овај начин да послужи већи број гостију. Фрумкин (Frumkin, 2002) наводи да је предност коришћења ових уређаја што особље брже комуницира (без физичког контакта), и на тај начин пренесе информације о стању у ресторан-сали (нпр. број столова које треба распремити) или што се лакше доставе поруџбине у кухињски блок, без потребе одласка до централног терминала за уношење поруџбине (Prewitt, 1997).

Неке од додатних погодности су: мањи број грешака приликом примања и издавања поруџбина, увид у фреквенцију наручивања одређених јела, увид у стање на залихама и могућност, односно немогућност, издавања неких јела или пића, бржа наплата, могућност резервација за наредни пут, аутоматски обрачун попушта и друго. Све наведено смањује време чекања и на тај начин доприноси већем задовољству госта. Поједини ресторани су до те мере прихватили погодности информационих технологија да су инсталирани таблет рачунари помоћу којих гости сами одабирају шта желе да конзумирају, бирају начин наплате и слично.



Слике 3.3 и 3.4. Примена таблет рачунара у ресторанима

Извор: <http://betakit.com/2012/05/24/plates-smart-menu-software-winning-over-restaurants-diners>

Извор: <http://www.qualitylogoproducts.com/blog/restaurant-table-tablets-convenient-dining-experience/>

Неки од наведених уређаја такође омогућавају гостима да прочитају новине, погледају временску прогнозу или укључе деци неку од видео-игара како би прекинули време чекања. Према навођењу компаније „Е ла карт“ (E la Carte) употреба таблет рачунара доприноси порасту продаје за 10% и за седам минута у просеку скраћује време чекања за столом (www.elacarte.com). Бројне су позитивне ствари које информационе технологије уносе у

пословање угоститељских објеката, међутим као главна последица примене јавља се одсуство или умањење интеракције између гостију и особља. Без обзира на то колико је детаља доступно гостима путем таблет-рачунара, увек ће бити посебних захтева и питања на које уређаји неће моћи да одговоре. Како нису сви гости вешти у коришћењу ових уређаја, особље је у обавези да их упути у процесе поручивања. Управо је ово тренутак кад особље може унети топлину својом љубазношћу и учинити да се гости пријатније осећају у ресторану. Дакле, присуство људи је неизбежно у сектору услуга и управо је оно заслужно за ефикасно пословање многих угоститељских објеката и креирање жељеног брэнда. Масовна примена сличних технологија би истовремено значила и знатно мању потребу за радном снагом, што би даље имплицирало виши ниво незапослености.

Отежавајућа околност у обимнијој примени информационих система у ресторатерству јесте висина инвестиционих улагања у опрему, техничку подршку и обуку особља. Овај проблем је посебно изражен у малим ресторанима.

Примена информационих технологија присутна је и у виду интернет-презентација које обезбеђују додатну присутност у медијима, уз релативно мале трошкове. Будући да за интернет-презентације нису потребна велика финансијска улагања, већина угоститељских објеката их је прихватила без обзира на врсту, тип и величину. Потрошачи су у могућности да се унапред упознају са угоститељским објектом (изглед екстеријера, интеријера), понудом јела и пића, радним временом и могућностима за плаћање. Међу напредне опције које омогућавају интерактивни интернет-портали могла би се уврстити могућност резервација, наручивање јела која се тренутно не налазе у понуди ресторана и слично.

Присутност информационих технологија не мора искључиво бити видљива гостима. Наиме, ове технологије су нашле примену и у просторијама које искључиво користи особље (кухиња, магацини, точионице пића и др.) а велик значај је у могућности повезивања више различитих уређаја путем рачунара. У рачунаре се уносе нормативи и начин припреме за свако јело, те је могуће посредством једног уређаја (рачунар) управљати термичким и расхладним уређајима, чак и ван објекта – удаљени приступ (нпр. промена температуре у хладњачи или подешавање температуре уља у фритези). Према Блеру (Blair, 2003) на овај начин уређаји „говоре“ истим језиком. Оваква врста технолошких иновација омогућава надзор над одвијањем операција и контролу исправности уређаја, што омогућује правремено реаговање и отклањање свих неправилности. Допринос примењених

технолошких иновација свакако је видљив у оквиру рационализације оперативних трошкова, те се све више примењују за контролу осветљења, грејања и вентилационе системе.

Иако је роботика у угоститељству често прихватана с резервом, поједини ресторани широм света је успешно примењују у пословању. Негде се роботи користе само за поздрављање гостију, а негде раде низ других активности, попут припремања јела и послуживања гостију (Yu et al., 2012). Најчешћа примена робота је у ресторанима брзе исхране, будући да се тежи стандардизованом и континуираном квалитету и контроли трошкова (Noon, Coulter, 2012). Примена роботике и других напредних технологија не мора искључиво да подразумева одсуство људске радне снаге већ може да допринесе унапређењу њихове искоришћености, односно убрзавању радних операција и пружању квалитетније услуге.

Знати шта потрошачи желе одувек је било питање на које су сви пружаоци услуга и произвођачи тражили одговор. Уколико би се знао одговор, могле би се предузети активности за обезбеђивање адекватне понуде и пружање жељене услуге. Ово би несумњиво позитивно утицало на задовољство потрошача којима би се могле пружати и персонализоване услуге. Некада су повратне информације од гостију, поводом квалитета услуга и њихових преференција, прикупљане путем штампаних картица (comment cards), док се у данашње време све више прибегава могућностима које пружају информационе технологије. Гости су у могућности да коментаре унесу путем електронских уређаја или преко интернет страна ресторана на којима се налазе упитници. На овај начин менаџери ресторана имају тачну представу о задовољству потрошача, њиховим навикама и жељама. Такође, се анализом запажања гостију, могу уочити пропусти у досадашњем пословању (нпр. велика потражња за појединим јелима којих нема у понуди) и на основу ових информација прилагодити понуда као и сам начин рада. Велик значај које пружају информације ове врсте за пословање ресторана поткрепљују чињенице да неки ресторани примењују „агресивно“ прикупљање података у жељи да се спозна перцепција потрошача о ресторану (Oronsky, Chathoth, 2007).

Комуникација ресторатера са реалним и потенцијалним гостима путем интернета пружа дакле обострану корист. Ово је уједно и веома јефтин начин истраживања тржишта, па тако класична истраживања на терену бивају замењена другим методама. Коментари потрошача који су доступни на интернет странама, пружају могућност да се мотри и на конкуренцију, да се прате њихове иновације, промоције и друге релевантне активности које

могу да утичу на освајање тржишта. Зато је предузимање појединих пословних активности (иновирање понуде, увођење нових метода резервације, наплате, и сл.) често инспирисано сличним активностима конкуренције. Размена информација ове врсте често је доступна најширој јавности а самим тим и особљу које може да прочита да ли су гости задовољни услугом коју су они пружили или имају замерке. У извесном смислу ово може стимулативно да утиче на особље како би тежили да пруже што квалитетнију услугу и умање број негативних коментара који се одражавају на рејтинг ресторана. Осим тога, менаџери на овај начин имају додатно средство за контролу квалитета пружених услуга и увид у задовољство гостију.

Ресторани су у могућности да, осим употребе сопствених интернет страна, користе и друге портале као алатку за унапређење пословања. Друштвене мреже нису само место за забаву већ су постале ефикасно средство за дистрибуцију информација ка потрошачима, али и за поједностављену комуникацију у супротном смеру (потрошач → ресторан). Допирање информација до више потрошача пружа веће шансе за повећање обима посла, односно прихода. Међу најпопуларнијим друштвеним мрежама које се користе у наведене сврхе свакако су Фејсбук (Facebook) и Твитер (Twitter). Оно што увећава значај друштвених мрежа у пословању угоститељских објеката јесте њихова присутност на мобилним телефонима корисника. Све је већа употреба „паметних“ телефона (Smart phones) који омогућавају инсталирање апликација друштвених мрежа или апликација које се конкретно односе на неки угоститељски објекат. На овај начин корисници су у прилици да, било где да се налазе, примају обавештења које ресторани лансирају. Процена је да тренутно око 30% посета сајтовима ресторана долази путем мобилних уређаја (<http://socialmediarestaurant.com/>), па отуда није ни изненађујући пораст интересовања ресторана за овим видом пенетрације тржишта. Како је све више управо оваквих уређаја у понуди и будући да су најинтересантнији за највећи део корисника, бити присутан посредством прилагођене апликације на телефону корисника, веома је логичан потез ресторана који гледају корак унапред. Додатна могућност присуства у јавности и информисања потрошача јесте постављање видео-снимака на интернет странице. Свакако да их је могуће поставити на интернет страну ресторана, али је све чешћа појава отварања посебних канала на порталу Јутјуб (Youtube). Корисници се могу одлучити да прате дешавања на овим порталима и да уредно буду обавештени сваки пут кад се снимци, али и генерално друге информације,

ажурирају од стране ресторатера. Овакве маркетиншке активности представљају веома повољан модел за ресторатере, будући да су финансијски приступачне а видео-снимци припреме јела или презентација осталих услуга представљају веома значајан фактор у доношењу одлука о посети ресторану. Популаран начин одржавања контаката са потрошачима јесте и слање електронске поште и смс (SMS) порука. Потрошачи су у могућности да на овај начин примају обавештења и буду у току са дешавањима које организују угоститељски објекти.

Истраживање које је спроведено међу угоститељским радницима поводом најзначајнијих трендова у угоститељству показало је да 27% испитаника сматра да примена таблет рачунара као јеловника или карте пића представља најзначајнији тренд у 2014. години. На другом месту (25%) су се нашле апликације за мобилне телефоне намењене потрошачима, а на трећем (19%) апликације намењене менаџерима и особљу. Међу издвојеним трендовима је плаћање путем мобилних телефона, као и маркетиншке активности посредством друштвених мрежа и програми лојалности (NRA 2014 Culinary forecast, 2013).

Остваривање чврстог контакта са потрошачима испуњавањем њихових очекивања и пружањем персонализоване услуге чини модел којим се стичу стални гости. То практично значи да ресторан може да понуди услугу која је јединствена и потрошачи је перципирају као најповољнију опцију. Ради пружања јединствене услуге, поред примене технолошких иновација, значај особља никако није занемарљив, јер без обзира на степен имплементације информационих технологија, особље је кључ за диференцијацију од конкуренције и пружање јединственог доживљаја. Зато је адекватна обука особља да се оспособи за коришћење информационих технологија од великог значаја. Обука би требало да траје што краће како би особље било више мотивисано за прихватање новина у пословању.

Дакле, примена информационих технологија у ресторатерству би се могла описати као активност ради стварања јединственог система који ће бити подршка у руковођењу организацијом, управљању људским ресурсима, истраживању, продаји и контроли пословних операција и унапређењу квалитета услуге.

ЕКОТРЕНДОВИ У РЕСТОРАТЕРСТВУ

Упркос чињеницама о све већој популарности концепта правилне исхране и повећању оперативних трошкова при управљању рестораном, управо ови трендови утичу на значајнија улагања у заштиту животне средине и жељу власника ресторана да уложи више у екстеријер (Gössling et al., 2011; Hu et al., 2010; Johnson, 2009). Како ће се неумољиви еколошки трендови све више пратити, ресторани ће у будућности, у оквиру пословања, морати инкорпорирати концепте „зелене“ градње и дизајна, друштвене одговорности, очувања животне средине и употребе екоматеријала (Baraban, Durocher, 2010). Иако тржиште диктира услове по којима се послодавци воде, трендови који се тичу изградње, уређења и опремања угоститељских објеката, као и њиховог непосредног окружења, морају бити добро размотрени с циљем да се очува природна средина (Lorraine, Saffron, 2010).

Пошто су угоститељски објекти велики потрошачи воде и електричне енергије, производе велике количине отпада (чврстог и течног), загађују ваздух, највећи су потрошачи енергије на свету кад је реч о малопродајним објектима, који троше скоро пет пута више енергије него било која друга комерцијална зграда (Chou et al., 2012). Још је недовољно развијена свест о управљању отпадним материјама, употреби пречишћивача, филтера и рециклирању. Везу између заштите животне средине и пословања угоститељских објеката су истраживали Шиминг и Бурнет (Shiming, Burnett, 2002a, 2002b). У оквиру своје студије указују да се оперативни трошкови могу умањити уколико се адекватније дизајнира простор, рационалније употреби вода и електрична енергија и обнови опрема. Ху и сарадници (Hu et al., 2010) сугеришу да је приликом планирања ресторана потребно имати на уму економичнију потрошњу енергије, смањену производњу отпада, односно бољу искоришћеност сировина и превенцију хемијских загађења. Иако би иницијална улагања била већа, исплативост се види и у спремности потрошача да плате више за „зелене“ – еколошки повољније конструкције (Chau et al., 2010). Хорнг и сарадници (Hornig et al., 2013) су у свом раду потврдили значајан утицај пословања по еколошким постулатима, и утицај креативности и естетике на радне операције, што даље имплицира повећање профита и веће задовољство потрошача.

Иако праћење еколошких трендова у угоститељству има позитивне ефекте, и даље није у пуном успону. Касим (Kasim, 2007) идентификује следеће факторе који утичу на слабију примену екополиса у угоститељству: примарна оријентисаност ка расту компаније,

недостатак социјалне свести, недостатак технолошке подршке за имплементирање еко иновација и став друштва које не прихвата у великој мери екоиницијативе. С друге стране, поред ових фактора сигурно да у одређеној мери утиче и недовољна информисаност, неизвесност о могућим исходима, политика компаније, економска ситуација и друго (Chan, 2008).

Ресторани су првенствено оријентисани ка профиту и то је знатно важније него идеја да буду пионери у примењивању одређених еколошких полиса. С тим у вези, ни тржишни захтеви нису довољно снажни како би приморали ресторатере да промене пословну политику. Насупрот томе, они који се воде екотрендovima, често то раде у циљу побољшања слике компаније и њене репутације међу потрошачима. Најчешћи пример праћења екотрендова у ресторатерству јесте понуда органске хране. Уколико се намирнице набављају из локалне средине, аутоматски се смањује степен нарушавања животне средине који је условљен транспортом робе из удаљених крајева (нпр. загађења ваздуха).

Додатни начини да ресторан буде „зеленији“ и да се као такав позиционира на тржишту јесте да рециклира отпад или да га прода. Од продаје пластичне, стаклене и друге амбалаже може да се оствари додатни приход, као и од продаје искоришћеног уља од којег може да се производи биодизел или да се користи у друге намене. Такође, амбалажа у коју се пакује храна „за понети“, може бити од биоразградивих материјала. Уређаји који троше мање воде и електричне енергије свакако су пожељни а рационална употреба уређаја за климатизацију може да умањи трошкове пословања.

Коментар аутора дисертације на основу прегледа литературе

Поједине студије су показале да температура има утицаја на ефикасност особља (Niemela et al., 2002, Roelofsen, 2002), па је то додатни мотив за рационалније руковање великим енергетским потрошачима.

4. МОДЕЛИ УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ УСЛУГА

У оквиру овог поглавља биће представљени најпознатији и најчешће коришћени модели за управљање квалитетом услуга. Посебан акценат је стављен на модел јаза (GAP модел) који је послужио као основ спроведеног истраживања. Такође, представљени су инструменти за спровођење истраживања у области угоститељства, с посебним освртом на инструменте SERVQUAL и DINESERV, с обзиром на то да је на основу њих спроведено истраживање.

МОДЕЛ ЈАЗА (GAP МОДЕЛ)

Модел јаза (GAP модел) који су развили су Парасураман, Бери и Цетамл (Parasuraman, Berry, Zeithaml) 1985. године, убрзо је постао широко прихваћен модел квалитета услуге. Према овом моделу, квалитет услуге је функција перцепције потрошача, односно начина на који је потрошач доживео услугу, и очекивања које је формирао пре самог коришћења те услуге. Према поменутим ауторима, очекивана услуга је функција претходног искуства корисника, њихових личних потреба и усмене пропаганде (Word of mouth). Перципирана (доживљена) услуга је резултат низа интерних одлука корисника и њихових активности.

Руководиоци који су истински посвећени пружању квалитетне услуге константно морају да спроведе следеће активности (Zeithaml et al., 1990):

1. Прате перцепције потрошача о квалитету услуге;
2. Идентификују узроке услед којих долази до нижег квалитета услуге и
3. Предузимају адекватне активности ради побољшања квалитета услуге.

Да би стекли јаснију слику о томе шта је заправо квалитетна услуга, односно од чега се састоји, за руководиоце предузећа, аутори су спровели обимно истраживање у оквиру којег су лично интервјуисали запослене у четири реномиране компаније. Делатност предузећа из којих су били испитаници су: банкарски сектор за становништво, одељење кредитних картица, трговина хартијама од вредности и посредовање, оправка и одржавање уређаја. Испитаници су радили у сектору маркетинга, односа с јавношћу, оперативе и менаџмента. Поред осталог, добијени одговори су показали да није битно о којој се услужној делатности или сектору унутар организације ради јер су успешно разврстани у четири кључна јаза који

представљају највећи разлог правилног перципирања квалитета услуге од стране потрошача (нпр. разлика између очекиваног и доживљеног).

Како би поједноставили модел, аутори су одлучили да дефинишу пет јазова (GAP 1, GAP 2, GAP 3, GAP 4, GAP 5) од којих се последњи односи на недостатке које су уочили потрошачи, а прва четири на недостатке у оквиру организације.

GAP 1 – ЈАЗ ИЗМЕЂУ ОЧЕКИВАЊА ПОТРОШАЧА И ПЕРЦЕПЦИЈЕ МЕНАџЕРА

На први поглед могло би се рећи да је у питању различито схватање квалитета услуге које имају потрошачи и менаџери. Међутим, установљено је да обе фокусне групе имају скоро идентична очекивања од услуге супериорног квалитета (Zeithaml et al., 1990). Оно у чему долази до разлике између посматраних група јесте само разумевање поменутих очекивања (нпр. забринутост клијената у банци да њихов разговор са банкарским службеницима могу чути и остали клијенти јер је ентеријер недовољно уређен по питању осигурања приватности ове врсте). Насупрот томе, менаџери могу бити несвесни значаја ове врсте који игра важну улогу код клијената у стварању оцене о квалитету услуге.

Потребно је сазнати очекивања потрошача у потпуности јер, уколико се ради о уређењу ресторана, гостима можда није довољно да столице буду нове и да лепо изгледају већ им је важно и да су функционалне, односно удобне. Кад је реч о услужном особљу у ресторану, није довољно спровести обуку за коришћење бежичних уређаја ради уношења поруџбина и наплате већ је првенствено потребно ставити акценат на области које веома значе гостима – познавање целокупне понуде ресторана и спремност да се гост саслуша, да се одговори на питања и посебне захтеве. У пракси је чест случај да се власници ресторана оглушују о савете професионалаца из угоститељства, те да неупоредиво више новца улажу у естетско уређење уместо у опрему или едукацију запослених. Резултат оваквог става власника или појединих менаџера може бити изузетно лепо уређен ресторан у којем се осете мириси из кухињског блока или недовољно обучено особље које није у могућности да пружи квалитетну услугу.

Коментар аутора дисертације на основу рада у ресторану „Пробус“

Кроз наведене примере се увиђа да менаџери могу имати погрешну представу које то карактеристике означавају квалитет у свести потрошача. Из овога може проистећи закључак да менаџери не разумеју у потпуности очекивања потрошача, те да због тога могу донети низ погрешних одлука, усмерити пословне активности на погрешну страну и узалуд потрошити доста новца и времена.

GAP 2 – ЈАЗ ИЗМЕЂУ ПЕРЦЕПЦИЈЕ МЕНАЏЕРА И СПЕЦИФИКАЦИЈЕ КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ

Исправне перцепције менаџера о очекивањима потрошача су неопходне, али не и довољне да би се обезбедила квалитетна услуга. Потребно је увести и додатне стандарде за процесе пружања услуге (нпр. како да се особље у ресторану опходи према гостима – како да их ословљава и сл.). Иако менаџери у великој мери имају представу шта је то од виталне важности за потрошаче, често нису у стању да то знање претворе у конкретне стандарде по којима би се пружале услуге. Брзина којом ће потрошач бити услужен, односно колико брзо ће добити одговор на свој захтев, рекламацију и сл., и потрошачи и менаџери ће перципирати као важну карактеристику. Међутим, менаџери неће увек бити у могућности да успоставе чврсте стандарде приликом пружања услуга, најпре због великог утицаја људског фактора.

Флукуација особља и њихова недовољна обученост с једне стране, и променљива тражња за услугама (посебно где до изражаја долази сезонски карактер рада) с друге стране, могу утицати да се одступа од пружања услуге уједначеног квалитета. Пример одступања од постављених стандарда такође је приметан приликом организовања великих свечаности (нпр. банкет), кад се ангажују додатни радници јер стално запослени нису у могућности да самостално реализују предвиђене задатке због обима посла.

Коментар аутора дисертације на основу рада у хотелу „The Dorchester“

Менаџери могу да траже оправдање у нерационалним очекивањима потрошача, израженој варијабилности њихових захтева који онемогућују стандардизацију или у недостатку адекватне радне снаге, али то свакако не може бити разлог да се не упусте у изазов креирања услуге стандардно високог квалитета. Поједини аутори разлог овоме виде у недовољној посвећености и срчаности менаџера у креирању квалитетне услуге (Zeithaml et al., 1990).

Насупрот веровањима појединих менаџера да је скоро немогуће установити прецизне спецификације услуге, примери из области банкарства то демантују. Поједине банке су се определиле да, чак, путем рекламних спотова гарантују квалитет услуга и клијентима понудиле одштету уколико не буду задовољни начином опхођења услужног особља или уколико не добију одговоре сутрадан до краја радног времена. Студија је показала да је за шест месеци банка исплатила обећану суму само двома незадовољним клијентима (Тасосса, 1988). Ово показује да је ипак могуће поставити високе стандарде у пружању квалитетне услуге и да их је могуће следити у скоро сваком тренутку.

ГАР 3 – ЈАЗ ИЗМЕЂУ СПЕЦИФИКАЦИЈЕ КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ И ПРОЦЕСА ПРУЖАЊА УСЛУГЕ

Велик број угоститељских предузећа, а посебно оних високе категорије, има јасно дефинисане спецификације квалитета, односно постављене стандарде који служе као смернице за пружање услуга. Услужно особље је дужно да се креће у оквиру наведених стандарда како не би долазило до одступања у квалитету услуга које се пружају потрошачима.

У хотелским предузећима је често дефинисано како се одговара на телефонске позиве госта, односно за које време неко мора да се јави (нпр. телефон не сме да зазвони више од три пута или не сме да звони више од десет секунди). Такође, јасно се дефинише и начин ословљавања госта при доласку у угоститељски објект (нпр. на рецепцију хотела) или приликом сусрета осталог услужног особља са гостима. У појединим хотелима собарице морају да прекину усисавање тепиха у ходницима, односно да искључе уређај, поздраве госта и наставе са радом тек кад се гост удаљи.

Коментар аутора дисертације на основу рада у хотелу „The Dorchester“

Разлог одступања од постављених стандарда приликом пружања услуге најчешће се везује за људски фактор јер су у питању делатности са израженим контактима – пружалац-прималац услуге.

Чак и ако постоје јасно дефинисани стандарди, високо квалитетна услуга није загарантована. Како би се смањило овај јаз, потребно је прецизније поставити стандарде, односно при њиховом дефинисању не смеју се узети у обзир само очекивања потрошача већ

се мора обратити пажња на ресурсе којима располаже услужно предузеће (број и обученост запослених, капацитет објекта, подршка информационих технологија и др.). Правилно постављени и ефективни стандарди услуживања омогућују менаџерима и додатно праћење особља у извршавању радних задатака, што може деловати стимулативно за даље унапређење сопственог рада и пружања још боље услуге.

Уколико у ресторан ненајављено дође већа група гостију, велике су шансе да се одступи од стандарда предвиђеног за услуживање госта и припрему јела. Дакле, говори се о особљу које није увек спремно да се придржава прописаних стандарда јер је нагло дошло до повећане тражње, док су услужни капацитети, с друге стране остали непромењени (исти број конобара и кувара, исти капацитет кухиње и др.). Слично се може догодити кад поједини радници одсуствују с посла, а особа која их мења не представља адекватну замену (недовољно искуства, спорије обављање задатака и сл.), те се госту може пружити услуга нижег квалитета.

Коментар аутора дисертације на основу рада у ресторану „Пробус“

ГАР 4 – ЈАЗ ИЗМЕЂУ ПРУЖАЊА УСЛУГЕ И ЕКСТЕРНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ

Једна од кључних детерминанти очекивања потрошача јесте екстерна комуникација пружаоца услуге. Маркетиншке активности предузећа које се односе на комуницирање с јавношћу (медијско обраћање, промоције, и сл.) служе као конститутивни елементи при формирању очекивања потрошача. Стога треба веома водити рачуна како се наступа у јавности и комуницира са реалним или потенцијалним корисницима услуга, како се не би стварао јаз или како се не би продубљивао уколико се већ не може избећи. Уколико потрошачи не добију оно што је обећано (било да је у питању изјава представника предузећа или фотографија хамбургера на билборду), сматрају да су обманути и тада се не може говорити о квалитетној услузи.

Чест је случај у пракси да се договорите са сервисерима да вас посете у одређено време током дана а они се не појаве или дођу знатно касније без благовременог договора. Овакви поступци могу узроковати читав низ незадовољства код потрошача који је морао изаћи са посла или одложити неке друге битне ствари како би се испоштовао договор. На овај начин предузећа могу изгубити потрошаче и деградирати углед међу њима.

Не ретко, срж проблема лежи и лошој комуникацији и координацији између сектора унутар предузећа. Овај вид неусаглашености доводи до тога да запослени у једном сектору (нпр. комерцијално одељење) обећавају нешто како би привукли потрошаче а да при томе њихове колеге из другог одељења или нису у могућности да реализују обећано или су рокови реализације нереални.

Коментар аутора дисертације на основу рада у компанији „Новосадски сајам“

Потрошачи обично нису свесни бројних активности које се дешавају иза кулиса у циљу припремања и пружања услуге. Избегавањем помињања ових напора и уложеног труда у комуникацији, предузећа често одбацују прилику да повољно утичу на перцепцију потрошача (Zeithaml et al., 1990).

Додатни начин да се утиче на перцепцију потрошача јесте едукација потрошача од стране особља ресторана – информисање потрошача кад је најбоље време за посету уколико имају посебне захтеве, објашњавање комплетне процедуре пружања сложенијих услуга (нпр. фламбирање), информисање како да прате активности предузећа (разне промоције; како да остваре додатне повољности и слично). Упућивање потрошача како да постану бољи корисници, односно како да најбоље искористе понуђене услуге, један је од кључних потеза које би менаџери требало да предузму у циљу позитивног утицаја на перцепцију потрошача о квалитету пружене услуге али првенствено и на њихова очекивања.

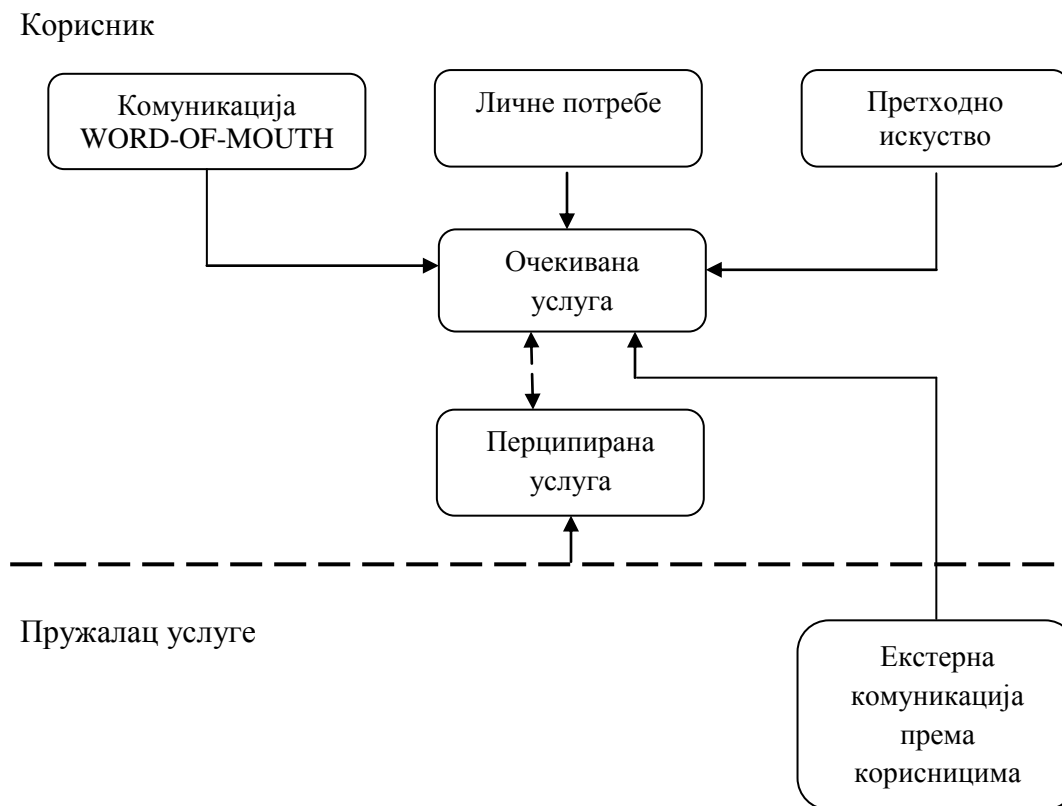
GAP 5 – ЈАЗ ИЗМЕЂУ ОЧЕКИВАЊА И ПЕРЦЕПЦИЈЕ ПОТРОШАЧА

Потенцијални јаз између очекивања и перцепције потрошача дефинисан је као последњи зато што сви претходни доприносе његовом постојању. Једна од кључних детерминанти очекиване услуге обухвата комуникацију „од уста до уста“ (Word of mouth), личне потребе, претходно искуство и екстерне комуникације од стране пружаоца услуге (Схема 4.1).

Ако би се овај јаз поменуо у оквиру ресторатерског предузећа, то би значило да је настао као разлика између очекивања потенцијалног госта пре него што је дошао у ресторан, односно пре него што је услужен, и његове перцепције о томе како је заиста „прошао“ користећи услуге ресторана (да ли је услуга била на нивоу очекивања или испод, тј. изнад очекивања). Овај јаз се дакле јавља као последица претходна четири, било да се ради о

појединачном јазу или некој од комбинација које настају као одступања у појединим фазама креирања и испоручивања услуге кориснику. Да би се избегло стварање овог јазу, потребно је предузети активности како се не би појавио ниједан од прва четири. На схеми 4.2. приказано је свих пет јазова који се јављају као последица лошег управљања квалитетом услуга.

Схема 4.1. Јаз између очекивања и перцепције потрошача

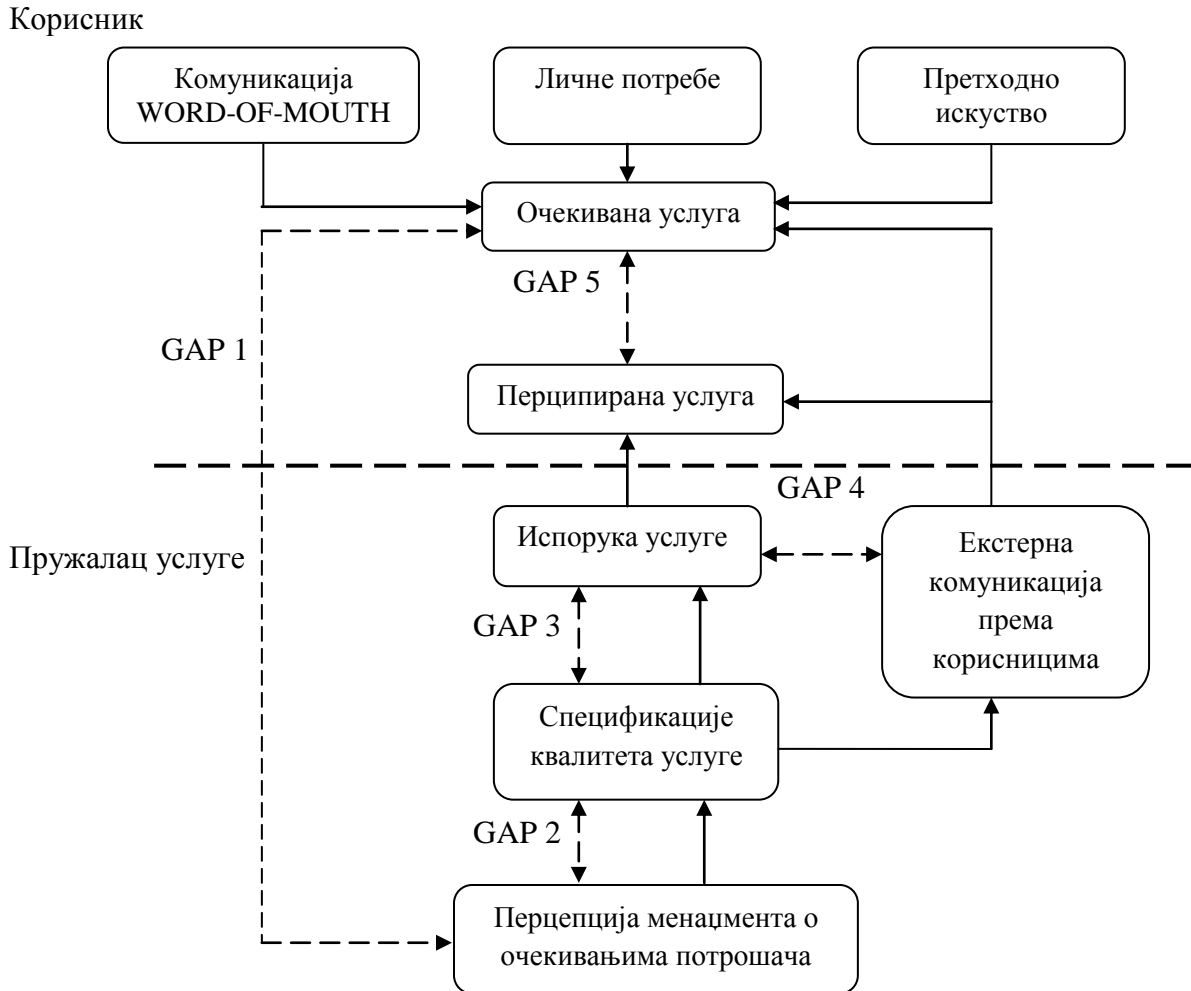


Извор: Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press, New York.

Истраживањима, група аутора установила је постојање два нивоа очекивања од услуге: одговарајући и жељени ниво (Parasuraman et al., 1985a). Одговарајући ниво се односи на оно што потрошач сматра прихватљивим док се жељени ниво односи на оно што потрошач верује да ће добити, односно оно чему се нада. Љубојевић (2002) овај простор између два нивоа види као „зону толеранције“. Јасно је да је ова зона веома променљива и да зависи од критеријума потрошача (шта је све спреман да прихвати, који ниво) и свакако његових очекивања.

Поштујући узрочно-последичне везе које су представљене моделом GAP, предузећа могу прецизније радити на унапређењу квалитета услуга које нуде. Детаљан приказ корака да се ово може лакше постићи приказан је на схеми 4.3.

Схема 4.2. Концептуални (GAP) модел квалитета услуге



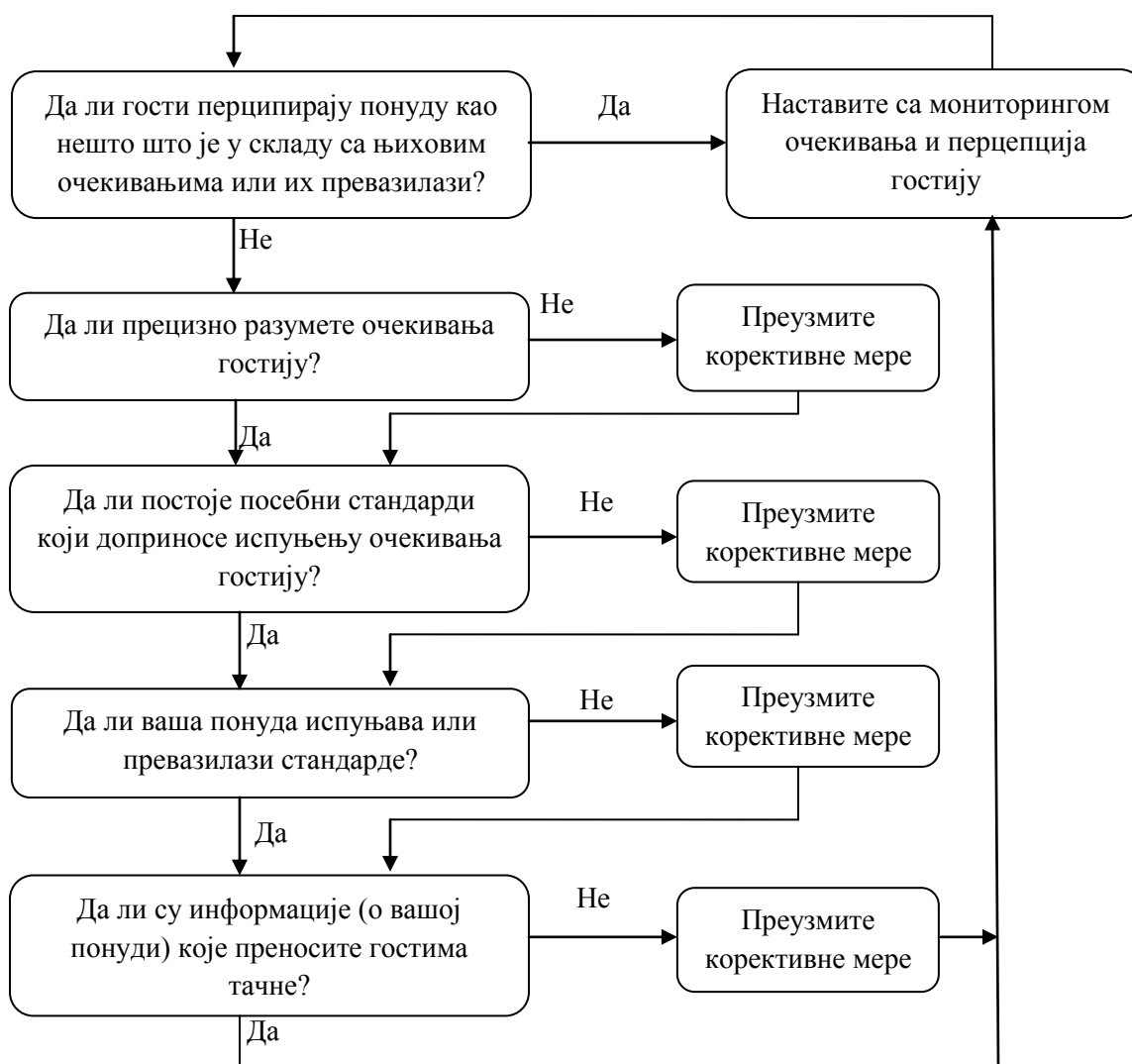
Извор: Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press, New York.

Пет питања која се налазе са леве стране у схеми 4.3. кореспондирају са пет јазова приказаних на схеми 4.2. Приказани процес почиње схватањем суштине узрока појаве јаза између очекивања и перцепције гостију (GAP 5), а затим се трага и за доказима о постојању преостала четири, при чему се спроводе корективне мере кад год је то потребно.

Постоје наводи у литератури да се овај модел треба проширити, односно употпунити са још неколико потенцијалних јазова (Схема 4.4) како би се лакше објаснила појава петог

јаз (GAP 5). То би могао бити јаз између перцепције менаџера и услужног особља о очекивањима гостију ресторана (потрошача), (George, Tan, 1993) или јаз између перцепције потрошача о квалитету услуге и схватања менаџера о ономе што су пружили потрошачу. На основу тога, менаџери требају да дизајнирају или модификују услуге на основу разумевања очекивања потрошача (Brown, Swartz, 1989). Другим речима, перцепција менаџера о очекивањима потрошача директно утиче на дефинисање стандарда квалитета услуге. Стога, мерење перцепција менаџера треба бити једнако важна као и мерење очекивања потрошача (Luk, Layton, 2010), јер недовољно разумевање очекивања потрошача резултираће услугом којом потрошачи неће бити задовољни.

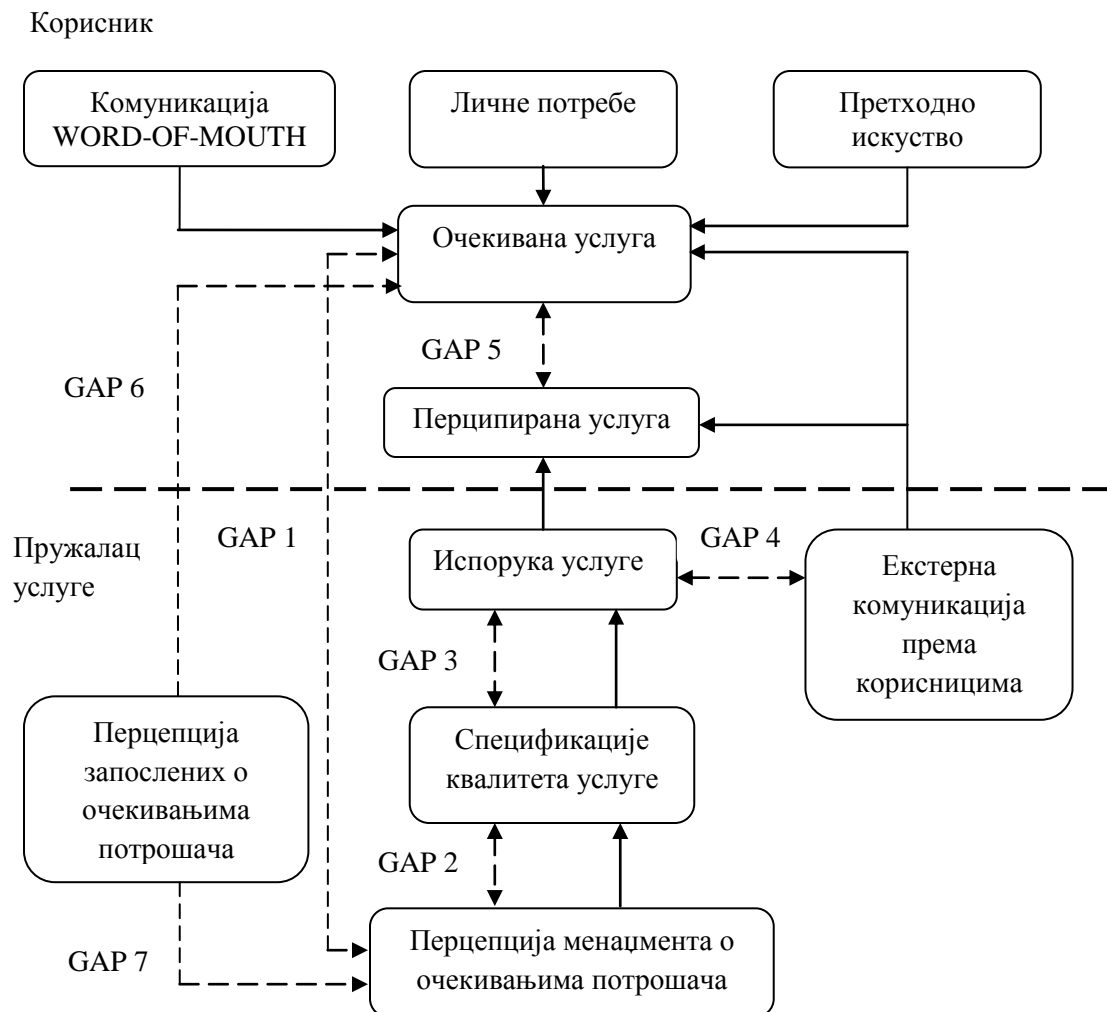
Схема 4.3. Модел за континуирано мерење и унапређивање квалитета услуге



Извор: Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press, New York.

Према истраживању које су спровели Којл и Дејл (Coyle, Dale, 1993) у области хотелијерства, установљено је да су менаџери веровали да је професионално особље кључни фактор у евалуацији квалитета услуге, али ово није исказано и од стране потрошача који су такође поједине елементе (декорација, опрема и чистоћа) означили као мање важне него што су менаџери очекивали. Будући да менаџери имају знатно мање контакта са потрошачима од услужног особља, јасно је да се може јавити непотпуно разумевање њихових очекивања. До оваквог закључка су дошли и Инграм и Даскалакис (Ingram, Daskalakis 1999) у студији о перцепцији хотелских менаџера са Крита о очекивању гостију.

Схема 4.4. Допуњени GAP модел

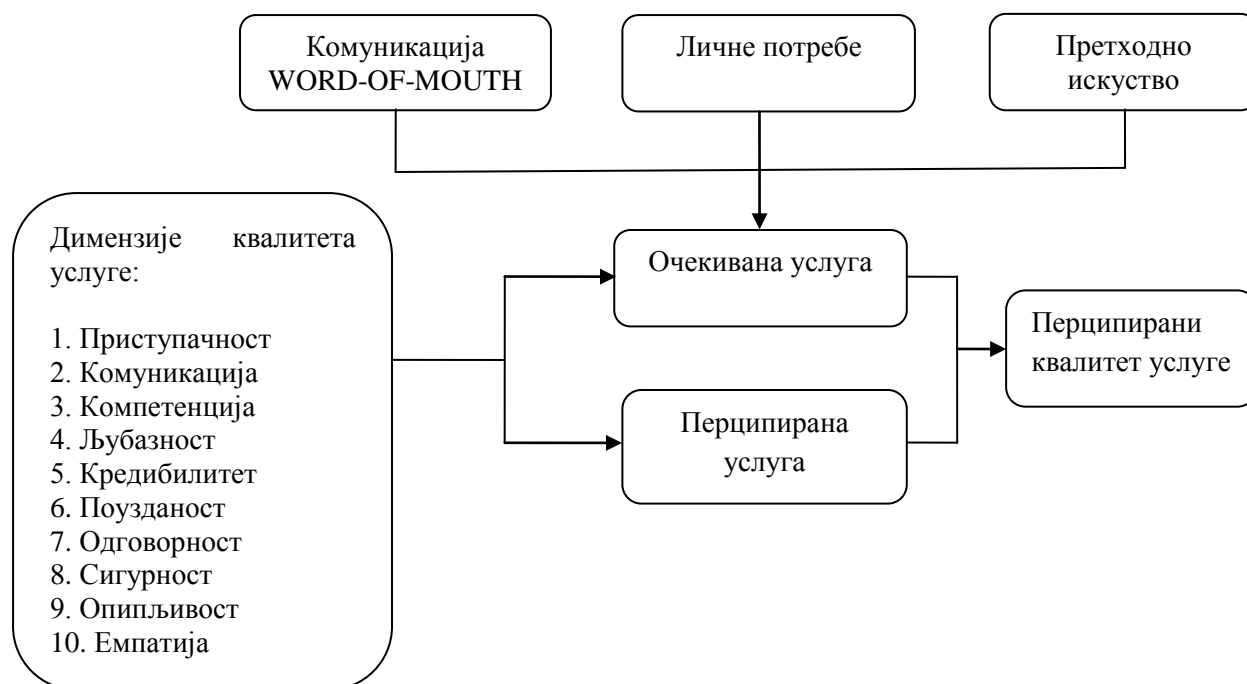


Извор: Luk, S. T. K. and Layton, R. (2010). Perception Gaps in customer Expectations: Managers Versus Service Providers and Customers. *The Service Industries Journal*, 22(2), 109-128.

Хуберт и сарадници (Hubbert et al., 1995) су у својој студији установили да постоји евидентан јаз између особља које је у директном контакту са гостима и самих гостију поводом њихових очекивања. Особље које је у директном контакту са гостима (потрошачима услуга) јесте у најбољој позицији да прикупи информације и да се на основу њих прилагођава сваком госту понаособ, али и да прикупљене информације проследи менаџерима. Анализа прикупљених информација од стране особља зависи највише од њиховог претходног искуства на истим или сличним радним позицијама, али и објективности. Управо због наведене личне анализе и дозе субјективности може доћи до стварања новог јаза (GAP 6) који је приказан на схеми 4.4.

Група аутора (Derrick et al., 1989) установила је да јаз додатно може проистећи из разлика у перцепцији очекивања потрошача са становишта менаџера и особља – GAP 7 (схема 3.8). Према њиховим истраживањима која су обухватила два нивоа менаџера и услужно особље, установљено је да постоје сличности у перцепцији очекивања потрошача, али је изостала генерална усаглашеност по питању квалитета услуге.

Схема 4.5. Детерминанте перципираног квалитета услуге



Извор: Parasuraman, A., Zeithaml V. A. and Berry, L. L. (1985). Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, Vol. 49, No. 4, pp. 41-50.

Парасураман и сарадници (Parasuraman et al., 1985a) напомињу да је перципирани квалитет услуге резултат поређења очекиване и добијене услуге потрошача. Аутори наводе 10 детерминанти које могу да утичу на очекивање потрошача пре него што се услуга испоручи (схема 4.5). Такође, начин евалуације услуге је доста другачији код опипљивог производа, пре свега зато што се у случају услуга оцењује и начин њихове испоруке.

УЗРОЦИ НАСТАНКА ЈАЗОВА И ЊИХОВО ПРЕВАЗИЛАЖЕЊЕ

Квалитет у угоститељству потребно је посматрати с аспекта потрошача јер је перцепција квалитета од стране потрошача, односно његово задовољство, право мерило квалитета услуга. Будући да квалитет услуга највише зависи од самих очекивања потрошача, у наставку рада ће бити размотрени узроци због којих долази до појаве јазова и биће дати предлози за њихово превазилажење.

GAP 1

Јаз 1 настаје као последица неразумевања стварних очекивања потрошача од стране менаџера. Непрецизна слика коју менаџери имају о томе шта потрошачи заиста желе, може да проузрокује неефикасност и угрози стратешки правац у креирању и испоручивању услуге (Boella, Gross-Turner, 2005). Постоје три кључна разлога због којих настаје овај јаз (Zeithaml et al., 1990), а то су:

1. Недостатак маркетиншких истраживања (под овим се подразумева и неадекватна употреба прикупљених података и недостатак комуникације између менаџера и потрошача);
2. Неодговарајућа вертикална комуникација (од услужног особља према менаџерима);
3. Превише нивоа менаџмента (руководилаца који удаљавају услужно особље од топ менаџера).

Поред недостатака маркетиншких истраживања и неодговарајуће вертикалне комуникације као узрока настанка јаз 1, Вељковић (2006) још наводи и недовољан фокус на развој односа (одсуство сегментације тржишта, фокус на трансакције уместо на дугорочне

односе и фокус на нове потрошаче уместо на креирање лојалности код већ постојећих), лоше управљање жалбама корисника угоститељских услуга, као и неадекватне корективне мере (оглушавање о жалбе потрошача).

Начин да се правизије овај јаз јесте побољшање маркетиншких активности: (Zeithaml et al., 1990):

- Стратешко коришћење жалби потрошача;
- Истраживање о жељама потрошача у сличним делатностима;
- Истраживање међу потрошачима посредницима (хонорарни радници, дилери, добављачи и сл.);
- Спровођење студија међу кључним клијентима (уколико се услужна организација, уместо ка крајњим корисницима првенствено оријентише на пласман услуга ка другим компанијама – business to business, или посредницима могуће је спроводити истраживања о њиховим очекивањима);
- Креирање потрошачких панела (поједине компаније насумично бирају одређен број потрошача са којима су у сталном контакту организујући састанке више пута годишње како би чули њихово мишљење о производима и услугама предузећа);
- Праћење задовољства потрошача након сваке пружене услуге и
- Спровођење опсежних студија о очекивањима потрошача (интервјуи и упитници – модел SERVQUAL).

У мањим услужним организацијама менаџери су у бољој прилици да остваре директан контакт са гостима ресторана, док је то веома тешко у великим услужним организацијама (нпр. хотели великог капацитета и сл.). Најбољи резултати се добијају у предузећима где је врх руководства посвећен истраживању очекивања потрошача и кад покретањем активности пружа позитиван пример осталом особљу како се треба поставити у комуникацији с потрошачима приликом пружања услуге. Управо у оваквом ставу менаџера лежи кључ за решавање другог разлога за настанак овог јаза (GAP 1).

Менаџери у појединим авиокомпанијама имају праксу да често користе услуге управо компаније за коју раде, али не зато што заиста треба да путују негде већ првенствено да би на најбољи начин увидели какву то услугу пружају клијентима. Стављајући се у улогу „обичног“ путника, непосредно могу да анализирају процес пружања услуга, забележе

поједине пропусте или жалбе путника и да са другим члановима руководства унапреде квалитет услуга које пружају.

Менаџери могу да изађу изван канцеларија и да се прикључе се колегама како би директно услужили поједине потрошаче. На овај начин, менаџери су у могућности да посматрају услужно особље при извршењу радних задатака, али и да директно прикупе потребне информације које би до њих дошле с извесним закашњењем или уопште и не би били прослеђене. Није редак случај да менаџери у елитним хотелима и ресторанима директно дочекују госте (најчешће кад се ради о веома важним или редовним гостима) и да их отпрате до собе или стола у ресторан-сали. Уколико нису у могућности да их лично дочекају, директан контакт са гостима остварују телефоном, писмом које се доставља у собу госта или лично, накнадном посетом у соби или ресторану.

Коментар аутора дисертације на основу рада у хотелу „The Dorchester“

Одлуке које менаџмент једне организације доноси, често зависе од информација добијених од колега које су на нижем хијерархијском нивоу, односно од особља које је у директном контакту са потрошачима. Повратне информације од потрошача менаџери могу добити и од пословних партнера (дилери, добављачи и сл.). Уколико дође до тзв. шума у комуникацији, исправне и правремене одлуке могу изостати. Дакле, уколико гости ресторана често постављају посебне захтеве пред услужно особље које не може да их самостално испуни (без одобрења менаџера – набавка и уврштавање у понуду посебних производа, начин плаћања и сл.), а при томе не обавесте менаџера у најкраћем року, последице могу бити лоше по пословање тог угоститељског објекта (нпр. незадовољни гости који више неће долазити у ресторан и који ће незадовољство пренети другим потенцијалним гостима).

Сем Волтон (Sam Walton), оснивач трговинске компаније „Волмарт“ (Walmart) истицао је да најбоље идеје које се тичу пословања компаније долазе од достављача и магационера (Коерр, 1987). На извештајан начин овде се говори о неформалној комуникацији између менаџера и контактеног особља (особља које је у непосредном контакту са потрошачима), комуникацији која има двоструко позитиван ефекат. С једне стране, менаџери добијају информације о одвијању пословних операција и очекивањима потрошача из прве руке, док се у исто време премошћава јаз у односима менаџер – радник, односно ствара боља атмосфера у колективу.

Добар пример из области хотелијерства јесте ланац хотела „Мериот“ (Marriott). Оснивач овог познатог хотелског предузећа Вилијам Мериот (William Marriott) је изјавио да је прочитао скоро све коментаре гостију током свог педесетшестогодишњег управљања компанијом (Peters, Austin, 1985). Такође, у оквиру исте компаније уобичајена је појава да власници (стратешки менаџери) лично обилазе скоро све хотеле годишње, да надгледају процес припреме хране, обаве инспекцију соба или конзумирају храну у хотелским ресторанима. Кроз овакву праксу, информације се прикупљају лично, с тежњом да се више приближи гостима.

Уколико је вертикална комуникација првенствено формалног типа (дописи, извештаји и сл.) и ако у предузећу има велик број руководећих нивоа, од услужног особља до топ менаџера (нпр. асистент конобара → конобар → шеф сале → шеф ресторана → менаџер хране и пића → генерални менаџер → власник), постоји велика шанса да дође до погрешне интерпретације информација или да она буде изгубљена у овом комуникационом ланцу. Дакле, што је већи број поменутих нивоа, веће су шансе да и GAP 1 буде израженији.

GAP 2

Овај јаз је доста распрострањен у предузећима. Пошто менаџери стекну слику о очекивањима потрошача, сусрећу се са новом критичном тачком – утврђивање стандарда квалитета, односно дефинисање спецификације квалитета услуге. Дакле, ради се о одступању између начина на који предузеће схвата очекивања потрошача и начина на који је креирало услуге и стандарде квалитета (Boella, Gross-Turner, 2005). Као најчешће разлоге због којих долази до ових одступања Љубојевић (2004) наводи следеће:

- Лоше дизајнирана услуга;
- Одсуство стандарда дефинисаних са аспекта потрошача и
- Неодговарајући услужни амбијент и физички елементи.

Међутим, група аутора (Zeithaml et al., 1990) као разлоге за настајање овог јаза види следеће:

- Недовољна посвећеност менаџмента квалитету услуге;
- Перцепција неизводљивости;
- Неадекватна стандардизација радних задатака и

- Одсуство јасно постављених циљева.

Квалитет услуге у предузећу се често перципира на погрешан начин. Уколико се поставе одређени стандарди без уважавања мишљења потрошача, уведе напредна технологија и сл., не подразумева се да ће очекивања потрошача бити испуњена. Посвећеност менаџмента квалитету услуге би подразумевало да предузеће пружа услуге које ће потрошачи заиста доживети као високо квалитетне.

За преошћавање овог јаза веома је битна улога лидера у пословној организацији који мора да пружи адекватан пример другом особљу. Без посвећености запослених, која мора бити покренута од врха радне организације и по вертикали обухватити и остале запослене, не може се постићи одрживи квалитет услуге.

Посвећеност пружању квалитетне услуге и задовољству потрошача може се видети на примеру компаније „Стју Лионардс“ (Stew Leonard's) која првенствено тргује прехранбеним производима. Испред улаза у продавницу постављен је гранитни блок на којем је исписано:

Правило 1: Потрошач је увек у праву.

Правило 2: Ако некад потрошач није у праву, прочитајте поново прво правило.

Изјава оснивача компаније по којем је и добила име такође веома јасно показује посвећеност квалитету и задовољству: „Не може се имати одлично место за куповину уколико се прво од њега не направи одлично место за рад!“. Менаџмент ове компаније схватио је да првенствено радници који су у директном контакту са потрошачима морају бити задовољни јер само на тај начин могу да пруже квалитетну услугу, односно да допринесу задовољству потрошача, што и јесте главни циљ пословања.

Да се пословање по оваквом концепту свакако исплати, показује податак да је ова компанија 2011. године, према листи објављеној у часопису „Fortune“, десети пут заредом уврштена међу 100 најбољих компанија за рад.

<http://www.stewleonards.com/about-us/company-story>

У већини пословних организација постоји више нивоа менаџмента који морају бити уско повезани како би се посвећеност топ-менаџера могла рефлектовати преко осталих нивоа до услужног особља. Другим речима, веома је важно да сваки радник увиди да су његови напори ка унапређењу квалитета услуге примећени и цењени, да доносе одређене бенефите који мотивишу на даљу посвећеност.

Перцепција (не)изводљивости се првенствено односи на отежано предвиђање захтева потрошача и времена за предузимање корективних активности (нпр. не може се лако предвидети шта гост у хотелу може да пожели и то исто затражи од хотелског особља – преуређивање дела апартмана у простор за вежбање, инсталирање специјалних телевизијских канала, хитно обезбеђивање улазница за неки догађај и сл.). С друге стране, недостатак адекватно обученог особља може утицати на проширење овог јаза.

Добар пример из области угоститељства јесте хотел „Дорчестер“ (The Dorchester) у Лондону, где се поводом остваривања добрих пословних резултата организују састанци свих запослених на којима се истиче њихова улога у пружању квалитетне услуге. Дакле, било да се ради о вратару, рецепционеру, собарици или кувару, својом посвећеношћу сви доприносе да гост буде задовољан укупном услугом, односно доживљајем који ће понети са собом.

Коментар аутора дисертације на основу рада у хотелу „The Dorchester“

Најадекватнији начин за решавање „неизводљивих“ захтева јесте да се буде отворен ка иновацијама (о чему ће бити речи у наредним поглављима рада), да се прихватају промене и мењају старе навике ради излажења у сусрет све захтевнијој тражњи. Примена информационих технологија у великој мери може да убрза радне процесе, омогући бољу комуникацију с потрошачима и допринесе премошћавању јаза.

Стандардизација радних задатака може бити посматрана са два становишта. Једни сматрају да је то практично немогуће у области услуга, јер се тежи персонализацији услуга у циљу пружања максимума сваком потрошачу понаособ (нпр. тешко је дефинисати време које се мора посветити госту јер најчешће не подлежу сви гости истом третману – редовни гости, веома важни гости и сл.). С друге стране, поједини пословани задаци у угоститељским објектима могу бити стандардизовани, али се то првенствено односи на задатке који се не тичу директног односа између особља и гостију. Стандардизација услуга се може спровести на три начина (Levitt, 1976):

1. Заменом „чврсте“ технологије (hard technology) људима,
2. Унапређењем пословних метода и „меке“ технологије (soft technology) и
3. Комбинацијом претходна два начина.

Под чврстом технологијом се подразумевају уређаји, опрема и сл., (фрижидер, замрзивач, итд.) јер могу да функционишу независно од људи. Мека технологија подразумева

укљученост људског фактора у процес коришћења физички опипљивих ствари (спремање хотелске собе са усисивачем, поправке, итд.).

Једноставан пример замене технологије људима може се постићи приликом резервација услуга. Уместо да се резервише путем електронске поште или да се при позиву јавља говорни аутомат, може се запослити особа која ће бити задужена за примање резервација, а она при томе може од корисника добити додатне информације о важности за крајњу перцепцију квалитета услуге. Уколико се ради о ланцу ресторана брзе исхране, оператер што прима поруџбине за доставу хране може да проследи детаље пословници која се физички налази најближе адреси на коју је потребно доставити храну. На овај начин се смањује време доставе, али и поједностављује начин поручивања (нпр. исти број телефона за све пословнице и обједињени профили потрошача на једном месту).

Одсуство стандарда и јасно дефинисаних циљева пресудни за неиспоручивање квалитетне услуге. Циљеви се морају дефинисати у складу са захтевима потрошача и њиховим очекивањима а мање према интерним стандардима предузећа. Најпожељније би било да су интерни стандарди у складу са захтевима потрошача и дугогодишњим искуством, међутим то није увек случај у пракси. При утврђивању циљева, пажња се мора обратити и на расположивост кадра и његову обученост јер од тога у великој мери зависи остваривање циљева.

Иако су неке услуге стандардизоване, потрошачи немају увек такву перцепцију већ, напротив, сматрају да се ради о персонализованој услузи. Уколико редовни гости хотела добију одређене повластице (шампањац или корпа са воћем у соби) због лојалности, могу стећи утисак да је услуга искључиво персонализована, иако то није јер се иста услуга пружа и осталим редовним гостима. Чест је пример у пракси да постоји више нивоа редовних гостију (чести боравци у хотелу) и важних гостију (VIP guests), па се и стандардизована услуга која им се пружа разликује. Иако се ради у великој мери о стандардизованој услузи, свакако да се често излази из њених оквира и да поприма обележја персонализоване услуге.

Коментар аутора дисертације на основу рада у хотелу „The Dorchester“

GAP 3

Настанак овог јаза у највећој мери потиче од људског фактора, односно немогућности да услужно особље пружи услугу према предвиђеним стандардима и постављеним циљевима. Услужне организације у којима је изражен контакт особља и потрошача (хотели, ресторани и сл.) посебно су склоне појави овог јаза. Два основна разлога због којих долази до неадекватне испоруке услуге су немогућност (необученост, мањак потребног искуства) и недостатак жеље да се то учини (Zeithaml et al., 1990).

Новозапослени радници често, на самом почетку, дају све од себе како би се доказали и оправдали поверење послодавца. Међутим, уколико нису адекватно награђени за свој рад врло брзо могу да деградирају ниво квалитета испоруке услуге. Мотивација, дакле, игра веома важну улогу при успостављању константног квалитета у пружању услуга. Она није иста за све раднике и може бити исказана у новцу, слободним данима, похвалама, унапређењу и сл.) Стога, послодавац мора добро да познаје сваког радника и да зна шта им значи (нпр. млађем раднику ће можда више значити новац, а породичном човеку слободан дан како би га могао провести са породицом и сл.). Без обзира на додатне видове мотивације, лична примања свакако имају врло уску везу са квалитетом испоручене услуге. Јасно је да ће радници бити незадовољни ако су им плате ниске или нередовне, а то ће се директно рефлектовати на квалитет услуге који ће потрошачи приметити.

С друге стране, тренинг, односно обука особља представља почетни корак за превазилажење настанка јаза због немогућности особља да испуни задате циљеве. Упознавање са радним обавезама, јасно дефинисани послови и задаци, као и обука од стране послодавца, редовна су појава у пракси свих реномираних угоститељских објеката.

Занимљива је новија пракса која се спроводи најчешће у хотелима а односи се на унакрсни тренинг (Cross training). Наиме, реч је о томе да запослени мењају секторе на неколико дана или двонедељно како би се што ближе упознали са осталим секторима – пословима и задацима које свакодневно обављају њихове колеге. Корист ових тренинга је вишеструка – прекидање свакодневне рутине на радном месту, едукација из других интересних сфера и оно што је најбитније, допринос квалитетнијој услузи путем бржег и потпунијег одговора на захтеве потрошача.

Коментар аутора дисертације на основу рада у хотелу „The Dorchester“

GAP 4

Поменуто је да GAP 4 настаје услед неадекватне екстерне комуникације која може да подразумева обећања која се не могу, или бар не у потпуности, испунити. Један од најчешћих узрока лоше екстерне комуникације јесте лоша унутрашња комуникација (комуникација између различитих сектора у оквиру истог предузећа). Други разлог може бити лоше дизајниран пакет информација који се пушта у јавност. Под овим се мисли на ситуацију кад нису обухваћене све, за потрошаче значајне, информације које могу одиграти кључну улогу кад је у питању избор између више конкурентних предузећа. Став да потрошачи неке ствари већ „знају“ често узрокује ове пропусте (нпр. нема информације о обезбеђеним гаранцијама за квалитет услуге и др.).

Пример последице узроковане недостатком комуникације међу секторима може се видети на примеру неуспешне рекламне кампање хотела „Холидеј Ин“ (Holiday Inn) која је носила назив „Без изненађења“. На основу истраживања међу потрошачима установљено је да би желели већу поузданост кад је реч о смештајним капацитетима, те је зато кроз кампању обећано да неће бити изненађења. Менаџери са највиших позиција су прихватили назив кампање иако су менаџери на оперативном нивоу били скептични и упозоравали да ће то у пракси бити тешко изводљиво. Назив кампање је знатно подигао очекивања код потрошача, а с друге стране им пружио додатни разлог да буду незадовољни. Кампања под овим називом је врло брзо прекинута (George, Berry, 1981).

Недостатак хоризонталне комуникације (комуникација између сектора, нпр. сектора продаје, сектора маркетинга и односа с јавношћу, сектора смештаја или хране и пића) другим речима значи да нису сви запослени обавештени о дешавањима у предузећу. Непоседовање релевантних информација може довести услужно особље у неповољну ситуацију у разговору са потрошачима – кад потрошачи пре сазнају новости које предузеће пружа него контактено особље (нпр. попусти, нови услови плаћања, и сл.). Поред лоше комуникације некада је уопште нема а као последица се јављају обећања, дата без уважавања мишљења особа које та обећања треба да испуне у свакодневном раду.

До незадовољства потрошача може доћи и уколико се не спроводи иста пословна политика у свим објектима истог ланца. Уколико им се пружи услуга у једном објекту, оправдано ће очекивати исту услугу, односно исти квалитет услуге и у осталим објектима.

Овде се говори о неуједначеним стандардима који би требало да су исти за сваки објекат у

ланцу. Према Домингу, доследност у пружању услуге стандардизованог квалитета подразумева истоветност, униформност и поштење у процесу испоруке услуге, без обзира на место, време, околности и непосредног пружаоца. Исти аутор наводи да оваква доследност не подразумева деперсонализацију услуге уколико се оваква политика пословања односи на све потрошаче, све време и у свим објектима једне групације (Domingo, 2003). С тим у вези, у хотелима групације „Мериот“ собарице морају следити упутство од 64 корака при спремању соба, како би сваки гост добио исти квалитет услуге без обзира на то у којем хотелу борави (Zeithaml et al., 1990).

Доследност и придржавање постављених стандарда обезбеђује исти ниво квалитета услуге у било којем хотелу једне групације у свету. Од дефинисаних стандарда се ретко одступа а најчешће се дешава кад запослени процени (или гост инсистира на томе) да би то допринело бољем квалитету услуге, односно да би потрошач био задовољнији.

Коментар аутора дисертације на основу рада у хотелу „The Dorchester“

Разлоге за настајање поменутог јаза Љубојевић (2002) дели у две категорије:

1. Планирање и извршавање екстерних тржишних комуникација и
2. Склоност ка превеликим (нереалним) обећањима кроз маркетиншке активности.

Премошћавање јаза аутор види у усклађеној комуникацији са нивоом услужних операција и квалитетом испорученог физичког производа (нпр. јело у ресторану), с једне стране, и бољем планирању екстерних комуникација и непосредној контроли менаџмента, с друге стране.

GAP 5

Последњи јаз јесте последица постојања једног или комбинације поменутих јазова. То је разлика између очекивања и перцепције потрошача о квалитету услуге. Спречавањем појаве осталих јазова, уједно се избегава појава петог јаза, односно „јаз потрошача“.

GAP 5 утиче у великој мери на имиџ угоститељског предузећа, првенствено путем негативне комуникације (Word of mouth) међу потрошачима, што даље имплицира смањење обима посла и друге проблеме у вези с квалитетом услуге. Модел GAP представља користан инструмент за препознавање неусаглашености између перцепције услужног предузећа и потрошача а тада менаџмент може да отклони разлоге (детаљније представљени на схеми 4.6) који нарушавају квалитет процеса пружања услуге.

Схема 4.6. Проширени модел GAP



Извор: Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press, New York.

МОДЕЛ SERVQUAL ЗА МЕРЕЊЕ КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ

Модел SERVQUAL за мерење нивоа квалитета услуге развили су исти научници – Parasuraman, Zeithaml и Berry (Parasuraman et al., 1988) који су поставили и модел GAP. Назив SERVQUAL је настао спајањем две речи, Service (енг. услуга) и Quality (енг. квалитет). Квалитет услуге се може посматрати кроз више различитих димензија, а у овом случају се базира на перцепцији потрошача. SERVQUAL има пет димензија (првобитно је било 10 димензија – схема 4.5) које карактеришу перцепцију потрошача о квалитету услуге (представљено и на схеми 4.6):

- Опиљивост (односи се на опипљиве елементе услуге – опрема, запослени, комуникативни материјали и сл.);
- Поузданост (способност да се пружи обећана услуга – тачност и доследност);
- Одговорност (спремност да се помогне госту, излажење у сусрет);
- Сигурност (знање и учтивост запослених и способност да придобију поверење гостију; физичка и финансијска сигурност) и
- Емпатија (пружање персонализоване услуге – испуњавање специјалних захтева госта; схватање гостију као појединаца са различитим потребама и захтевима).

Задатак инструмента је да идентификује области добре и лоше услуге и укаже на неподударање перцепције са очекивањима. Парасураман и сарадници (Parasuraman et al., 1988) истичу да је поузданост инструмента SERVQUAL 0,92 (од 1) и да се пет поменутих димензија могу рангирати према важности и то према редоследу: (1) поузданост, (2) сигурност, (3) опипљивост, (4) одговорност и (5) емпатија.

У даљим истраживањима истих аутора (Zeithaml et al., 1990), представљен је модификован, односно унапређен SERVQUAL инструмент-упитник који се састоји од 22 тврдње поводом очекивања и одговарајуће 22 тврдње које се односе на перцепцију (доживљену услугу). Тврдње су распоређене у пет димензија (табела 4.1), а означаване су помоћу Ликертове седмостепене скале (Likert scale), на чијем је једном крају била оцена 1 („уопште се не слажем“) а на другом 7 („у потпуности се слажем“). Модел SERVQUAL има широку примену, па се тако може користити при утврђивању и оцењивању димензија квалитета угоститељских услуга. Овде се ради о мултидимензионалном прегледу путем којег се упоређују перцепције с очекивањима потрошача у вези са квалитетом услуге (Foster, 2007).

Табела 4.1. Димензије квалитета са припадајућим елементима

<ol style="list-style-type: none">1) Опиљивост – Изглед објекта и особља<ol style="list-style-type: none">1. Модерна опрема2. Визуелно допадљиви физички елементи3. Лепо одевено и уредно особље4. Визуелно допадљиви материјали везани за услугу2) Поузданост – Могућност пружања поуздане и прецизне услуге<ol style="list-style-type: none">5. Извршавање задатака у обећаном року6. Показивање искреног интересовања за решавање проблема7. Пружање адекватне услуге од почетка8. Пружање услуге у оквиру обећаног рока9. Услуга без грешке3) Одговорност – Спремност да се помогне и брзо пружи услуга<ol style="list-style-type: none">10. Информисање потрошача о року извршења услуге11. Брзо пружање услуге12. Спремност да се помогне потрошачу13. Спремност да се одговори на захтев потрошача у сваком тренутку4) Сигурност – Знање и љубазност особља<ol style="list-style-type: none">14. Понашање запослених које улива поверење потрошачима15. Сигурност потрошача приликом обављања трансакција са предузећем16. Стална љубазност запослених17. Поседовање знања да се одговори на питања потрошача5) Емпатија – Пажња коју предузеће пружа потрошачима<ol style="list-style-type: none">18. Пружање посебне пажње потрошачима19. Прикладно радно време20. Пружање личне пажње потрошачима21. Искрено залагање особља за најбоље интересе потрошача22. Разумевање посебних потреба потрошача
--

Извор: Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press, New York.

Резултати који се добију кроз овај вид истраживања могу се поредити генерално, али и појединачно (нпр. по димензијама квалитета), како би се установило где постоје највећа одступања квалитета услуге од очекивања гостију.

Резултат истраживања би се математички могао представити на следећи начин:

$$\text{Резултат SERVQUAL} = \text{Резултат перцепције} - \text{Резултат очекивања}$$

На конкретном примеру би резултат представљао једноцифрен позитиван или негативан број, што би зависило од очекивања и перцепције потрошача. Анализом добијених резултата може се доћи до корисних информација које могу да послуже услужним предузећима (Вељковић, 2006) за:

- Одређивање просечног резултата одступања између перцепције корисника услуге и очекивања, по свакој од посматраних димензија и идентификовање тзв. „зоне толеранције“;
- Оцену квалитета услуге конкурентног угоститељског предузећа према свих пет димензија;
- Праћење очекивања и перцепција корисника услуге према свим или појединачним диманзијама током одређеног времена;
- Поређење резултата SERVQUAL са резултатима конкуренције;
- Идентификовање и анализу сегмената који се међусобно значајно разликују са аспекта оцена перформанси услужног предузећа и
- Упоређивање интерних стандарда квалитета и одступања (нпр. између пословница или сектора унутар једног предузећа).

Другим речима, модел SERVQUAL служи за идентификовање претходно поменутих и анализираних јазова, односно слабих тачака у предузећу. У зависности од идентификованих слабих тачака, може се саставити листа приоритета за корективне активности (нпр. унапређење екстерних комуникација, имплементација информационих технологија у пословне процесе, обука особља и др.).

КРИТИЧКИ ОСВРТ НА МОДЕЛ SERVQUAL

Иако модел SERVQUAL има широку примену због могућности да се прилагођава бројним услужним делатностима, често није био у потпуности прихваћен од стране других аутора. Управо

се доводи у питање адекватна примена истих димензија квалитета у различитим услужним делатностима (Babakus, Boller, 1992). Поједини аутори износе критике на рачун поузданости и валидности овог модела (Cronin, Taylor, 1992; Teas, 1993). Кронин и Тејлор (1992) сматрају да је модел заснован на релацији перцепција-очекивање врло скромно подржан теоријским и емпиријским доказима у литератури, док Вудруф и сарадници (Woodruff et al., 1983) замерају то што су очекивања заснована на искуству. Слично овоме, Оливер (Oliver, 1980) скреће пажњу на чињеницу да би ранија искуства која је потрошач имао са одређеним предузећем могла да утичу на очекивања у вези са предстојећом (наредном) услугом. На основу наведеног, Кронин и Тејлор (1992) сугеришу да би мерење квалитета услуге требало да буде засновано само на перцепцији процеса испоруке услуге.

МОДЕЛ SERVPERF КАО АЛТЕРНАТИВА МОДЕЛУ SERVQUAL

На основу схватања проблематике мерења квалитета, Кронин и Тејлор (1992) су представили алтернативни метод мерења квалитета услуге. Аутори су испитивали оригинални модел SERVQUAL с посебним освртом на:

- Очекивања,
- Пружену услугу (перцепцију) – који су назвали SERVPERF (енг. service performance), и
- Важност (појединих елемената за потрошача).

Проверавање модела извршено је у четири типа услужних предузећа – у банкама, предузећима за сузбијање штеточина, хемијским чистионицама и ресторанима брзе исхране. Резултати истраживања су показали да модел са пет димензија, који су предложили Парасураман и сарадници (Parasuraman et al., 1988), није потврђен ни у једном од наведених услужних предузећа. Модели које су испитивали у свом раду детаљније су приказани у табели 4.2. и требало је да допринесу добијању одговора на три питања:

- Како би квалитет услуге требало да буде конципиран и мерен?
- Каква је веза између квалитета услуге и задовољства потрошача?
- Какав утицај имају квалитет услуге и задовољство потрошача на намеру за куповином?

Табела 4.2. Модели (једначине) за испитивање квалитета услуге

1. SERVQUAL: Квалитет услуге = Пружена услуга – Очекивања
2. Измењени SERVQUAL: Квалитет услуге = Важност x (Пружена услуга – Очекивања)
3. SERVPERF: Квалитет услуге = Пружена услуга
4. Измењени SERVPERF: Квалитет услуге = Важност x Пружена услуга

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

Оно што је значајна разлика у предложеном моделу у поређењу са оригиналним моделом SERVQUAL, јесте део који се тиче важности појединих елемената за потрошаче. Поред питања у вези са очекивањима и пруженом услугом (перцепцијом), према Кронину и Тејлору потребно је уврстити и трећи сет питања где би потрошачи, такође помоћу Ликертове скале, износили оцену важности: 1 – „апсолутно неважно“, 7 – „веома важно“.

Као главни закључак свог истраживања, Кронин и Тејлор (1992) наводе да би квалитет услуге требало да се мери као став потрошача. Они даље наводе да је модел SERVPERF ефикасан за мерење квалитета услуге и да је при томе једноставнији за потрошаче јер има само 22 тврдње које се вреднују (уместо 44, 22 за очекивање и 22 за перцепцију, код оригиналног модела SERVQUAL). Поводом истраживања везе између квалитета услуге и задовољства потрошача, Кронин и Тејлор су се сложили са групом аутора (Parasuraman et al., 1985a) да перципирани квалитет услуге води ка задовољству потрошача, иако неки аутори сматрају супротно – да задовољство претходи перцепцији квалитета услуге (Bitner, 1990). Такође, закључено је да задовољство потрошача значајно утиче на куповину услуге у сва четири услужна сектора, док квалитет услуге нема такав ефекат на потрошача.

Батл (Buttle, 1996) сматра да се модел SERVQUAL често користи и да је имао велик утицај на пословно и академско друштво, али и да има извесних недостатака:

- Фокусира се на процес пружања услуге а не на исход;
- Пет димензија квалитета нису универзално применљиве;
- Потрошачи користе друге стандарде мимо очекивања за евалуацију услуге;
- Категорије унутар димензија нису довољне да обухвате сву варијабилност;
- Потрошач има контакт са услужним особљем у више наврата а перцепција може да варира од једне до друге интеракције, па би требало више пута да искаже перцепцију уместо једном;

- Будући да су неке тврдње наведене у позитивном, а друге у негативном контексту, испитаници праве грешке и потребно је више времена да се спроведе истраживање и обраде подаци;
- Седмостепена Ликертова скала је у литератури критикована као погрешна за ове сврхе и
- Исказивање очекивања и перцепције на основу истих питања је понекад збуњујуће, досадно (дуготрајно) за испитанике.

Дебата о релевантности и употреби модела SERVQUAL и SERVPERF је и даље присутна у литератури а већину аргумената су изнели утемељивачи ових модела у накнадним радовима.

Према групи аутора (Parasuraman et al., 1994) следећи аргументи иду у корист модела SERVQUAL:

- Постоји довољно теоријских и емпиријских истраживања (Sasser et al., 1978; Lethinen, Lethinen, 1982; Gronroos, 1984) која подржавају GAP теорију (очекивања-перцепција);
- инструмент SERVQUAL је дизајниран тако да мери перципирани квалитет услуге у одређеном тренутку (став потрошача),
- Конвергентна и дискриминантна валидност модела SERVQUAL (0.687 и 0.457) је добра попут валидности модела SERVPERF (0.689 и 0.481).

Такође, Парасураман и сарадници (1994) наводе да њихов модел, по принципу перцепција – очекивање, можда има мању моћ предвиђања али има бољу дијагностичку вредност.

Према Кронину и Тејлору (Cronin, Taylor, 1994) следећи аргументи иду у корист модела SERVPERF:

- SERVPERF концепт је добра алтернатива претходно поменутом моделу, а као потврда се наводи став аутора у литератури (Carman, 1990; Babakus, Boller, 1992) који подржавају концепт заснован на перцепцији уместо на перцепцији и очекивањима. Можда највише о овоме говори извештај једног од коаутора модела SERVQUAL, у којем се каже да њихови резултати нису компатибилни са GAP формацијом квалитета услуге (Boulding et al., 1993). С тим у вези, установљено је

да квалитет услуге директно зависи само од перцепције испоруке услуге (нпр. од процеса услуживања ако се ради о ресторану);

- Инструмент SERVQUAL не мери најбоље квалитет услуге, с обзиром на то да модел заснован само на перцепцији потрошача боље рефлектује дугорочне ставове о квалитету услуге (Cronin, Taylor, 1992);
- Модел SERVPERF има бољу конвергентну и дискриминантну валидност.

Луис и Мичел (Lewis, Mitchell, 1990) су такође скренули пажњу на проблеме приликом мерења квалитета помоћу инструмента SERVQUAL. Реченице у упитнику које садрже „требало би“, и сл., стварају идеју о релативном значају појединих елемената, иако оригинални модел GAP није креиран као резултат ове информације. Луис и Мичел (1990) сматрају да би ипак морао бити, односно да би се и ова информација морала узети у обзир. Творци SERVQUAL-а су у накнадном раду (Parasuraman et al., 1991) употпунили упитник, додавши могућност да се распореди 100 бодова на пет димензија квалитета и на тај начин стекне информација о важности појединих елемената за испитанике.

Критику на рачун SERVQUAL-а су имали и Ван Дајк, Прајбуток и Капелман (Van Dyke et al., 1999) сугеришући употребу инструмента који мери само перцепцију (SERVPERF) уместо модела GAP. По њиховом мишљењу инструмент SERVPERF је поузданији и веродостојнији. Исти аутори су проблеме, који се појављују у литератури (табела 4.3), у вези са инструментом SERVQUAL разврстали у четири основне категорије:

1. Употреба резултата заснована на разлици између очекивања и перцепције (GAP модел);
2. Слаба предвидљивост и конвергентна валидност;
3. Двосмислена дефиниција конструкције „очекивања“ и
4. Нестабилна димензионалност.

Ван Дајк и сарадници (1999) наводе да је инструмент SERVQUAL креиран како би се могао измерити јаз између перцепције и очекивања. То практично значи да се морају извршити два мерења (перцепције и очекивања) како би се дошло до резултата (трећег мерења) о чијој валидности расправљају бројни аутори.

Табела 4.3. Проблеми у вези са моделом SERVQUAL идентификовани у литератури

Категорије	Проблем	Литература
Употреба резултата заснована на моделу GAP	Недовољно добар мерни инструмент за комплексну психолошку конструкцију	Lord, 1958; Wall, Payne, 1973; Johns, 1981; Peter et al., 1993.
Поузданост	Кронбах алфа (Cronbach's alpha) преувеличава поузданост резултата	Lord, 1958; Wall, Payne, 1973; Johns, 1981; Prakash, Lounsbury, 1983; Peter et al., 1993.
Дискриминантна валидност	С обзиром на то да је висока корелација између резултата добијених путем инструмената SERVQUAL и SERVPERF, тешко је потврдити да SERVQUAL мери нешто више од перцепције	Cronin, Taylor, 1992; Peter et al., 1993.
Лажне корелације	Корелације између GAP резултата и других варијабли представљају резултат корелације с компонентама	Peter et al., 1993.
Ограничења варијансе	Нивои очекивања су доследно већи од нивоа задовољства. Ово води ка систематском ограничењу варијансе што представља проблем за многе статистичке анализе	Peter et al., 1993; Brown et al., 1993.
Валидност	Компонента перцепције у оквиру SERVQUAL резултата боља је као показатељ укупног перципираног квалитета него само разлике између перцепције и очекивања	Parasuraman et al., 1988; Cronin, Taylor, 1992, 1994; Babakus, Boller, 1992; Boulding et al., 1993; Brensinger, Lambert, 1990.

Категорије	Проблем	Литература
Двосмислена дефиниција конструкције „очекивања“	Бројне дефиниције „очекивања“ резултирају у концепту који није прецизно дефинисан и који је отворен за различите интерпретације, док са друге стране могу да се јаве проблеми са валидношћу мерења	Teas, 1993, 1994.
Нестабилна димензионалност	Поједине конструкције које укључују употребу GAP резултата иницирају питања о правој факторској структури квалитета услуге, односно њене конструкције	Babakus, Boller, 1992; Brensinger, Lambert, 1990; Finn, Lamb, 1991; Carman, 1990; Cronin, Taylor, 1992; Cronbach, Furby, 1970; Parasuraman et al., 1991.

Извор: Van Dyke, T.P., Prybutok, V.R. and Kappelman, L.A. (1999). *Cautions on the use of the SERVQUAL measure to assess the quality of information systems services. Decision Sciences, 30(3), 11.*

Иако се увиђају одређени проблеми при коришћењу модела SERVQUAL у различитим истраживањима у оквиру услужног сектора, велик број аутора се одлучио да ипак примени оригинални инструмент, док се други део аутора определио да на основу оригиналног модела конципира нове инструменте за мерење квалитета услуге. Детаљнији приказ употребе модела SERVQUAL дат је у табели 4.4.

Табела 4.4. Преглед коришћења модела SERVQUAL у истраживањима

Студија	Parasuraman et al. (1988)	Carman (1990)	Finn, Lamb (1991)
Узорак	Телекомуникационе компаније, осигурање, банке и предузећа за поправку и одржавање	Школска стоматолошка клиника, пословна школа, продавница гума и болница	Четири предузећа која се баве малопродајом робе
Величина узорка	Од 298 до 487 у зависности од компаније	Од 74 до преко 600 у зависности од места узорка	Од 58 до 69 у зависности од места узорка
инструмент SERVQUAL?	22 питања	Од 10 до 17 питања у зависности од узорка	22 питања

Студија	Parasuraman et al. (1988)	Carman (1990)	Finn, Lamb (1991)
Мерна скала	7 степени	7 степени	5 степени
Анализа података	Факторска анализа	Факторска анализа	Факторска анализа
Cronbach's alpha	0,87-0,90	У просеку 0,75	0,59-0,83
Број издвојених димензија	5	6, 7	5
Студија	Babakus, Mangold (1992)	Babakus, Boller (1992)	Headley, Miller (1993)
Узорак	Болница	Предузеће за електро и гасне системе	Медицинске услуге
Величина узорка	443	689	159
инструмент SERVQUAL?	15 питања	22 питања	22 питања
Мерна скала	5 степени	7 степени	7 степени
Анализа података	Факторска анализа	Факторска анализа	Факторска анализа
Cronbach's alpha	0,89-0,97	0,67-0,83	0,58-0,77
Издвојене димензије	1	2	6
Студија	Bowers et al. (1994)	Lytle, Mokwa (1992)	Cronin, Taylor (1992)
Узорак	Војна болница	Медицинске услуге	Банкарство, сузбијање штеточина, хемијско чишћење, ресторани брзе исхране (fast food)
Величина узорка	298	559	660 (од 175 до 189)
инструмент SERVQUAL?	22 питања	15 питања	22 питања за очекивање, перцепцију и важност
Мерна скала	7 степени	5 степени	7 степени
Анализа података	Регресиона анализа	Факторска анализа, анализа коваријансе, структ. моделовање	Факторска анализа, структурно моделовање

Студија	Bowers et al. (1994)	Lytle, Mokwa (1992)	Cronin, Taylor (1992)
Cronbach's alpha	Није мерено	0,71-0,93	0,85-0,90 SERVQUAL 0,88-0,96 SERVPERF
Издвојене димензије	5	7	1
Студија	Gounaris (2005)	O'Connor et al. (1994)	McAlexander et al. (1994)
Узорак	Компаније различитих делатности (business to business)	Медицинска клиника	Две стоматолошке ординације
Величина узорка	515	775	346
инструмент SERVQUAL?	22 питања	22 питања	15 питања за очекивање, перцепцију и важност
Мерна скала	7 степени	7 степени	7 степени
Анализа података	Факторска анализа	Дискриминантна функцијска анализа	Структурно моделовање
Cronbach's alpha	0,77-0,86 SERVQUAL 0,73-0,88 INDSEV	0,79-0,92	0,82 SERVQUAL 0,91 SERVPERF
Издвојене димензије	2	5	Уклапа се у 10 иницијалних димензија
Студија	Taylor, Cronin (1994)	Walbridge, Delene (1993)	Licata et al. (1995)
Узорак	Посетиоци шопинг центара који су користили болничке услуге	Болнице	Болнице
Величина узорка	116 и 227	212	558
инструмент SERVQUAL?	22 питања	Измењен инструмент са 37 питања	15 питања
Мерна скала	7 степени	10 степени	5 степени
Анализа података	Факторска анализа	Табулације, Т-тест, анализа варијансе	ANOVA, MANOVA, Факторска анализа
Cronbach's alpha	0,74-0,96 и 0,71-0,93	0,53-0,74	0,43-0,73
Издвојене димензије	5	5 оригиналних, као и додатне	12

Студија	Clow et al. (1995)	Andaleeb, Conway (2006)	Arasli et al. (2005)
Узорак	Домаћинства која су користила стоматолошке услуге	Ресторани	Банке
Величина узорка	240	119	260
инструмент SERVQUAL?	22 питања	21 питање	21 питање (19. питање је елиминисано)
Мерна скала	7 степени	7 степени	7 степени
Анализа података	Структурно моделовање	Факторска анализа	Факторска анализа
Cronbach's alpha	0,721-0,930	0,77-0,93	0,95
Издвојене димензије	7 потврђених од чега 4 примарне	4	3
Студија	Brown et al. (1993)	Lam (1997)	Nam, Lee (2011)
Узорак	Финансијске институције	Медицински сектор, учесници семинара	Ресторани
Величина узорка	230	82	181
инструмент SERVQUAL?	22 питања	22 питања	16 питања
Мерна скала	7 степени	5 степени	7 степени
Анализа података	Факторска анализа	Факторска анализа	Факторска анализа
Cronbach's alpha	0.65-0.96	0.855-0.884	0,81-0,92
Издвојене димензије	1	1	3
Студија	Kilbourne et al. (2004)	Bouman, Van der Wiele (1992)	Purcareea et al. (2013)
Узорак	Медицински сектор	Аутомобилска индустрија	Здравство
Величина узорка	294	793-226	183
инструмент SERVQUAL?	22 питања	48 питања	22 питања
Мерна скала	7 степени	7 степени	5 степени

Студија	Kilbourne et al. (2004)	Bouman, Van der Wiele (1992)	Purcarea et al. (2013)
Анализа података	Структурно моделовање	Факторска анализа, регресиона анализа и друге	Факторска анализа
Cronbach's alpha	0,60-0,87	0,62-0,80	0,67
Издвојене димензије	4	3	5
Студија	Akbaba (2006)	Lee, Hing (1995)	Bojanic, Rosen (1994)
Узорак	Хотел	Ресторани	Ресторани
Величина узорка	234	50	85
инструмент SERVQUAL?	Измењен упитник са 29 питања	22 питања и означавање важности за сваку димензију	22 питања
Мерна скала	5 степени	7 степени	7 степени
Анализа података	Факторска анализа	Компаративна анализа	Факторска анализа
Cronbach's alpha	0,7091-0,8572	/	0,8695
Издвојене димензије	5	Уважено оригиналних пет	6
Студија	Heung et al. (2002)	Saleh, Ryan (1991)	Juwaheer (2004)
Узорак	Ресторани у оквиру аеродрома	Хотели	Хотели
Величина узорка	630	200	410
инструмент SERVQUAL?	DINESERV са 4 додата питања	33 питања	Модификовани инструмент са 39 питања
Мерна скала	10 степени	5 степени	7 степени
Анализа података	Факторска анализа, ANOVA	Факторска анализа, компаративна анализа, Т-тест	Факторска анализа
Cronbach's alpha	0,92-0,96	0,74	0,6-0,75
Издвојене димензије	3	Недовољно јасних пет димензија	9

Студија	Marković et al. (2010)	Kettinger, Lee (1994)	Pitt et al. (1995)
Узорак	Ресторани	Студенти	Финансије, рачуноводство и консалтинг, ИТ сектор
Величина узорка	156	342	237, 181, 267
инструмент SERVQUAL?	DINESERV са додатих 6 питања	22 питања	22 питања
Мерна скала	7 степени	7 степени	7 степени
Анализа података	Факторска анализа, Т-тест и др.	Факторска анализа	Факторска анализа
Cronbach's alpha	Очекивање 0,963 Перцепција 0,987	0,818-0,895	0,62-0,96
Издвојене димензије	Очекивање 8 Перцепција 4	4	7, 5, 3
Студија	Nitecki (1996)	Badri et al. (2005)	Morales Espinoza (1999)
Узорак	Библиотеке	ИТ сектор	Супер маркети
Величина узорка	351	2221	311
SERVQUAL инструмент?	22 питања	22 питања	22 питања
Мерна скала	7 степени	7 степени	7 степени
Анализа података	Факторска анализа	Факторска анализа	Факторска анализа
Cronbach's alpha	У просеку 0,84	Очекивање 0,873 Перцепција 0,802	0,70-0,91
Издвојене димензије	3	/	5
Студија	Gefen (2002)	Lam (2002)	Van der Wal et al. (2002)
Узорак	Куповина путем интернета	Банке	Мобилна телефонија
Величина узорка	211	229	583
инструмент SERVQUAL?	22 питања	22 питања	20 питања
Мерна скала	/	6 степени	7 степени
Анализа података	Факторска анализа	Факторска анализа, MANOVA	Факторска анализа

Студија	Gefen (2002)	Lam (2002)	van der Wal et al. (2002)
Cronbach's alpha	0,93-0,99	/	0,63-0,88
Издвојене димензије	3	6	5
Студија	Zhou et al. (2002)	Baldwin, Sohal (2003)	O'Neill, Palmer (2003)
Узорак	Банке	Стоматолошке услуге	Тематски паркови
Величина узорка	373	357	138
инструмент SERVQUAL?	22 питања	22 питања	22 питања
Мерна скала	7 и 5 степени	7 степени	5 степени
Анализа података	Факторска анализа	Факторска анализа	Факторска анализа
Cronbach's alpha	0,65-0,93	0,9321-0,9514	0,22-0,87
Издвојене димензије	Очекивање 6 Перцепција 3	4	4, 5, 6

Извор: Израдио аутор дисертације на основу прегледа литературе

На основу претходне табеле може се закључити следеће:

- Највише аутора се определило за оригинални или незнатно измењен (у циљу прилагођавања услужној делатности) модел SERVQUAL;
- Уместо седмостепене, често је коришћена петостепена мерна скала. Лам (Lam, 1997) наводи да коришћење петостепене скале смањује фрустрацију код испитаника и да доприноси бољем одзиву и квалитетнијим одговорима;
- Кроз факторску анализу издвајано је од једне до 12 димензија квалитета услуге, што је у супротности са оригиналних пет. Мањи број аутора је успео да у потпуности потврди свих пет димензија које су дефинисали аутори инструмента SERVQUAL.

Модел SERVQUAL је успешно примењен у више различитих услужних делатности, но и поред тога присутни су извесни теоријски и емпиријски проблеми у литератури. Ладхари (Ladhari, 2009) наводи да је, и поред неколико предложених модела за мерење квалитета услуге, SERVQUAL најпрепознатљивији, и по мишљењу бројних аутора користан за мерење квалитета услуге. Ладхари даље истиче да овај модел ипак не би требало да се примењује у

свим условима већ треба да се прилагоди специфичним потребама истраживања и свакако испита његова поузданост и валидност.

МОДЕЛ LODGSERV

Овај модел настао је с циљем да омогући мерење очекивања квалитета услуге од стране потрошача у области хотелијерства. Група од пет аутора (Knutson et al., 1990) базирала је овај модел на основу раније представљеног инструмента SERVQUAL. Модел је задржао свих пет димензија квалитета („поузданост“ је рангирана као најважнија), али је проширен у односу на SERVQUAL, тако да се састојао од 26 питања. Концепт модела LODGSERV се темељи на теорији очекивања потрошача, а први пут је тестиран још 1989. године. Конфирматорна факторска анализа је коришћена како би се потврдило постојање свих пет димензија квалитета. У моделу је коришћена седмостепена Ликертова скала, а добијени фактор поузданости модела (Cronbach's alpha) је био веома висок, чак 0,92. У наредној студији (Knutson et al., 1992), модел је коришћен за диференцијацију очекивања на основу цене услуга. Закључено је да је модел валидан за овај вид истраживања, а издвојена су три хотелска сегмента: економски, средњеценовни и луксузни. Позитивни закључци су извучени и из истраживања које је уследило 1994. године у пет држава: Тајван, Велика Британија, Јапан, Аустралија и САД. Установљено је да модел задржава добру поузданост у различитим културама (Patton et al., 1994). Истраживање које је спроведено у Кореји међу туристима, није потврдило претходне налазе. На основу статистичке обраде резултата издвојило се седам димензија квалитета, обухватајући 22 питања. Такође, резултати анализе ANOVA показали су да не постоје значајне разлике у очекивањима гостију економских, средњеценовних и луксузних хотела (Mok et al, 1999).

Поједини аутори (Wonglorsaichon, Wiriyakitak, 2013) узели су модел SERVQUAL и LODGSERV као базу за формирање сопственог модела за мерење очекивања од хотелских услуга. На основу истраживања помоћу тако модификованог модела, издвојено је пет димензија, с тим да су од оригиналних издвојене само „описљивост“ и „емпатија“, док су три нове димензије „повећење“, „професионалност“ и „конкурентност“.

МОДЕЛ DINESERV ЗА МЕРЕЊЕ КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ У РЕСТОРАТЕРСТВУ

Од кад је представљен концепт инструмента SERVQUAL за мерење квалитета услуге, бројни аутори су управо на основу овог модела развијали нове и са њима испитивали квалитет услуге у различитим услужним делатностима. SERVQUAL инструмент је потврђен и при мерењу квалитета услуге у ресторатерству (Bojanic, Rosen, 1994; Fu, 1999; Fu et al., 2000). Група аутора (Stevens et al., 1995) је додатно прилагодила инструмент за мерење квалитета ресторатерских услуга након дугогодишњег истраживања квалитета услуге у области угоститељства и креирања сличних инструмената за мерење квалитета у смештајном сектору (LODGSERV). Нови инструмент је назван DINESERV, и у почетку је садржао 40 питања да би се кроз потврдну факторску анализу овај број свео на коначних 29 (табела 4.6). За мерење је такође коришћена седмостепена скала а поузданост инструмента кроз пет димензија је приказана у табели 4.5.

Табела 4.5. Поузданост пет димензија DINESERV инструмента

Димензије квалитета	Поузданост (Cronbach's alpha)
Опипљивост	0.8966
Поузданост	0.9025
Одговорност	0.8883
Сигурност	0.9180
Емпатија	0.9153
Укупна поузданост	0.9528

Извор: Stevens, P., Knutson, B. and Patton, M. (1995). Dineserv: A tool for Measuring Service Quality in Restaurants. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 36(2), 56-60.

Група аутора (Wu et al., 1999) спровела је истраживање помоћу DINESERV инструмента у кинеским ресторанима средње ценовног ранга и закључила да постоји разлика у перцепцији квалитета између гостију који долазе на ручак и оних који долазе на вечеру. Такође, уочена је разлика у перцепцији квалитета услуге између нових и сталних гостију.

Инструмент DINESERV је често коришћен за мерење квалитета услуге у ресторатерству: аеродромски ресторани (Heung et al., 2002), ексклузивни ресторани – fine dining (Knutson et al., 1996), класични ресторани (Knutson et al., 1996; Kim et al., 2000; Wu et al., 2000), ресторани брзе исхране (Knutson et al., 1996; Huang, 2000).

Табела 4.6. Инструмент DINESERV

<p style="text-align: center;">Опиљивост</p> <ol style="list-style-type: none">1. Ресторан има визуелно атрактиван паркинг и екстеријер2. Ресторан има атрактивну салу за ручавање3. Особље је уредно и лепо одевено4. Декор осликава имиџ објекта и ценовни ранг5. Јеловник је читко написан (прегледан)6. Јеловник је атрактиван и осликава имиџ објекта7. Сала за ручавање је пространа и лако се креће се кроз њу8. Тоалети су чисти9. Сала за ручавање је чиста10. Столице су удобне <p style="text-align: center;">Поузданост</p> <ol style="list-style-type: none">11. Услуга се пружа у обећаном року12. Брзо се отклањају све неправилности13. Ресторан карактеришу поузданост и доследност14. Рачун за наплату је тачан15. Служи се храна која је и наручена <p style="text-align: center;">Одговорност</p> <ol style="list-style-type: none">16. Запослени, приликом гужве, помажу једно другом како би добили на времену и одржали квалитет услуге17. Услуга се брзо пружа18. Улаже се додатни напор да се одговори на специјалне захтеве госта <p style="text-align: center;">Сигурност</p> <ol style="list-style-type: none">19. Запослени у потпуности могу да одговоре на захтеве госта20. Чини се све да се гост осећа пријатно и да има поверења21. Особље зна и има жељу да пружи информацију о јелима, њиховом саставу и начину припреме22. У ресторану се осећате сигурно23. Особље је добро обучено, компетентно и има искуства24. Ресторан пружа подршку запосленима како би посао могли добро да обављају <p style="text-align: center;">Емпатија</p> <ol style="list-style-type: none">25. Запослени реагују на индивидуалне жеље и потребе госта радије него да се стриктно држе процедура и правила26. У ресторану се осећате посебно27. Особље познаје личне потребе и жеље госта28. Особље је саосећајно и охрабрује ако нешто није у реду29. Чини се све у интересу госта
--

Извор: Stevens, P., Knutson, B. and Patton, M. (1995). *Dineserv: A tool for Measuring Service Quality in Restaurants*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 36(2), 56-60.

Творци инструмента DINESERV (Stevens et al., 1995) су га уједно и прилагодили само за мерење перцепције квалитета услуге и ту верзију инструмента назвали „DINESERV.per“. Исти аутори предлажу да се у циљу континуираног праћења перцепције квалитета услуге од стране потрошача, спроводи истраживање на свака два или три месеца међу потрошачима који су већ користили услуге ресторана.

Иако је перципирани квалитет услуге условљен очекивањима и стварним квалитетом услуге, аутори (Stevens et al., 1995) наводе три начина да се унапреди перцепција квалитета међу корисницима услуга:

1. Унапредити услугу,
2. Снизити очекивања о ономе шта би требало да се деси и
3. Повећати очекивања о ономе што ће се десити.

Држећи се наведених смерница, и њихове евентуалне модификације ради бољег прилагођавања тржишним условима, менаџери ресторана могу стећи повољнију конкурентску позицију. Зато је, познавање потреба и жеља циљног тржишног сегмента од пресудног значаја.

МОДЕЛ HOLSAT

Творци овог модела били су британци Трајб и Снит (Tribe, Snaith, 1998) чији је основни циљ био да створе инструмент за мерење задовољства током годишњег одмора (Holiday Satisfaction). Приликом формирања овог модела, аутори су се руководили претходним истраживањима како би развили индикаторе квалитета услуге из перспективе потрошача. Такође, аутори су покушали да појасне извесне нејасноће које су постојале у литератури између појмова „очекивање“, „перципирана важност“ и нивоа пружене услуге с једне стране, и задовољства и квалитета услуге, с друге стране. Пилот-истраживања која су допринела креирању овог модела обављена су у Варадеру (Куба), у јуну 1996. године. Упитник се састојао од 56 питања а коришћена је петостепена Ликертова скала (-4, -2, 0, 2, 4). Кључна карактеристика модела HOLSAT јесте креирање инструмента осетљивог на локалну стратегију: ниска цена/ограничена додата вредност. Тако је, задовољство посматрано кроз однос перформанси атрибута и очекивања од тих атрибута.

Иако модел HOLSAT има извесних ограничавајућих елемената за успешно спровођење истраживања (нпр. за попуњавање упитника потребно је од 10 до 30 минута), аутори сугеришу да је он основ за мерење задовољства туриста (корисника услуга) дестинацијом, односно њеним атрибутима.

МОДЕЛ HOLSERV

Главни циљеви за настанак овог модела били су (Mei et al., 1999):

1. Тестирање поузданости и валидности модификованог модела SERVQUAL,
2. Установљавање броја димензија квалитета услуге у угоститељству и
3. Детерминисање која је димензија најбољи показатељ укупног квалитета услуге.

Овај модификовани SERVQUAL модел аутори су назвали HOLSERV. Како је упитник дизајниран за истраживања из области угоститељства (хотелијерства), осам питања је прилагођено овој услужној делатности, односно додато, док су три елиминисана из упитника резултирајући новим инструментом са 27 питања.

Као закључак поменутог истраживања наводе се три димензије квалитета услуге: „особље“, „опипљивост“ и „поузданост“, а као најбољи показатељ укупног квалитета наводи се димензија особља. HOLSERV, дакле, представља скраћену и поуздану верзију модела SERVQUAL која је погодна за менаџере приликом истраживања у области угоститељства а ради задовољавања очекивања гостију.

МОДЕЛ TANGSERV

За разлику од модела SERVQUAL и DINESERV који су конципирани тако да мере укупни квалитет услуге, TANGSERV се базира само на димензији опипљивости, дакле само на једној димензији која је издвојена у оквиру поменутих модела. У оквиру модела SERVQUAL налазе се четири питања која се односе на опипљивост, у оквиру модела DINESERV десет питања, док предложени модел TANGSERV обухвата 13 елемената (Raajroot, 2002) и то:

1. Декорација ентеријера,
2. Дизајн зграде,
3. Величина сале за ручавање,
4. Распоред столова (места за седење),
5. Локација ресторана,
6. Презентација хране,
7. Величина порција,

8. Дизајн јеловника,
9. Понуда хране,
10. Осветљење,
11. Гужва (превелик број гостију),
12. Музика и
13. Температура у сали за ручавање.

Ових 13 елемената је разврстано у три подкатеорије: Изглед/дизајн (елементи 1-5) Производи/услуге (елементи 6-9) и Амбијент/социјална компонента (елементи 10-13). У оквиру модела TANGSERV истиче се значај опипљивих елемената који су изостављени у другим инструментима. Овде се првенствено мисли на значај физичког окружења који ће према аутору рада (Raaijroot, 2002), бити одлучујући при одлуци потрошача о одабиру ресторана. Такође, аутор овог модела сматра да се његовом употребом може допринети квалитету, олакшати пружање услуга и диференцирати на тржишту.

У студији спроведеној ради испитивања корисности модела TANGSERV и утицаја опипљивог квалитета на понашање потрошача (Kincaid et al., 2010), установљено је, између осталог, да опипљиви квалитет има већи индиректни него директни утицај на потрошаче. У раду се наводи да највећи значај за потрошаче имају храна и услуга, особље и приступачност и да ова сазнања користе менаџерима ресторана да се фокусирају на најбитније области у пословању.

МОДЕЛ DINESCAPE

Овај модел обухвата 21 елемент распоређен у шест фактора (Ру, 2005):

1. Естетика ентеријера (слике, цвеће, боје зидова),
2. Амбијент (музика, температура, мириси),
3. Осветљење,
4. Прибор за ручавање (изглед стакленог, текстилног и другог инвентара на столу),
5. Распоред столова и столица у сали,
6. Социјални фактори (изглед особља и сл.).

Један од главних задатака студије било је испитивање утицаја модела DINESCAPE на задовољство и узбуђење које иницира код потрошача. Сам приступ је базиран на моделу који су представили Мехрабиан и Русел (Mehrabian, Russell, 1974). Резултати истраживања су

показали да естетика ентеријера, амбијент и социјални фактори имају значајан утицај на потрошаче у луксузнијим ресторанима. Иако поједини ресторатери поклањају превелику пажњу разноврсности хране, њеном квалитету или цени, не смеју се занемарити елементи у оквиру модела DINESCAPE јер је доказано да утичу на то да гости препоруче ресторан другима, да остану дуже него што су планирали и потроше више новца. С тим у вези, наглашава се велик практични значај за менаџере ресторана који би кроз периодична истраживања били у могућности да прате промене у перцепцији потрошача (Ryu, 2005).

Позитиван утицај физичког окружења (ентеријер, атмосфера) на задовољство потрошача потврђен је и истраживањем које је спроведено у ресторанима у Цакарти (Canny, 2014). Такође, у истраживању се наводи да пријатно окружење представља користан фактор за привлачење нових потрошача. У табели 4.7. је дат преглед литературе која се бави физичким окружењем.

Табела 4.7. Преглед литературе која се односи на физичко окружење

Аутор	Терминолошка одредница	Број издвојених димензија
Baker (1987)	Атмосфера	3
Bitner (1992)	SERVICESCPE	3
Baker et al. (1994)	Атмосфера (окружење)	3
Berman, Evans (1995)	Атмосфера	4
Stevens et al. (1995)	DINESERV	5
Wakefield, Blodgett (1996)	SERVICESCPE	5
Wakefield, Blodgett (1999)	Опипљиви услужни фактори	3
Turley, Milliman (2000)	Атмосфера	5
Raajpoot (2002)	TANGSERV	3
Ryu (2005)	DINESCAPE	6
Voon (2012)	Услужно окружење	4
Canny (2014)	Физичко окружење	3

Извор: Израдио аутор дисертације на основу прегледа литературе

5. МЕТОДОЛОШКА ОСНОВА И ХИПОТЕЗЕ

У овој дисертацији је коришћен квантитативни приступ прикупљања података. Истраживање је спроведено у оквиру две фазе – теренско прикупљање података и анализа података у програмском пакету SPSS 17.0. Истраживање је спроведено од јула до септембра 2013. године у 21 - ом ресторану на територији Новог Сада. Главном истраживању је претходило пилот истраживање током 2012. године у мањем броју ресторана где су анкетирани само гости ради тестирања мерног инструмента.

Упитници који су коришћени за истраживање међу менаџерима и особљем ресторана су оригинални SERVQUAL (Zeithaml et al., 1990) и DINESERV (Stevens et al., 1995) инструменти.

Менаџери ресторана су попуњавали два упитника (прилог 1). Први је DINESERV инструмент који су попуњавали и гости, а на основу упоређивања резултата ове две категорије испитаника, израчунат је раније поменути јаз 1. Други упитник за менаџере припада инструменту SERVQUAL и састојао се од четири дела: први део се односио на социодемографске карактеристике испитаника и основне карактеристике ресторана (тип, капацитет, додатна понуда и сл.); други део се односио на перцепцију о значају појединих елемената ресторатерског доживљаја (производа); на основу трећег дела је утврђивано постојање формалних, односно неформалних стандарда у ресторану, док се четврти део састојао од 20 питања (која представљају елементе – потенцијалне узрочнике прва два јаз) на која се одговарало помоћу петостепене Ликертове скале.

Особље ресторана је попуњавало упитник који се састојао од четири дела: први се такође односио на социодемографске карактеристике испитаника, други и трећи су обухватили ставове о способности да се константно поштују дефинисани стандарди, односно да се испуњавају дата обећања, док је четврти део обухватао 30 питања (која представљају елементе – потенцијалне узрочнике трећег и четвртог јаз). Упитник је дат у прилогу број 2.

За истраживање очекивања и перцепције квалитета услуге међу гостима, коришћен је инструмент DINESERV (Stevens et al., 1995) који је настао прилагођавањем модела SERVQUAL потребама истраживања у ресторатерству (прилог 3). Овај инструмент има 29 питања за разлику од оригиналног инструмента SERVQUAL који садржи 22 питања. Као и

код претходна два упитника, и упитник за госте је садржао део о социодемографским карактеристикама испитаника, као и о учесталости и најчешћем мотиву посете ресторана.

Поред суштинских питања за истраживање, сва три типа упитника садрже и део који се односи на социодемографске карактеристике испитаника. Овај део је био неопходан како би се, пре свега, стекао увид у образовну структуру и искуство у угоститељству међу особљем и менаџерима, као и у друге релевантне факторе који утичу на квалитет пружене услуге. С друге стране, социодемографски део у упитнику за госте треба да омогући увид у фреквенцију и мотив посете, али и њихову зависност од платежне способности испитаника.

Дистрибуцији упитника је претходила лична посета ресторанима и директни или телефонски разговор са менаџерима или власницима угоститељских објеката. У сваком објекту је остављен довољан број упитника за сво особље, као и 30 упитника за госте ресторана. Истраживањем су прикупљени употребљиви упитници од 21 - ог менаџера, 21 - ог шефа кухиње и 21 - ог шефа сала (63 руководиоца) из сваког угоститељског објекта, 179 запослених из свих објекта (првенствено учесника у производњи и услуживању хране и пића, али и другог особља), и од 403 госта који су посетили ове ресторане (што представља 67% од укупног број дистрибуираних упитника).

У даљем истраживању, у оквиру статистичке обраде података, одговори менаџера ресторана су обједињени са одговорима шефова кухиња и сала. На овај начин су обухваћене и анализирани три најзначајније руководеће функције у ресторанима, односно одговори људи на тим позицијама.

На основу прегледне табеле са радовима који су се бавили истом проблематиком (табела 4.5), може се установити да је најмањи узорак био 50 испитаника (Mels et al., 1997) а највећи 2.491 (Lee, Hing, 1995). Поједини аутори (Bagozzi, 1981) сматрају да је минималан узорак за поуздане статистичке анализе 51 испитаник, а будући да је у сва три истраживања број испитаника већи ($N = 63$; $N = 179$; $N = 403$), може се прихватити као адекватан за овај вид статистичке анализе података.

Валидност скале (мерног инструмента) је потврђена на основу израчунавања коефицијента поузданости (Cronbach's alpha). На основу добијених коефицијената закључено је да су све три скале поуздане (гости: 0,969 за очекивања и 0,937 за перцепцију; особље 0,800; менаџери 0,746), односно да су резултати добијени у истраживању валидни (Nunnally, 1978). Коефицијенти по димензијама су приказани у оквиру табела 5.18, 5.19, 5.39 и 5.43.

ХИПОТЕЗЕ

Под хипотезом се подразумева научна претпоставка заснована на познатим чињеницама. У оквиру овог истраживања, упоређују се статистичке вредности узорка са вредношћу параметара основног скупа. Уколико се добијена вредност узорка налази у задатим границама, формулисана хипотеза се прихвата, а уколико се налази ван дефинисаних граница, хипотеза се одбацује уз ризик грешке (Стојковић, 2008).

Поједини аутори (Petz, 1981) наводе да приликом примене статистичких тестова треба узети у обзир ниво значајности од $p \leq 0,05$ (вероватноћа да је хипотеза погрешна је 5% или мања) или ниво значајности од $p \leq 0,01$ (вероватноћа да је хипотеза погрешна је 1% или мања).

Наведене статистичке методе су омогућиле да се анализирају подаци на основу којих су се могле прихватити или одбацити постављене хипотезе. У раду је постављено неколико хипотеза:

X_1

Постоје статистички значајне разлике између просечних оцена гостију ресторана за домен очекивања и перцепције квалитета услуге

X_2

Постоје статистички значајне разлике у (а) очекивањима и (б) перцепцији квалитета услуге међу половима испитаника

X_3

Постоје статистички значајне разлике у (а) очекивањима и (б) перцепцији квалитета услуге код различитих старосних категорија

X_4

Постоје статистички значајне разлике у (а) очекивањима и (б) перцепцији квалитета услуге међу испитаницима различитог нивоа образовања

X_5

Постоје статистички значајне разлике у (а) очекивањима и (б) перцепцији квалитета услуге међу испитаницима чија су месечна примања различита

X₆

Постоје статистички значајне разлике у (а) очекивањима и (б) перцепцији квалитета услуге међу испитаницима који чешће и ређе посећују ресторане

X₇

Свих пет димензија квалитета услуге имају предикцијско дејство на генерално задовољство гостију

X₈ :

Разлике у перцепцији менаџера о очекивањима потрошача и стварних очекивања потрошача, нису статистички значајне

X₉

Степен постојања јасно дефинисаних стандарда је испод просека

X₁₀ :

(а) Све димензије јаза 1 имају предикцијско дејство на оријентисаност менаџера ка унапређењу квалитета услуге,

(б) Све димензије јаза 2 имају предикцијско дејство на оријентисаност менаџера ка унапређењу квалитета услуге,

X₁₁

Степен способности особља да константно поштује постављене стандарде је изнад просека

X₁₂

Степен способности особља да константно испуњава дата обећања од стране менаџмента је изнад просека

X₁₃

(а) Све димензије јаза 3 имају предикцијско дејство на посвећеност особља да унапређују квалитет услуге

(б) Све димензије јаза 4 имају предикцијско дејство на посвећеност особља да унапређују квалитет услуге

6. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ДИСКУСИЈА

У овом делу рада биће представљени резултати спроведеног истраживања до којих се дошло применом више различитих статистичких метода помоћу програмског пакета SPSS 17.0. Први део поглавља обухвата табеларни приказ социо-демографских карактеристика испитаника (руководиоци, особље и гости), што чини део дескриптивне статистичке анализе. У наставку поглавља биће детаљно представљени и резултати статистичких анализа (Т-тест, ANOVA, пост-хок тест, корелациона анализа, регресиона анализа).

СОЦИОДЕМОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ИСПИТАНИКА

Табеларни преглед социодемографских карактеристика испитаника је подељен у три дела, према упитнику који су попуњавали (руководиоци, особље, гости). Дат је приказ који се односи на пол, старосну структуру, искуство у угоститељству (за руководиоце и особље), степен образовања, образовање из области угоститељства (за руководиоце и особље), док су се гости ресторана још изјаснили о занимању, месту становања, висини прихода, учесталости посете ресторанима и о томе са ким најчешће одлазе у ресторане.

СОЦИОДЕМОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ МЕНАџЕРА (РУКОВОДИЛАЦА)

У табели 6.1. приказана је полна структура људи запослених на руководећим радним позицијама у ресторанима.

Табела 6.1. Полна структура руководиоца према радној позицији

Пол	Радна позиција			Фреквенција	Процент
	Менаџер ресторана	Шеф кухиње	Шеф сале		
Мушкарци	19	21	20	60	95,2
Жене	2	0	1	3	4,8
Укупно	21	21	21	63	100,0

Извор: Израдио аутор дисертације на основу обраде података у SPSS-у 17.0.

Увиђа се да је веома неповољан однос између мушкараца и жена јер се само три жене налазе на руководећим позицијама. Процентуално гледано, на руководећим позицијама се првенствено налазе мушкарци са уделом од 95,2%, док су жене заступљене са 4,8%. Овај

однос је још неповољнији кад се руководећа места посматрају засебно. Наиме, ниједна жена се не налази на позицији шефа кухиње, само једна на позицији шефа сале и две на позицији менаџера у ресторанима обухваћеним истраживањем.

Наредна табела (6.2) даје приказ испитаника према старосним групама и радној позицији. На анкетним упитницима је било понуђено шест старосних група, али пошто није било испитаника из свих група, исте су изостављене у табели.

Табела 6.2. Старосна структура руководиоца према радној позицији

Године старости	Радна позиција			Фреквенција	Процент
	Менаџер ресторана	Шеф кухиње	Шеф сале		
21-30	5	5	1	11	17,5
31-40	9	13	13	35	55,5
41-50	7	3	7	17	27,0
Укупно	21	21	21	63	100,0

Извор: Израдио аутор дисертације на основу обраде података у SPSS-у 17.0.

Највећи број руководиоца спада у старосну групу од 31 до 40 година, односно 55,5%. Уколико се обједине прве две старосне групе, може се констатовати да запослени на руководећим позицијама чине младе особе од 21 до 40 година, са процентуалним уделом од 73% (46 особа од укупно 63 испитане).

Будући да је образовање, поред искуства, од пресудне важности за пружање квалитетне услуге, ова социодемографска димензија је уврштена у упитник (табела 6.3).

Табела 6.3. Образовна структура руководиоца према радним позицијама

Степен образовања	Радна позиција			Фреквенција	Процент
	Менаџер ресторана	Шеф кухиње	Шеф сале		
Средња школа	12	13	12	37	58,7
Виша или висока	8	8	9	25	39,7
Магистарске или мастер студије	1	0	0	1	1,6
Укупно	21	21	21	63	100,0

Извор: Израдио аутор дисертације на основу обраде података у SPSS-у 17.0.

На основу табеле 6.3. увиђа се неповољна образовна структура запослених на руководећим позицијама. Највише је запослених са завршеном средњом школом (скоро 60%) а најмање оних који су наставили образовање и после основних студија. Такође,

поражавајућа је чињеница да више од половине (57,14%) менаџера ресторана има завршену само средњу школу. Уз то највише особа са средњом школом спада у старосну групу од 31 до 40 година, у којој се налази и највише менаџера ресторана.

Поред неповољне образовне структуре запослених на руководећим позицијама, важно је било установити да ли запослени на овим позицијама имају одговарајућу врсту образовања за обављање угоститељске делатности.

У табели 6.4. дат је приказ структуре руководиоца према образовању из области угоститељства на основу чега се може закључити следеће: структура је неповољна за менаџере ресторана и шефове сала, док је изузетно повољна за шефове кухиња. Наиме, 69% менаџера и 71,42% шефова сала немају образовање из области угоститељства, док су насупротив њима сви (100%) шефови кухиња угоститељски образовани.

Табела 6.4. Структура руководиоца према образовању из области угоститељства

Образовање из области угоститељства	Радна позиција			Фреквенција	Процент
	Менаџер ресторана	Шеф кухиње	Шеф сале		
Да	8	21	6	35	55,6
Не	13	0	15	28	44,4
Укупно	21	21	21	63	100,0

Извор: Израдио аутор дисертације на основу обраде података у SPSS-у 17.0.

Изузимајући заиста охрабрујући податак када је реч о позицији шефа кухиње, оваква слика је доста неповољна будући да шефови сала, али и менаџери представљају контактну особље, односно особље које долази у директан контакт са потрошачима. До сада је у раду напоменута важност људског фактора у процесу пружања квалитетне услуге потрошачу међутим, уколико контактна особље не поседује адекватно образовање из ове области велика је вероватноћа да гост не буде у потпуности задовољан квалитетом пружене услуге. Пошто је рад на позицији шефа кухиње веома сложен и одговоран (пре свега због здравствене безбедности потрошача која може бити угрожена неправилним или несавесним обављањем посла у кухињском блоку), добијени подаци су у извесној мери очекивани.

Искуство рада у сектору угоститељства (табела 6.5) је, дакле, поред образовања од великог значаја за квалитет пружене услуге. Оно у извесном смислу може да надомести

одсуство образовања из ове области ако су у питању ниже радне позиције, али не у потпуности, посебно код особа на вишим радним позицијама.

Табела 6.5. Структура руководилица према искуству у области угоститељства

Искуство у угоститељству/године	Радна позиција			Фреквенција	Процент
	Менаџер ресторана	Шеф кухиње	Шеф сале		
1-5	3	0	4	7	11,1
6-10	6	7	5	18	28,6
11-15	4	7	6	17	27,0
16-20	4	7	5	16	25,4
преко 20	4	0	1	5	7,9
Укупно	21	21	21	63	100,0

Извор: Израдио аутор дисертације на основу обраде података у SPSS-у 17.0

Структура руководилица према искуству у области угоститељства је нешто повољнија од приказане структуре према образовању. Ова повољност се огледа у малом броју запослених који имају мање од шест година искуства рада у угоститељству. И у овом случају, најбоља структура је на позицији шефа кухиње јер нема ниједног запосленог на тој позицији са мање од шест година искуства рада у овом сектору. У прилог овој чињеници говори и податак да на позицији шефа кухиње у највећем броју раде особе старости од 21 до 40 година, њих 85,71%.

СОЦИОДЕМОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ОСОБЉА

Полна структура особља у ресторанима према радној позицији је нешто повољнија него код руководилица, тј. да процентуално има више жена. Жене су заступљене на радним позицијама са 26,8% (на руководећим позицијама само 4,8%) а мушкарци са 73,2%. Једина радна позиција на којој има знатно више жена него мушкараца је помоћни радник у кухињи. На позицијама конобара, бармена и куvara има затно више запослених мушкараца него жена, што је веома чест случај у пракси.

У табели 6.6. приказана је полна структура особља у ресторанима према радној позицији. На основу ове табеле могуће је стећи прецизнији увид у однос броја мушкарца и жена на појединим радним позицијама обухваћених узорком.

Табела 6.6. Полна структура особља у ресторанима према радној позицији

Радна позиција	Мушкарци	Жене	Фреквенција	Процент
Кувар	33	9	42	23,5
Помоћни радник у кухињи	7	14	21	11,7
Пекар	0	1	1	0,6
Конобар	62	18	80	44,7
Помоћни конобар	1	2	3	1,7
Шанкер/бармен	24	2	26	14,5
Перач посуђа	2	1	3	1,7
Техничар одржавања	1	0	1	0,6
Хостеса	0	1	1	0,6
Координатор	1	0	1	0,6
Укупно	131	48	179	100,0

Извор: Израдио аутор дисертације на основу обраде података у SPSS-у 17.0

На основу табеле 6.7. може се констатовати да највише запослених у ресторанима припада старосним групама од 21 до 30 година (47,48%) и од 31 до 40 (33,51%) година. Уколико се на ове две групе дода и број запослених који су млађи од 20 година, закључује се да 84,35% запослених чине млађе особе до 40 година.

Табела 6.7. Старосна структура особља у ресторанима према радној позицији

Радна позиција	Старосна група/године					Фреквенција	Процент
	< 20	21-30	31-40	41-50	51-60		
Кувар	0	21	14	6	1	42	23,5
Помоћни радник у кухињи	2	9	5	3	2	21	11,7
Пекар	0	0	1	0	0	1	0,6
Конобар	2	34	31	11	2	80	44,7
Помоћни конобар	1	1	1	0	0	3	1,7
Шанкер/бармен	0	18	8	0	0	26	14,5
Перач посуђа	1	1	0	1	0	3	1,7
Техничар одржавања	0	0	0	1	0	1	0,6
Хостеса	0	1	0	0	0	1	0,6
Координатор	0	0	0	1	0	1	0,6
Укупно	6	85	60	23	5	179	100,0

Извор: Израдио аутор дисертације на основу обраде података у SPSS-у 17.0

Ово није изненађујући податак јер се на позицијама конобара и бармена често запошљавају младе особе (студенти, хонорарни радници и сл.), неретко без адекватног угоститељског образовања или искуства.

Образовна структура особља у ресторанима (табела 6.8) је донекле очекивана, али је ипак проценат особа са образовањем на нивоу средње школе ипак веома висок. Овај удео од 78,21% имплицира, с друге стране, низак проценат високо образованих особа запослених у ресторанима. Дакле, као и код запослених на руководећим радним позицијама, постоји велик простор за даље усавршавање особља. Кад се сабере најчешће контактано особље у ресторанима (конобари, помоћници конобара и бармени) добија се 109 испитаника у обухваћеном узорку. Међутим, како 24,77% њих има више или високо образовање. Веома је мали број оних који имају завршене магистарске или мастер студије (1,11%). Међу њима су један конобар и један бармен.

Занимљив је и податак да само 14,28% куvara обухваћених узорком има високо или више образовање, док су остали на нивоу средње школе (83,33%) или основне (2,38%).

Табела 6.8. Образовна структура особља у ресторанима према радној позицији

Радна позиција	Образовање					Фреквенција	Процент
	Основна школа	Средња школа	Виша или висока школа	Магистарске или мастер студије			
Кувар	1	35	6	0	42	23,5	
Помоћни радник у кухињи	3	17	1	0	21	11,7	
Пекар	0	1	0	0	1	0,6	
Конобар	0	61	18	1	80	44,7	
Помоћни конобар	0	3	0	0	3	1,7	
Шанкер/бармен	0	18	7	1	26	14,5	
Перач посуђа	0	3	0	0	3	1,7	
Техничар одржавања	0	1	0	0	1	0,6	
Хостеса	0	0	1	0	1	0,6	
Координатор	0	1	0	0	1	0,6	
Укупно	4	140	33	2	179	100,0	

Извор: Израдио аутор дисертације на основу обраде података у SPSS-у 17.0

Из табеле 6.9. може се детаљно сагледати профил запослених који имају образовање из угоститељске делатности. Најповољнија слика је и у овом контексту код запослених на позицији куvara. Наиме, 88% куvara обухваћених узорком има завршену угоститељску школу или факултет. Што се тиче осталог кухињског особља (помоћни радници и пекари) ситуација је неповољнија, тако да свега 22,7% има угоститељско образовање. Доста неповољан однос је међу запосленима на месту бармена, само 15,3% има угоститељско образовање. Кад се говори о конобарима и помоћним конобарима, њих 57,8% нема угоститељско образовање. Уколико се овом броју дода и број бармена, али и шефова сала без угоститељског образовања, закључује се да је проценат услужног (контактнoг) особља без угоститељског образовања висок и износи 65,3%. Дакле само трећина запослених има адекватно образовање за обављање угоститељске делатности.

Табела 6.9. Структура особља према образовању из области угоститељства

Радна позиција	Образовање из области угоститељства		Фреквенција	Процент
	да	не		
Кувар	37	5	42	23,5
Помоћни радник у кухињи	5	16	21	11,7
Пекар	0	1	1	0,6
Конобар	34	46	80	44,7
Помоћни конобар	1	2	3	1,7
Шанкер/бармен	4	22	26	14,5
Перач посуђа	0	3	3	1,7
Техничар одржавања	0	1	1	0,6
Хостеса	0	1	1	0,6
Координатор	0	1	1	0,6
Укупно	81	98	179	100,0

Извор: Израдио аутор дисертације на основу обраде података у SPSS-у 17.0

Детаљнија структура особља према искуству у области угоститељства дата је у табели 6.10. Анализом података установљено је да највећи број запослених припада категорији од шест до десет година искуства (27,9%), а потом категоријама од 11 до 15 година (21,7%) и од три до пет (20,1%) година искуства рада у угоститељству. Процентуално је највећи број куvara који имају више од 16 година искуства (21,4%) и конобара (16,2%), док је највише

запослених са једном до две године искуства на радној позицији перача посуђа (66,6%) и помоћног радника у кухињи (47,6%), бар кад је реч о производно-услужном особљу.

Табела 6.10. Структура особља према искуству у области угоститељства

Радна позиција	Године искуства						Фреквенција	Процент
	1-2	3-5	6-10	11-15	16-20	>20		
Кувар	1	9	13	10	5	4	42	23,5
Помоћни радник у кухињи	10	2	4	3	0	2	21	11,7
Пекар	0	0	0	0	1	0	1	0,6
Конобар	6	19	23	19	6	7	80	44,7
Помоћни конобар	1	2	0	0	0	0	3	1,7
Шанкер/бармен	7	4	8	7	0	0	26	14,5
Перач посуђа	2	0	1	0	0	0	3	1,7
Техничар одржавања	0	0	1	0	0	0	1	0,6
Хостеса	1	0	0	0	0	0	1	0,6
Координатор	1	0	0	0	0	0	1	0,6
Укупно	29	36	50	39	12	13	179	100,0

Извор: Израдио аутор дисертације на основу обраде података у SPSS-у 17.0

Наредна табела – 6.11. даје приказ укупног броја запослених који су обухваћени узорком, али и гостију о чијим ће социодемографским карактеристикама бити више речи у наставку рада.

Табела 6.11. Број испитаника по ресторанима

Ресторан	Особље		Гости	
	Фреквенција	Процент	Фреквенција	Процент
„Скипер“ (Skipper)	10	5,6	22	5,5
„Фиш и зелениш“ (Fish & Zeneniš)	7	3,9	18	4,5
„Ђардино“ (Giardino)	12	6,7	20	5,0
„Аква премијер“ (Aqua Premier)	12	6,7	16	4,0
„Камелот“ (The Camelot)	9	5,0	21	5,2
„Сечуан“	10	5,6	25	6,2
„Кућерак код чесме“	6	3,4	20	5,0
„Зак“	6	3,4	18	4,5
„Салаш 137“	12	6,7	23	5,7
„Вајн и Дели“ (Wine & Deli)	7	3,9	22	5,5
„Буке вајн хаус“ (Bouquet Wine House)	8	4,5	17	4,2
„Аква дориа“ (Aqua Doria)	8	4,5	25	6,2
„Шајка“	6	3,4	15	3,7
„Тераса“	11	6,1	24	6,0

Ресторан	Особље		Гости	
	Фреквенција	Процент	Фреквенција	Процент
„Атеље“	8	4,5	25	6,2
„Плава фрајла“	10	5,6	16	4,0
„Аласка барка“	7	3,9	15	3,7
„Јастог“	7	3,9	15	3,7
„Панчета“ (Pancetta)	9	5,0	16	4,0
„Ле Пјаф“ (Le Piaf)	8	4,5	15	3,7
„8 тамбураша“	6	3,4	15	3,7
Укупно:	179	100	403	100,0

Извор: израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0

Број анкетираних особља по ресторанима се креће у опсегу од 6 до 12 (у просеку 8,5), док се број испитаних гостију по ресторанима креће од 15 до 25 (у просеку 19).

СОЦИОДЕМОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ГОСТИЈУ

У истраживању је учествовало 403 госта наведених ресторана. Полна структура испитаника представљена је на наредној табели (6.12).

Однос испитаника према полу је доста уједначен, што је добро за репрезентативност самог узорка за анализу. Ипак, мушкараца има нешто више (55,8%) у обухваћеном узорку.

Табела 6.12. Полна структура испитаника

Пол	Фреквенција	Процент
Мушкарци	225	55,8
Жене	178	44,2
Укупно:	403	100,0

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0

Очекивања поводом структуре гостију према годинама старости (табела 6.13) потврђена су анализом прикупљених података. Наиме, највећи број гостију ресторана припада старосној групи од 31 до 40 година (41,4%). Будући да се ради о радно способној популацији, разумљиво је да због финансијских прихода могу да приуште чешће посете ресторанима.

Такође, велик је удео и старосних категорија од 21 до 30 година (30,5%) и од 41 до 50 (18,4%) година старости. Ове категорије такође спадају у радно способно становништво а

већи удео гостију млађе популације (од 21 до 30 година) може се објаснити учесталијим друштвеним активностима и већим обимом слободног времена.

Табела 6.13. Старосна структура испитаника

Године старости	Фреквенција	Процент
Мање од 20	14	3,5
21-30	123	30,5
31-40	167	41,4
41-50	74	18,4
51-60	14	3,5
Преко 60	11	2,7
Укупно	403	100,0

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0

У прилог наведеним закључцима о старосној структури гостију говори и табеларни приказ (табела 6.14) структуре испитаника према њиховом занимању. Далеко највише гостију ресторана су запослени (78,4%), а као друга најучесталија категорија гостију су студенти (13,4%). Ови подаци су потпуно у корелацији са процентуалном расподелом испитаника према годинама старости (студенти углавном спадају у старосну групу од 21 до 30 година, док радно способно становништво у највећем проценту обухвате категорије од 31 до 50 година старости).

Табела 6.14. Структура испитаника према занимању

Занимање	Фреквенција	Процент
Ученик	5	1,2
Студент	54	13,4
Запослен	316	78,4
Пензионер	17	4,2
Незапослен	7	1,7
Остало	4	1,0
Укупно	403	100,0

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0

Највећи број испитаника у узорку (табела 6.15) има завршену вишу школу или факултет (45,4%), док је у извесном смислу изненађујуће велик удео испитаника са завршеним магистарским или мастер студијама (24,8%). Додајући овоме и број испитаника са завршеним докторским студијама, може се констатовати да су гости ресторана претежно

високо образовани (76,2%). Пошто високо образоване особе углавном раде на радним позицијама са вишим приходима, отуда је и већа могућност да посећују ресторане.

Табела 6.15. Структура испитаника према образовању

Степен образовања	Фреквенција	Процент
Основна школа	3	0,7
Средња школа	93	23,1
Виша или висока школа	183	45,4
Магистарске или мастер студије	100	24,8
Докторске студије	24	6,0
Укупно	403	100

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0

Платежна способност је један од пресудних фактора за динамику посете ресторанима. У табели 6.16. представљена је структура испитаника према висини месечних прихода као и учесталост посете ресторанима у зависности од њих. Процентуално је највећи удео испитаника са месечним приходима од 401 до 600 евра (33,7%), а затим следе испитаници са приходима од 201 до 400 евра (30%) и са приходима од 601 до 1.000 евра (23,3%).

Уколико се направи компаративна анализа, узимајући у обзир висину прихода и учесталост посете ресторана, добијају се подаци који су представљени у табели 6.16.

Табела 6.16. Структура испитаника према месечним приходима и учесталости посете ресторанима

Висина прихода (EUR)	Учесталост посете			Фреквенција	Процент
	Ретко	Повремено	Често		
До 200	8	15	4	27	6,7
201-400	17	80	24	121	30,0
401-600	14	85	37	136	33,7
601-1.000	5	50	39	94	23,3
1.001-2.000	0	8	13	21	5,2
Преко 2.000	1	0	3	4	1,0
Укупно/Укупно у %	45/11,2	238/59,1	120/29,8	403/100,0	100,0

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0

Највећи проценат испитаника повремено одлази у ресторане, њих 59,1%. Међутим, најчешће их посећују они са највишим приходима: 75% испитаника са примањима преко 2.000 евра, 61,9% испитаника са приходима од 1.001 до 2.000 евра и 41,4% испитаника са

приходима између 601 и 1.000 евра. То у потпуности потврђује наводе да динамика посете ресторанима у великој мери зависи од платежне способности потрошача.

Испитаници у ресторане најчешће одлазе са пријатељима, скоро половина испитаника обухваћена узорком (46,4%), а приближан је укупан број оних који у ресторане одлазе с партнером (18,1%) или породично (21,6%). Детаљан приказ је представљен у табели 6.17.

У обухваћеном узорку је очекивано највећи број испитаника из Новог Сада, места истраживања (88,8%), следе испитаници из највећих емитивних центара – Београда (3,5%) и Суботице (1,5%). Појединачни процентуални удео испитаника из осталих места је занемарљив, те су сврстани у једну категорију (остала места), са процентуалним учешћем од 6,2%

Табела 6.17. Структура испитаника према мерилу друштва с којим најчешће посећују ресторане

Друштво при посети ресторанима	Фреквенција	Процент
Партнер	73	18,1
Пријатељи	187	46,4
Породица	87	21,6
Подједнако	56	13,9
Укупно	403	100

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0

ОЧЕКИВАЊЕ И ЗАДОВОЉСТВО ГОСТИЈУ РЕСТОРАНА

Наредне две табеле (табеле 6.18 и 6.19) дају преглед просечних оцена испитаника за свих 29 питања (елемената квалитета). На основу ових оцена, може се утврдити од чега гости имају највећа или најмања очекивања, али и са чиме су генерално највише или најмање задовољни након посете ресторану. Упоредјујући оцене за очекивање и задовољство, добија се увид у то да ли су очекивања испуњена или не. На овај начин се установљава постојање јаза 5 (GAP-а), о којем је у претходном поглављу било више речи.

Табела 6.18. Просечне оцене гостију за питања у вези са очекивањем

Димензија (питања у упитнику)	\bar{X}	Питање	\bar{X}	σ
Опиљивост (1-10) 0,916*	4,4186	Ресторан би требало да има визуелно атрактиван паркинг и екстеријер	4,3945	0,83498
		Ресторан би требало да има атрактивну салу за ручавање	4,2208	0,88005
		Особље би требало да буде уредно и лепо одевено	4,4839	0,76725
		Декор би требало да осликава имиџ објекта и ценовни ранг	4,3251	0,85579
		Јеловник би требало да буде читко написан (прегледан)	4,4864	0,78651
		Јеловник би требало да буде атрактиван и да осликава имиџ објекта	4,2283	0,92370
		Сала за ручавање би требало да буде пространа и лако проходна	4,2035	0,99165
		Тоалети би требало да буду чисти	4,6203	0,67454
		Сала за ручавање би требало да буде чиста	4,6576	0,68157
		Столице би требало да буду удобне	4,5658	0,72450
Поузданост (11-15) 0,917*	4,5325	Услуга би требало да се пружа у обећано време	4,5385	0,72646
		Све неправилности би требало да се отклањају брзо	4,4566	0,76943
		Ресторан би требало да карактеришу поузданост и доследност	4,5062	0,77063
		Рачун за наплату би требало да буде тачан	4,5658	0,75146
		Требало би да се служи храна која је и наручена	4,5955	0,72117
Одговорност (16-18) 0,827*	4,3077	Запослени би требало да, приликом гужве, помажу једно другом како би добили на времену и одржали квалитет услуге	4,1663	0,93023
		Требало би да се брзо пружа услуга	4,4094	0,76530
		Требало би да се улаже додатни напор да се одговори на специјалне захтеве госта	4,3474	0,83958
Сигурност (19-24) 0,934*	4,4636	Запослени би требало да у потпуности одговоре на захтеве госта	4,3797	0,82996
		Требало би да се чини све да се гост осећа пријатно и да има поверења	4,4417	0,82465
		Особље би требало да зна и има жељу да пружи информацију о јелима, њиховом саставу и начину припреме	4,4243	0,78614

Димензија (питања у упитнику)	\bar{X}	Питање	\bar{X}	σ
Сигурност (19-24) 0,934*	4,4636	У ресторану би требало да се гост осећа сигурно	4,5558	0,76212
		Особље би требало да је добро обучено, компетентно и да има искуства	4,5136	0,77696
		Ресторан би требало да пружа подршку запосленима како би свој посао могли добро да обављају	4,4665	0,79222
Емпатија (25-29) 0,910*	4,2094	Запослени би требало да реагују на индивидуалне жеље и потребе госта радије него да се стриктно држе процедура и правила	4,1588	0,98979
		У ресторану би требало да се гост осећа посебно	4,1811	0,91665
		Особље би требало да познаје личне потребе и жеље госта	4,1638	0,98898
		Особље би требало да је саосећајно и предусетљиво ако нешто није у реду	4,1787	0,99893
		Требало би да се чини све у интересу госта	4,3648	0,89690

*Вредност Cronbach's коефицијента за димензију

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0

Добијене аритметичке средине (\bar{X}) показују да гости имају доста висока очекивања по свим елементима наведеним у табели. Како је најнижа вредност 4,1588 а највиша 4,6576, очекивања су доста уједначена гледајући по елементима. На то наводи чињеница да има 29 елемената а да је разлика између највише и најниже вредности свега 0,4988.

Табела 6.19. Просечне оцене гостију на питања у вези са перцепцијом (задовољством)

Димензија (питања у упитнику)	\bar{X}	Питање	\bar{X}	σ
Опипљивост (1-10) 0,825*	4,5101	Ресторан има визуелно атрактиван паркинг и екстеријер	4,5261	0,74392
		Ресторан има атрактивну салу за ручавање	4,4541	0,71219
		Особље је уредно и лепо одевено	4,5087	0,76737
		Декор осликава имиџ објекта и ценовни ранг	4,4864	0,74091
		Јеловник је читко написан (прегледан)	4,5285	0,72692
		Јеловник је атрактиван и осликава имиџ објекта	4,3896	0,80705
		Сала за ручавање је пространа и кретање је кроз њу лако	4,3002	0,84151

Димензија (питања у упитнику)	\bar{X}	Питање	\bar{X}	σ
Опипљивост (1-10) 0,825*	4,5101	Тоалети су чисти	4,6278	0,67317
		Сала за ручавање је чиста	4,6824	0,59714
		Столице су удобне	4,5980	0,62470
Поузданост (11-15) 0,828*	4,5434	Услуга се пружа у обећаном року	4,5459	0,69451
		Брзо се отклањају све неправилности	4,3648	0,83365
		Ресторан карактеришу поузданост и доследност	4,4541	0,76604
		Рачун за наплату је тачан	4,7246	0,63955
		Служи се храна која је и наручена	4,6278	0,68052
Одговорност (16-18) 0,756*	4,2688	Запослени, приликом гужве, помажу једно другом како би добили на времену и одржали квалитет услуге	4,1737	0,88638
		Услуга се брзо пружа	4,3697	0,75296
		Улаже се додатни напор да се одговори на специјалне захтеве госта	4,2630	0,84952
Сигурност (19-24) 0,841*	4,4875	Запослени могу у потпуности да одговоре на захтеве госта	4,3821	0,79980
		Чини се све да се гост осећа пријатно и да има поверења	4,5062	0,74436
		Особље зна и има жељу да пружи информацију о јелима, њиховом саставу и начину припреме	4,5112	0,76409
		У ресторану се гост осећа сигурно	4,6154	0,64912
		Особље је добро обучено, компетентно и има искуства	4,4342	0,78069
		Ресторан пружа подршку запосленима како би свој посао могли добро да обављају	4,4764	0,74401
Емпатија (25-29) 0,877*	4,2422	Запослени реагују на индивидуалне жеље и потребе госта радије него да се стриктно држе процедура и правила	4,2283	0,90190
		У ресторану се гост осећа посебно	4,1787	0,85393
		Особље познаје личне потребе и жеље госта	4,2134	0,85467
		Особље је саосећајно и предусетљиво ако нешто није у реду	4,1911	0,90917
		Чини се све у интересу госта	4,3995	0,83559

*Вредност Cronbach's коефицијента за димензију

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

Осим оцена за свако питање понаособ, гости ресторана су исказали генерално задовољство услугом ради накнадне примене регресионе анализе. Средња вредност (\bar{X}) генералног задовољства износи 4,4401, док је стандардна девијација (σ) 0,4626.

С обзиром на то да се вредности аритметичке средине крећу од 4,1737 до 4,7246, може се рећи да су гости генерално веома задовољни пруженом услугом у ресторану (будући да је максимална вредност 5), односно њеним квалитетом. У наредне две табеле (6.20 и 6.21) представљени су елементи квалитета од којих се најмање очекивало и са којима су гости најмање задовољни, односно елементи од којих се највише очекује и са којима су гости највише задовољни. Осим тога, дат је преглед димензија којима поментути елементи припадају.

Табела 6.20. Елементи квалитета од којих се најмање очекује и са којима су гости најмање задовољни

Елементи од којих се најмање очекује	Димензија	\bar{X}
25. Запослени би требало да реагују на индивидуалне жеље и потребе госта радије него да се стриктно држе процедура и правила	Емпатија	4,1588
27. Особље би требало да познаје личне потребе и жеље госта	Емпатија	4,1638
16. Запослени би требало да, приликом гужве, помажу једно другом како би добили на времену и одржали квалитет услуге	Одговорност	4,1663
28. Особље би требало да је саосећајно и предусетљиво ако нешто није у реду	Емпатија	4,1787
26. У ресторану би гост требало да се осећа посебно	Емпатија	4,1811
Елементи са којима су гости најмање задовољни	Димензија	\bar{X}
16. Запослени, приликом гужве, помажу једно другом како би добили на времену и одржали квалитет услуге	Одговорност	4,1737
26. У ресторану се гост осећа посебно	Емпатија	4,1787
28. Особље је саосећајно и предусетљиво ако нешто није у реду	Емпатија	4,1911
27. Особље познаје личне потребе и жеље госта	Емпатија	4,2134
25. Запослени реагују на индивидуалне жеље и потребе госта радије него да се стриктно држе процедура и правила	Емпатија	4,2283

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

Интересантно је да се од истих елемената и најмање очекује и да су гости њима најмање задовољни. Скоро сви представљени елементи у претходној табели (њих четири) припадају димензији емпатије, док се само један односи на одговорност. Иако је један од трендова пружање персонализоване услуге и диференцирање од конкуренције, испитаници

овом сегменту не придају знатну пажњу, односно немају висока очекивања, али нису ни задовољни оним што им је пружено с тим у вези.

Ипак, оно чиме су гости најмање задовољни јесте елемент одговорности који се односи на запослене и њихову међусобну сарадњу у циљу пружања брже и квалитетније услуге.

Табела 6.21. Елементи квалитета од којих се највише очекује и са којима су гости највише задовољни

Елементи од којих се највише очекује	Димензија	\bar{X}
9. Сала за ручавање би требало да буде чиста	Опипљивост	4,6576
8. Тоалети би требало да буду чисти	Опипљивост	4,6203
15. Требало би да се служи се храна која је и наручена	Поузданост	4,5955
14. Рачун за наплату је тачан	Поузданост	4,5658
10. Столице би требало да буду удобне	Опипљивост	4,5658
Елементи са којима су гости највише задовољни	Димензија	\bar{X}
14. Рачун за наплату је тачан	Поузданост	4,7246
9. Сала за ручавање је чиста	Опипљивост	4,6824
15. Служи се храна која је и наручена	Поузданост	4,6278
8. Тоалети су чисти	Опипљивост	4,6278
22. У ресторану се осећате сигурно	Сигурност	4,6154

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

Кад је реч о елементима од којих се највише очекује и са којима су гости највише задовољни, ситуација је потпуно другачија у погледу димензија којима припадају. Приметно је доминантно присуство елемената који припадају димензијама опипљивости и поузданости. Гости највише значаја придају хигијени у објекту, чистоћи сале за ручавање и тоалета. Такође, гости у великој мери очекују да добију управо оно што су поручили и да крајњи обрачун за наплату буде тачан. Управо је тачност рачуна елемент којим су гости највише задовољни. Међу првих пет елемената са којима су гости највише задовољни нашао се и један елемент који се односи на сигурност током боравка у ресторану.

Јаз 5 представља разлику између перцепције квалитета и полазних очекивања гостију. У табели 6.22. представљена је средња вредност за сваку димензију у домену очекивања и перцепције, као и за целу скалу. Такође је приказан је и поменути јаз за појединачне димензије и целу скалу.

Испитаници највећа очекивања имају од елемената који се односе на „поузданост“ (питања од 11 до 15), затим следе „сигурност“, „оипљивост“, „саосећајност“ и „емпатија“. Интересантно је да, појединачно посматрајући елементе (табела 6.21), највећа очекивања гостију су од елемената из групе оипљивости и поузданости, док се у првих пет не налази ниједан из димензије сигурности која је рангирана као друга у претходној табели (6.22).

Табела 6.22. Јаз 5 према димензијама квалитета

Димензија квалитета	Очекивање гостију	Ранг	Перцепција гостију	Ранг	Јаз 5
	\bar{X}_o		\bar{X}_n		$\bar{X}_n - \bar{X}_o$
Оипљивост (Tangibles)	4,4186	3	4,5101	2	0,0915
Поузданост (Reliability)	4,5325	1	4,5434	1	0,0109
Одговорност (Responsiveness)	4,3077	4	4,2688	4	- 0,0389
Сигурност (Assurance)	4,4636	2	4,4875	3	0,0239
Емпатија (Empathy)	4,2094	5	4,2422	5	0,0328
Укупна средња вредност за скалу	4,4000		4,4400		0,04

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0 и Excel-у.

Појединачни елементи који су перципирани као најквалитетнији, у складу су рангом димензија које су добиле највише просечне оцене: „поузданост“ (4,5434), „оипљивост“ (4,5101) и „сигурност“ (4,4875). Димензије „емпатија“ и „саосећајност“ најлошије су рангиране што је у корелацији са појединачним елементима који су добили најниже оцене а припадају управо овим димензијама.

Јаз између перципираног и очекиваног квалитета је негативан само за једну димензију – „саосећајност“. Другим речима, перципирани квалитет елемената који припадају овој димензији је мањи од полазних очекивања. Дакле, гости су незадовољни квалитетом овог сегмента услуге јер су очекивали више него што им је пружено. Три елемента који сачињавају димензију саосећајности и којом гости нису задовољни су: међусобно помагање запослених како би се добило на времену и одржао жељени квалитет услуге, брзина испоруке услуге и улагање додатног напора да се одговори на специјалне захтеве госта. До сличних резултата се дошло и у истраживању групе аутора (Marković et al., 2010) где је такође забележен јаз код поменутих елемената и то: -0,75, -0,57, -0,43, што у просеку износи -0,583 (вредност јаза за димензију саосећајности). Истраживање које је спроведено у пословним и

бањским хотелима (Акбаба, 2006; Блешић, 2010), показало је да су гости такође незадовољни овом димензијом будући да је забележен јаз, односно негативна разлика између средњих вредности перцепције и очекивања за поменуте елементе. Увиђа се да се сва три елемента директно односе на улогу особља у испоруци услуге.

Укупан јаз 5 износи 0,04. Пошто да је јаз позитиван, може се констатовати да су очекивања гостију поводом квалитета услуге испуњена. Његова вредност приближна нули означава да је задовољство на нивоу очекивања (што су очекивали то су и добили), али и да се не може говорити о великом задовољству, односно превазилажењу очекивања.

Како би се установило постојање статистички значајне разлике између аритметичких средина за домен очекивања и перцепције, примењен је Т-тест за зависне узорке. На основу добијених резултата (табела 6.23) може се констатовати да статистички значајна разлика између очекивања и перцепције постоји само у димензији „описљивост“. Зато се делимично може прихватити хипотеза H_1 . Разлика у овој димензији се односи на већу перцепцију од очекивања. Другим речима, гости ресторана су задовољни елементима квалитета обухваћених димензијом „описљивост“.

Табела 6.23. Разлике аритметичких средина за домен очекивања и перцепције

Димензија квалитета		\bar{X}	σ	t-вредност	Sig.
Описљивост	Очекивање	4,4186	0,61807	-2,758	0,006*
	Перцепција	4,5102	0,45304		
Поузданост	Очекивање	4,5325	0,64816	-0,276	0,783
	Перцепција	4,5434	0,55894		
Одговорност	Очекивање	4,3077	0,73049	0,903	0,367
	Перцепција	4,2688	0,68161		
Сигурност	Очекивање	4,4636	0,69003	-0,594	0,553
	Перцепција	4,4876	0,55910		
Емпатија	Очекивање	4,2094	0,82233	-0,740	0,460
	Перцепција	4,2422	0,71383		

* $p < 0,01$

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

На основу анализе података (табела 6.24) може се констатовати да мушкарци генерално имају мања очекивања од жена према свим димензијама квалитета. До истих резултата се дошло приликом истраживања спроведеног у ресторанима брзе исхране, где се такође показало да мушкарци имају мања очекивања од жена, посматрајући свих пет

димензија (Yelkur, Chakrabarty, 2006). Међутим, статистички је ова разлика значајна само код две димензије: „опипљивост“ и „сигурност“. Другим речима, жене знатно више очекују од естетске компоненте (изглед ентеријера и екстеријера, дизајн опреме, прибора и сл.), као и од елемената који су обухваћени димензијом „сигурност“. Да жене имају већа очекивања од опипљивих елемената показује истраживање групе аутора (Ross et al., 1999), односно имају већа очекивања од мушкараца по питању одговорности (Lee et al., 2012). Слични резултати су забележени и у истраживањима које су спровели Пулман и Робсон (Pullman, Robson, 2007) и Блеших (2010). Насупрот томе, поједине студије из области хотелијерства показују да мушкарци имају већа очекивања од жена (Ariffin, Maghzi, 2012).

Табела 6.24. Разлике у очекивању и перцепцији квалитета услуге у односу на пол испитаника

Димензија квалитета услуге	\bar{X}		σ		t-вредност
	Мушки (n=225)	Женски (n=178)	Мушки	Женски	
Очекивање					
Опипљивост	4,3622	4,4899	0,64597	0,57481	-2,096*
Поузданост	4,4916	4,5843	0,69486	0,58162	-1,458
Одговорност	4,2652	4,3614	0,79825	0,63272	-1,350
Сигурност	4,3889	4,5581	0,75379	0,58844	-2,530*
Емпатија	4,2044	4,2157	0,84609	0,79360	-0,137
Перцепција					
Опипљивост	4,5156	4,5034	0,43216	0,47928	0,265
Поузданост	4,5636	4,5180	0,58577	0,52358	0,813
Одговорност	4,3037	4,2247	0,73132	0,61223	1,156
Сигурност	4,5044	4,4663	0,56011	0,55866	0,680
Емпатија	4,3227	4,1404	0,70119	0,71863	2,562*

* $p \leq 0,05$

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

Како мушкарци имају мања очекивања, логичан је резултат добијених података да су генерално задовољнији по сви димензијама квалитета услуге од жена, иако је статистички једино значајна разлика код димензије „емпатија“. Ово је донекле у супротности с резултатима истраживања која показују да су жене задовољније хотелским амбијентом него мушкарци (Skogland, Siguwaw, 2004; Pullman, Robson, 2007). Дакле, жене су значајно мање задовољне елементима који се односе на саосећајност, па ова чињеница представља смерницу за унапређење квалитета услуге, бар кад су у питању потрошачи женског пола. На основу

наведеног, делимично се могу прихватити хипотезе X_{2a} и X_{2b} , будући да постоји статистички значајна разлика у очекивањима и перцепцији између мушкараца и жена за поједине димензије квалитета.

Испитивање о постојању статистички значајних веза између независних варијабли (социодемографске карактеристике; први део упитника) и зависних варијабли (елементи који се односе на очекивање и перцепцију) вршено је путем анализе варијансе ANOVA. Такође, да би се утврдило између којих група, унутар појединих социодемографских категорија, постоје разлике и у којем смеру, примењен је LSD пост-хок тест (LSD post hoc test). На пример, уколико у табелама у колони овог теста стоји $1 > 2, 3$, то значи да испитаници који припадају првој групи (назначеним у табелама) дају статистички значајно веће оцене него друга и трећа група. По овом принципу су објашњени резултати добијени на основу анализе варијансе ANOVA и LSD пост-хок теста. У димензијама где не постоји статистички значајна разлика унет је знак /.

Анализом података у вези са годинама старости испитаника (табеле 6.25 и 6.26), установљено је да испитаници преко 60 година имају знатно мања очекивања од елемената који припадају димензији опипљивости него остале старосне категорије. Може се претпоставити, пошто ова старосна категорија потрошача ређе одлази у ресторане (2,7% од укупног броја испитаника), да им ова димензија није толико битна као социјалне активности због којих вероватно посећују ресторане.

Табела 6.25. Разлике у очекивању у односу на старосну категорију испитаника

Димензија квалитета услуге	Старосне категорије/године старости						F	LSD post hoc test
	Група 1: до 20	Група 2: 21-30	Група 3: 31-40	Група 4: 41-50	Група 5: 51-60	Група 6: преко 60		
Опипљивост	4,3714	4,5276	4,4485	4,2649	4,4429	3,8091	4,069*	6<1,2,3,4,5
Поузданост	4,3857	4,5488	4,5329	4,3757	4,5143	4,4909	1,832	/
Одговорност	4,0714	4,3550	4,3433	4,1667	4,3571	4,4242	1,097	/
Сигурност	4,5095	4,5867	4,4711	4,2410	4,2952	4,5000	2,627**	4,5<1,2,3,6
Емпатија	4,2429	4,3041	4,2335	3,9514	4,5000	4,3091	2,233**	4<1,2,3,5,6

* $p < 0,01$, ** $p < 0,05$

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

Испитаници који припадају старосној категорији од 41 до 60 година, имају знатно мања очекивања у домену сигурности од осталих испитаника. Чињеница да у оквиру ових

старосних група постоји највећи удео оних који често посећују ресторане (64,2% испитаника из категорије од 51 до 60 и 36,4% испитаника од 41 до 50 година старости), који су тим и најбоље упознати с понудом и знају шта могу да очекују, може бити једно од објашњења за овакав резултат. Кад је реч о „емпатији“, испитаници од 41 до 50 година старости имају знатно мања очекивања од осталих испитаника.

Такође, треба напоменути да старији испитаници (преко 51 године старости) имају највећа очекивања од посебне пажње (емпатија), што је потврђено и другим истраживањима у угоститељском сектору (Wei et al, 1999; Блешић, 2010).

Табела 6.26. Разлике у перцепцији у односу на старосну категорију испитаника

Димензија квалитета услуге	Старосне категорије/године старости						F	LSD post hoc test
	Група 1: до 20	Група 2: 21-30	Група 3: 31-40	Група 4: 41-50	Група 5: 51-60	Група 6: преко 60		
Опиљивост	4,7214	4,5545	4,5126	4,4595	4,3214	4,2909	2,059	1>4,5,6
Поузданост	4,8143	4,5187	4,5593	4,5027	4,5429	4,5091	0,818	/
Одговорност	4,5238	4,1762	4,3014	4,2973	4,4524	4,0606	1,363	/
Сигурност	4,7143	4,4363	4,5140	4,4617	4,4524	4,5909	0,858	/
Емпатија	4,7571	4,1821	4,2587	4,2297	4,1571	4,2000	1,716	1>2,3,4,5,6

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

У домену перцепције за димензију „опиљивост“, установљено је да су најмлађи испитаници (до 20 година) знатно задовољнији од испитаника који су старији од 40 година. До истих резултата се дошло и у студији коју су спровели Ли и сарадници (Lee et al., 2012), где је такође потврђено да су млађи испитаници задовољнији од старијих, посебно у домену опиљивих елемената. Под претпоставком да најмлађи испитаници најчешће одлазе у ресторане ради провода и дружења (за разлику од старијих испитаника, који чешће одлазе због пословних обавеза), овај резултат се делимично може повезати са резултатима истраживања која показују да су гости који су користили хотелске услуге ради одмора и задовољства генерално задовољнији амбијентом (димензија „опиљивост“) од других гостију (Skogland, Siguaaw, 2004). На основу наведеног, хипотеза H_{3a} се делимично прихвата јер статистички значајна разлика постоји у оквиру три димензије, док се хипотеза H_{3b} одбацује, будући да за домен перцепције не постоји статистички значајна разлика ($p > 0,05$).

Анализирајући разлике у очекивању у односу на занимање испитаника (табела 6.27), уочава се да ученици, студенти и запослени имају знатно виша очекивања него пензионери и незапослени. Код осталих димензија квалитета услуге нема значајних разлика у очекивању у односу на занимање испитаника.

Табела 6.27. Разлике у очекивању у односу на занимање испитаника

Димензија квалитета услуге	Занимање						F	LSD post hoc test
	Група 1: ученик	Група 2: студент	Група 3: запослен	Група 4: пензионер	Група 5: незапослен	Група 6: остало		
Опиљивост	4,5200	4,5963	4,4250	3,8941	4,0286	4,3000	4,115*	1,2,3>4,5
Поузданост	4,6400	4,6185	4,5272	4,3647	4,2571	4,8500	0,893	/
Одговорност	3,8000	4,4136	4,3038	4,2549	4,0952	4,4167	0,864	/
Сигурност	4,4667	4,5667	4,4330	4,4412	4,1667	4,4500	1,469	/
Емпатија	4,3200	4,4185	4,1911	4,0824	4,0286	4,4000	1,403	/

*p < 0,01

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

За домен перцепције (табела 6.28), разлике постоје код четири димензије квалитета услуге. Резултати анализе показују да ученици и студенти дају више оцене првој димензији него запослени и пензионери, односно да су задовољнији елементима из димензије „опиљивост“. Иста ситуација је и код димензије „одговорност“, у смислу да ученици и студенти дају више оцене од запослених и пензионера, док се код димензије „сигурност“ њихова перцепција значајно разликује једино од перцепције запослених.

Табела 6.28. Разлике у перцепцији у односу на занимање испитаника

Димензија квалитета услуге	Занимање						F	LSD post hoc test
	Група 1: ученик	Група 2: студент	Група 3: запослен	Група 4: пензионер	Група 5: незапослен	Група 6: остало		
Опиљивост	4,7400	4,7444	4,4785	4,3235	4,5143	4,3500	4,301*	1,2>3,4
Поузданост	4,8000	4,6741	4,5215	4,5294	4,6286	4,1000	1,444	/
Одговорност	4,4667	4,4568	4,2574	4,0784	4,2381	3,8333	1,601	1,2>3,4
Сигурност	4,7667	4,6481	4,4520	4,5588	4,6190	4,2500	1,687	1,2>3
Емпатија	4,7600	4,4963	4,1994	4,0824	4,5143	3,7500	2,946**	1,2,5>4

*p < 0,01, **p < 0,05

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

Пензионери су код димензије „емпатија“ дали значајно ниже оцене од ученика, студената и незапослених, односно мање су задовољни од њих. Ова чињеница се поново може довести у везу са истраживањем које показује велика очекивања старијих испитаника од елемената који припадају димензији „емпатија“ (Wei et al, 1999; Блешић, 2010).

Даљом применом LSD пост-хок теста утврђени су односи између испитаника са различитим степеном образовања кад је реч о њиховим очекивањима од квалитета услуге у ресторанима (табеле 6.29 и 6.30).

Табела 6.29. Разлике у очекивању међу различито образованим испитаницима

Димензија квалитета услуге	Образовање испитаника					F	LSD post hoc test
	Група 1: основна школа	Група 2: средња школа	Група 3: Виша или висока школа	Група 4: Магистарске или мастер студије	Група 5: Докторске студије		
Опипљивост	3,6333	4,2763	4,4197	4,5760	4,4042	4,196*	1<3,4,5 4>1,2,3
Поузданост	4,6000	4,4000	4,5301	4,6420	4,6000	1,773	2<4
Одговорност	4,1111	4,2652	4,2933	4,3833	4,2917	0,419	/
Сигурност	4,5000	4,3495	4,4381	4,6067	4,5000	1,807	2,3<4
Емпатија	4,2000	4,1785	4,1760	4,2860	4,2667	0,352	/

* $p < 0,01$

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

Постоји статистички значајна разлика између испитаника са основном школом и испитаника који имају високо образовање, јер испитаници са само завршеном основном школом далеко мање очекују од опипљивих елемената квалитета услуге него они који су завршили вишу школу, факултет, или последипломске студије (групе 4 и 5). Такође, постоји значајна разлика у очекивањима код димензије „опипљивост“ тако што испитаници са завршеним магистарским или мастер студијама имају знатно већа очекивања од испитаника са нижим степеном образовања. Дакле, постоји статистички значајна разлика и између високо образованих гостију, односно између оних са завршеним основним студијама и оних са магистарским или мастер студијама. На основу ових података, стиче се закључак да очекивање испитаника од елемената из димензије „опипљивост“ расте са степеном образовања. Испитаници са завршеним магистарским или мастер студијама имају већа очекивања од оних са средњом школом кад је реч о „поузданости“, и од оних са средњом или

вишом школом или факултетом кад је у питању димезија „сигурност“. Добијени резултати омогућавају делимично прихватање хипотезе H_{4a} .

Табела 6.30. Разлике у перцепцији у односу на образовање испитаника

Димензија квалитета услуге	Образовање испитаника					F	LSD post hoc test
	Група 1: основна школа	Група 2: средња школа	Група 3: Виша или висока школа	Група 4: Магистарске или мастер студије	Група 5: Докторске студије		
Опиљивост	4,6667	4,5355	4,5475	4,4770	4,2458	2,695**	2,3,4>5
Поузданост	4,8667	4,5892	4,5836	4,4820	4,2750	2,361	2,3>5
Одговорност	4,3333	4,3441	4,2896	4,2200	4,0139	1,304	2>5
Сигурност	4,5556	4,5430	4,4964	4,4833	4,2153	1,687	2,3,4>5
Емпатија	4,4667	4,4108	4,2568	4,1180	3,9667	3,104**	2>4,5

* $p < 0,01$, ** $p < 0,05$

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

За разлику од очекивања, код перцепције квалитета услуге према нивоу образовања испитаника, постоје разлике у свим димензијама. Генерално би се могло закључити, на основу података из табеле 6.30, да су гости који имају завршене докторске студије најмање задовољни, а да су гости са средњом школом најзадовољнији свим димензијама. Дакле, намеће се закључак да задовољство ресторатерским услугама опада са порастом образовања испитаника. До истих закључака се дошло и у другим истраживањима (Morganosky, Buskey, 1987; Heung, Lam, 2003; Metehan, Yasemin, 2011). Добијени резултати за домен перцепције, такође омогућавају делимично прихватање хипотезе H_{4b} .

На основу резултата анализе варијансе и Пост-хок теста, установљено је да постоје разлике у очекивању у односу на висину месечног дохотка испитаника и то код димензија „опиљивост“ и „одговорност“ (табела 6.31). Испитаници са месечним примањем од 1.001 до 2.000 евра имају највећа очекивања од прве димензије, која су знатно већа од очекивања оних који имају још већи месечни доходак. По питању одговорности, испитаници са месечним примањем до 600 евра (групе 1, 2 и 3) имају знатно мања очекивања од испитаника са примањем већим од 1.001 евра (групе 5 и 6).

Иако би се могло помислити да квалитет услуге предњачи у односу на цену, посебно код испитаника са вишим примањима, поједине студије показују да гости ресторана више пажње посвећују цени него квалитету. Ова појава је још израженија међу женама него

мушкарцима, а интересантно је да образованији људи такође више обраћају пажњу на цену него на квалитет (Tse, 2001). Обично људи са високим образовањем имају и виша примања, па је стога овакав закључак истраживања посебно занимљив.

Табела 6.31. Разлике у очекивању кад је реч о висини месечног дохотка испитаника

Димензија квалитета услуге	Висина месечног дохотка у EUR						F	LSD post hoc test
	Група 1: до 200	Група 2: 201-400	Група 3: 401-600	Група 4: 601-1.000	Група 5: 1.001-2.000	Група 6: Преко 2.000		
Опиљивост	4,3148	4,4570	4,3669	4,4457	4,6476	3,8750	1,682	6<5
Поузданост	4,4296	4,5785	4,4632	4,5638	4,7048	4,5500	0,909	/
Одговорност	4,2840	4,3030	4,2230	4,3582	4,6508	4,5000	1,452	1,2,3<5,6
Сигурност	4,4321	4,4931	4,3676	4,5674	4,5635	4,2833	1,343	/
Емпатија	4,1704	4,1950	4,1265	4,3532	4,2952	3,9534	1,030	/

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

За домен перцепције (табела 6.32), разлике постоје код свих димензија квалитета услуге кад је у питању висина месечног дохотка испитаника. Знатно ниже оцене су дали испитаници треће групе (401-600 EUR) него прве две, односно мање су задовољни него испитаници који имају до 400 евра месечних примања. Испитаници који зарађују мање од 401 евра) знатно су задовољнији по питању поузданости пружене услуге у ресторану од свих осталих категорија испитаника.

Табела 6.32. Разлике у перцепцији кад је реч о висини месечног дохотка испитаника

Димензија квалитета услуге	Висина месечног дохотка у EUR						F	LSD post hoc test
	Група 1: до 200	Група 2: 201-400	Група 3: 401-600	Група 4: 601-1.000	Група 5: 1.001-2.000	Група 6: Преко 2.000		
Опиљивост	4,5630	4,5711	4,4581	4,5011	4,5381	4,5024	1,406	3<1,2
Поузданост	4,6667	4,6099	4,4618	4,4532	4,4286	4,3530	1,622	1,2>3,4,5,6
Одговорност	4,1704	4,1837	4,1275	4,4007	4,4698	4,4333	2,605**	1,2,3<4,5,6
Сигурност	4,6543	4,5427	4,6083	4,5496	4,3421	4,3554	2,646**	5,6<1,2,3,4
Емпатија	4,4741	4,3322	4,3106	4,0412	4,0562	3,9860	3,623*	1,2,3>4,5,6

* $p < 0,01$, ** $p < 0,05$

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

Међутим, кад је реч о одговорности, испитаници који зарађују до 400 евра, као и они са примањима од 401 до 600 евра, значајно су мање задовољни од испитаника који имају већа примања (601 евро и више). Испитаници који имају висока месечна примања (1.001 евро и више) значајно су мање задовољни димензијом услуге која се односи на сигурност од свих осталих категорија испитаника, односно од испитаника са нижим месечним примањима. Веома слично је и по питању „емпатије“, јер испитаници са вишим месечним примањима (601 евро и више) дају знатно мање оцене од испитаника из прве три категорије. Посебно треба нагласити да су испитаници са месечним примањима преко 2.000 евра најмање задовољни пруженом личном пажњом и реализацијом посебних захтева (димензија „емпатија“). До истог закључка дошло се и у истраживању међу хотелским гостима (Блешић, 2010), а група аутора (Malhotra et al., 2008) такође истиче да су жалбе учесталије код испитаника са вишим примањима, односно да су мање задовољни него испитаници са нижим месечним приходом.

Како не постоје статистички значајне разлике у домену очекивања већ само у домену перцепције, хипотеза X_{5a} се одбацује, док се хипотеза X_{5b} делимично прихвата.

У табелама 6.33 и 6.34, представљене су разлике у очекивању и перцепцији у односу на учесталост посете ресторанима.

Табела 6.33. Разлике у очекивању у односу на учесталост посете ресторанима

Димензија квалитета услуге	Учесталост посете ресторанима			F	LSD post hoc test
	Група 1: Ретко	Група 2: Повремено	Група 3: Често		
Опипљивост	4,2756	4,4918	4,3667	2,531	/
Поузданост	4,6044	4,5580	4,4550	1,321	/
Одговорност	4,4667	4,2857	4,2917	1,203	/
Сигурност	4,5148	4,4482	4,4750	0,199	/
Емпатија	4,1050	4,3644	4,3583	4,772*	1<2,3

* $p < 0,01$

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

На основу статистичке анализе и примењеног LSD пост-хок теста, увиђа се да испитаници који ретко одлазе у ресторане имају најмања очекивања, у поређењу са онима

који одлазе повремено или често. Ово се односи само на димензију „емпатија“, док се по осталим димензијама не разликују значајно од осталих испитаника.

Табела 6.34. Разлике у перцепцији у односу на учесталост посете ресторанима

Димензија квалитета услуге	Учесталост посете ресторанима			F	LSD post hoc test
	Група 1: Ретко	Група 2: Повремено	Група 3: Често		
Опиљивост	4,4356	4,4787	4,5608	1,440	/
Поузданост	4,6667	4,5193	4,5450	1,318	/
Одговорност	4,3704	4,1863	4,3944	4,354**	2<1,3
Сигурност	4,5889	4,4335	4,5569	2,802	2<1,3
Емпатија	4,3867	4,1319	4,4067	7,159*	2<1,3

*p < 0,01, **p < 0,05

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

У домену перцепције, испитаници који повремено посећују ресторане значајно су незадовољнији од осталих испитаника квалитетом услуге кроз димензије „одговорност“, „сигурност“ и „емпатија“. Такође, упоређујући средње вредности из две претходне табеле (6.33 и 6.34), уочава се да се код испитаника који повремено посећују ресторане јавља јаз по свим димензијама квалитета. Другим речима, ова категорија испитаника је најмање задовољна квалитетом пружене услуге, будући да су им очекивања већа од перцепције.

Будући да се статистички значајне разлике јављају само у појединим димензијама у домену очекивања и перцепције, постављене хипотезе H_{6a} и H_{6b} се могу само делимично прихватити.

Веза између социодемографских фактора и очекивања потрошача, а самим тим и њиховог задовољства, одавно је присутна у литератури. Међу факторима који имају значајан утицај наводе се пол, године старости, национална припадност и висина месечних прихода (Webster, 1989). Осим тога, поједини аутори (Zeithaml et al., 2006) наводе категорију угоститељског објекта као значајан фактор који утиче на очекивања потрошача. Како ресторани у Републици Србији тренутно не подлежу категоризацији, овај фактор није могао бити обухваћен истраживањем.

Статистички значајна разлика у очекивању између група испитаника у односу на то са ким долазе у ресторане (табела 6.35), присутна је у свим димензијама квалитета услуге. Испитаници који посећују ресторане са пријатељима имају знатно већа очекивања за све димензије него они који посећују ресторане са партнером или породицом. Приметно је да испитаници који посећују ресторане са партнером имају најмања очекивања код свих димензија. Такође, уочавају се веома висока очекивања оних испитаника који ресторане посећују подједнако са партнером, пријатељима и породицом.

Табела 6.35. Разлике у очекивању у односу на то с ким испитаници посећују ресторане

Димензија квалитета услуге	Група 1: партнер	Група 2: пријатељи	Група 3: породица	Група 4: подједнако	F	LSD post hoc test
Опиљивост	4,2247	4,5535	4,3000	4,4054	6,715*	2>1,3
Поузданост	4,2685	4,6449	4,4989	4,5536	6,245*	1<2,3,4
Одговорност	4,1461	4,3886	4,1992	4,4167	3,056**	1<2,4; 2>3
Сигурност	4,2831	4,5677	4,3199	4,5744	4,966*	1<2,4; 2>3
Емпатија	4,0658	4,3155	4,0000	4,3679	4,466*	1<2,4; 2>3

*p < 0,01, **p < 0,05

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

У домену перцепције (табела 6.36) постоји мањи број статистички значајних разлика између група испитаника. Они испитаници који ресторане најчешће посећују са партнером дају мање оцене опиљивим елементима од оних који их посећују са пријатељима или породицом.

Табела 6.36. Разлике у перцепцији у односу на то с ким испитаници посећују ресторане

Димензија квалитета услуге	Група 1: партнер	Група 2: пријатељи	Група 3: породица	Група 4: подједнако	F	LSD post hoc test
Опиљивост	4,3808	4,5813	4,5414	4,3929	5,057*	1<2,3
Поузданост	4,4192	4,5947	4,5402	4,5393	1,737	1<2
Одговорност	4,1918	4,3155	4,1648	4,3750	1,742	/
Сигурност	4,4201	4,4884	4,4789	4,5863	0,943	/
Емпатија	4,1945	4,3070	4,0943	4,3179	2,094	2>3

*p < 0,01

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

Осим тога, испитаници који у ресторане долазе са партнером знатно су мање задовољни услугом од испитаника који долазе са пријатељима, бар кад је у питању димензија „поузданост“. Значајна статистичка разлика у перцепцији је присутна код димензије „емпатија“ и то у смеру што испитаници који посећују ресторане са пријатељима дају знатно више оцене од испитаника који долазе са породицом, односно задовољнији су квалитетом услуге из домена „емпатије“.

Применом регресионе анализе установљено је колико која димензија квалитета објашњава генерално задовољство гостију услугом у ресторану. У табели 6.37. представљени су резултати регресионе анализе.

Табела 6.37. Предикцијско дејство димензија квалитета услуге на генерално задовољство гостију

Независна варијабла	B	Beta	R ²	Sig.
Опиљивост	0,802	0,785	0,616	0,000
Поузданост	0,690	0,833	0,695	0,000
Одговорност	0,560	0,825	0,681	0,000
Сигурност	0,724	0,875	0,765	0,000
Емпатија	0,528	0,815	0,664	0,000

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

Посматрајући колону R² може се закључити да се највећи проценат (76,5%) варијације зависне варијабле (генерално задовољство гостију) може објаснити (предвидети) димензијом „сигурност“, што уједно омогућава прихватање хипотезе Х₆. Такође, веома велик проценат варијације зависне варијабле се може објаснити резултатима за димензије „поузданост“ (69,5%) и „одговорност“ (68,1%). У практичном смислу, ова информација менаџерима ресторана говори о поклањању посебне пажње на „сигурност“, „поузданост“ и „одговорност“, односно на елементе које ове димензије обухватају, ради постизања високог генералног задовољства гостију. Кад се ради о сигурности најважније је да се гости осећају безбедно (безбедност госта може бити нарушена здравствено небезбедном храном, неисправним противпожарним системом, небележавањем клизавих површина и сл.) у ресторану и да је особље добро обучено, компетентно и да има искуства у угоститељској делатности. Управо су ово елементи од којих гости имају највећа очекивања. Служење хране која је и наручена, тачан рачун и пружање услуге у обећаном року посебно су значајни елементи у оквиру

димензије „поузданост“, док се посебна пажња поводом „одговорности“ треба усмерити на брзу услугу и решавање специјалних захтева гостију.

СТАВОВИ МЕНАџЕРА РЕСТОРАНА

Као што је наведено у делу рада који се односи на примењену методологију, менаџери (укључујући и шефове кухиња и сала) попуњавали су два упитника чијом се анализом дошло до значајних резултата. Разлог због којег је истраживање спроведено међу руководећим кадром јесте утврђивање постојање два јаза: 1 и 2. Наиме, на основу резултата је могуће видети да ли менаџери препознају очекивања гостију и у којој мери је стандардизован радни процес у ресторану. Такође, на основу резултата приказаних у табели 6.40, долази се до детаљнијег увида у области рада због којих могу наступити поменути јазови.

Да би се израчунао јаз 1, менаџери су у делу упитника давали оцене димензијама квалитета, односно изражавали су перцепцију важности појединих особина ресторанског доживљаја. Менаџери су распоређивали 100 бодова на пет особина према важности, тако што је најважнијим особинама требало да доделе и пропорционално највећи број бодова. Ови резултати су представљени у табели 6.38.

Табела 6.38. Перцепција менаџера о важности појединих димензија за потрошаче

Особине ресторанског доживљаја	\bar{X}	Ранг
Изглед ресторана, ресторанске опреме, особља, материјала (оипљивост)	22,61	1
Способност ресторана да поуздано и прецизно пружи обећану услугу (поузданост)	22,22	2
Спремност ресторана да се помогне гостима и брзо пружи услуга (одговорност)	18,36	4
Знање и љубазност ресторанског особља и њихова способност да улију поверење (сигурност)	20,23	3
Индивидуална пажња коју ресторан пружа својим гостима (емпатија)	16,55	5

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

Резултати јасно указују да менаџери највећи значај дају првој димензији – „оипљивост“. Скоро подједнако важност су приписали и димензији „поузданост“ док је нешто мању оцену добила димензија „сигурност“. Према менаџерима ресторана, најмањи

значај има димензија „емпатија“, односно „одговорност“. Како би се стекла јаснија слика о ставовима менаџера и гостију, дат је упоредни приказ средњих вредности према поменутиим димензијама, односно ранг сваке димензије (табела 6.39).

На основу приказаних резултата може се закључити да менаџери и гости имају подједнаке ставове о значају димензија „одговорност“ и „емпатија“, будући да им дају најмањи значај. Према три преостале димензије, менаџери и гости немају исти став, што имплицира да менаџери не знају од које димензије квалитета гости највише очекују. Занимљиво је да менаџери највећу важност приписују димензији „описљивост“, док је она за госте на трећем месту по важности, иза „поузданости“ и „сигурности“.

Табела 6.39. ЈАЗ 1 – Разлика у перцепцији менаџера о очекивањима гостију и стварних очекивања гостију

Димензија квалитета	Перцепција менаџера		Очекивање гостију		Јаз 1
	\bar{X}_m	Ранг	\bar{X}_g	Ранг	$\bar{X}_m - \bar{X}_g$
Описљивост (Tangibles)	4,4724	1	4,4186	3	0,0538
Поузданост (Reliability)	4,4498	2	4,5325	1	-0,0827
Одговорност (Responsiveness)	4,2027	4	4,3077	4	-0,105
Сигурност (Assurance)	4,4326	3	4,4636	2	-0,031
Емпатија (Empathy)	4,1076	5	4,2094	5	-0,1018
Укупна средња вредност за скалу (све димензије)	4,3330		4,4000		-0,067

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

Према групи аутора која је установила овај мерни инструмент (Zeithaml et al., 1990), јаз 1 се израчунава тако што се од перцепције менаџера одузме очекивање гостију (разлика између оцена, односно средњих вредности). Пошто се код четири резултата појавио негативан предзнак (-), то значи да постоји јаз у тим димензијама, при чему је јаз већи што је и број већи. Резултати приказани у табели 6.39. могу навести на закључак да менаџери треба да раде више на препознавању захтева тржишта (очекивању гостију), као и на њиховом прилагођавању.

Међутим, како би се установило постојање статистички значајних разлика у перцепцији менаџера о очекивањима гостију и стварних очекивања гостију, примењен је Т-

тест за независне узорке. На основу добијених резултата (табела 6.40) може се констатовати да не постоји статистички значајна разлика ($\text{Sig.} > 0,05$). Према томе, може се потврдити одсуство јаз 1. Веома ниске вредности јаз (приближне нули) према димензијама квалитета, као и за целу скалу, приказане у табели 6.39, указивале су на веома мале разлике у оценама које су давали менаџери и гости. Међутим, применом Т-теста установљено је да те разлике нису статистички значајне, што омогућава прихватање хипотезе H_8 . Насупрот томе, постојање овог јаз у сектору угоститељства је забележено у другим студијама спроведеним у Републици Србији (Блешић, 2010).

Табела 6.40. Анализа постојања статистички значајних разлика у перцепцији менаџера о очекивањима гостију и стварних очекивања гостију

Димензија квалитета		\bar{X}	σ	t-вредност	Sig.
Опиљљивост	Менаџери	4,4724	0,66623	0,635	0,526
	Гости	4,4186	0,61807		
Поузданост	Менаџери	4,4498	0,86861	-0,730	0,468
	Гости	4,5325	0,64816		
Одговорност	Менаџери	4,2027	0,93329	-0,853	0,396
	Гости	4,3077	0,73049		
Сигурност	Менаџери	4,4326	0,96115	-0,247	0,806
	Гости	4,4636	0,69003		
Емпатија	Менаџери	4,1076	0,88268	-0,902	0,368
	Гости	4,2094	0,82233		

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

Јаз 2 се односи на постојање стандарда у организацији. Како су менаџери најодговорнији за имплементацију стандарда, и уопште за унапређење квалитета услуге у овом погледу, упитник који се односи на постојање формалних или неформалних стандарда у ресторану су попуњавали менаџери. Резултати спроведеног истраживања представљени су у табели 6.41.

Под формалним стандардима се подразумевају писани, експлицитни стандардни са којима су сви запослени упознати, нпр. ISO стандарди и сл. (детаљније објашњено у претходним поглављима). Неформални стандарди су најчешће дефинисани усмено и сматра се да су их запослени разумели. Менаџери су имали задатак да на скали од 1 до 5 означе постојање стандарда у оквиру сваке димензије квалитета услуге, при чему је број 1

представљао неформалне стандарде а број 5 формалне. Другим речима, што је број у колони (\bar{X}) већи, то је стандард формалнији а јаз мањи.

Табела 6.41. ЈАЗ 2 – Постојање формалних или неформалних стандарда у ресторану према димензијама квалитета услуге

Особине ресторанског доживљаја	\bar{X}	Ранг
Изглед ресторана, ресторанске опреме, особља, материјала (оципљивост)	3,0452	1
Способност ресторана да поуздано и прецизно пружи обећану услугу (поузданост)	2,2442	3
Спремност ресторана да се помогне гостима и брзо пружи услуга (одговорност)	1,8465	4
Знање и љубазност ресторанског особља и њихова способност да улију поверење (сигурност)	2,9846	2
Индивидуална пажња коју ресторан пружа својим гостима (емпатија)	1,4877	5
ЈАЗ 2	2,3216	/

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

Анализирајући средње вредности из претходне табеле (табела 6.41), увиђа се да генерално постоји јаз код свих димензија, будући да су средње вредности доста ниске. Самим тим и укупни јаз је доста велик (мала средња вредност). Најмањи јаз је у димензији „оципљивост“, а потом у димензији „сигурност“. Кроз разговор са менаџерима ресторана закључено је да је то због прописаних стандарда који се првенствено односе на хигијену запослених и радну униформу, односно на дефинисане услове према којима се запошљава особље с потребним образовањем, квалификацијама, искуством и сл. Код осталих димензија постојање стандарда се више своди на усмено дате смернице запосленим. Добијени резултат за јаз 2 је 2,3216 (испод просека), што означава недовољно јасне (неформалне) стандарде о квалитету услуге, те је на овај начин потврђена хипотеза H_9 .

Према групи аутора (Zeithaml et al., 1990), постоји више области (димензија рада) због којих могу настати јазови 1 и 2, а који су у вези са радом менаџера. Ове димензије, као и припадајућа питања из упитника, представљени су у наредној табели (табела 6.42).

Табела 6.42. Сфере пословних активности због којих може доћи до настанка јазова 1 и 2

Јаз (GAP) Cronbach's α	Димензија (питања у упитнику)	\bar{X}	Припадајућа питања	\bar{X}	σ
Јаз 1 0,712	1. Оријентација ка маркетиншким истраживањима (Marketing research orientation) (питања 1-4)	4,2301	Редовно прикупљамо информације о потребама наших гостију	4,1905	0,71521
			Ретко користимо информације о нашим гостима које су прикупљене истраживањем тржишта*	4,4444	0,56162
			Редовно прикупљамо информације о очекивањима гостију поводом квалитета услуге	4,0476	1,00689
			Менаџери у нашем ресторану ретко комуницирају са гостима*	4,2381	1,20100
	2. Вертикална комуникација (Upward communication) (питања 5-8)	4,5119	Особље које је у директном контакту са гостима често комуницира са менаџментом ресторана	4,8095	0,39583
			Менаџери у нашем објекту ретко траже савете поводом услуживања гостију од особља које је са њима у директном контакту (конобари, шанкери и др.)*	4,1905	1,14803
			Менаџери у овом ресторану често су у интеракцији са особљем које је у директном контакту са гостима	4,4762	0,73741

Јаз (GAP) Cronbach's α	Димензија (питања у упитнику)	\bar{X}	Припадајућа питања	\bar{X}	σ
Јаз 1 0,712	2. Вертикална комуникација (Upward communication) (питања 5-8)	4,5119	Примарни начин комуникације између менаџера на вишим позицијама и особља које је у директном контакту са гостима је путем писаних форми (извештаји и слично)*	4,5714	0,91077
	3. Нивои менаџмента (Levels of management) (питање 9)	4,8571	У овом ресторану постоји превише нивоа менаџмента између особља које је у директном контакту са гостима и топ-менаџмента (менаџера на највишим позицијама)*	4,8571	0,35274
Јаз 2 0,729	1. Посвећеност менаџмента квалитету услуге (Management commitment to service quality) (питања 10-13)	3,5595	Ресторан не обезбеђује неопходне ресурсе зарад квалитетне услуге*	3,5397	0,66782
			Ресторан има интерне програме за унапређење квалитета услуге	3,6190	1,18361
			Менаџери који доприносе побољшању квалитета услуге имају више шансе да буду награђени него остали менаџери	3,2698	0,90173
			Ресторан ставља исти или већи акцент на продају него на услуживање гостију*	3,8095	1,14803
	2. Успостављање циљева (Goal setting) (питања 14-15)	3,6666	Ресторан има формални процес успостављања нивоа квалитета који особље треба да пружи	3,2857	1,24988
У нашем ресторану покушавамо да успоставимо специфичне захтеве у пружању квалитетне услуге	4,0476		1,14199		

Јаз (GAP) Cronbach's α	Димензија (питања у упитнику)	\bar{X}	Припадајућа питања	\bar{X}	σ
Јаз 2 0,729	3. Стандардизаци -ја задатака (Task standardization) (питања 16-17)	3,6032	Ресторан ефективно користи аутоматизацију зарад истрајности при услуживању гостију	3,7778	0,68261
			Ресторан користи програме за унапређивање радних процедура и за осигуравање пружања услуга	3,4286	1,26637
	4. Перцепција изводљивости (Perception of feasibility) (питања 18-20)	4,5555	Ресторан располаже потребним капацитетима за испуњавање захтева гостију	4,6667	0,64758
			Уколико би гостима пружили ниво услуге који заиста желе ми бисмо банкротирали*	4,7619	0,58790
			Ресторан поседује систем за пружање нивоа услуга који гости захтевају	4,2381	0,75593

*Питања су наведена у негацији у упитнику и приликом уноса у матрицу извршена је инверзија
Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

Како би било јасније, правилно тумачење претходне табеле биће објашњено кроз једно питање. Наиме, питања која су у табели дата у негативној тврдњи, нпр. „Ретко користимо информације о нашим гостима које су прикупљене истраживањем тржишта“, треба протумачити у позитивној тврдњи, односно „Често користимо информације о нашим гостима које су прикупљене истраживањем тржишта“. Главни разлог тако постављених питања јесте да се испитаницима задржи пажња и тако добије што реалнији одговор, односно да се упитник не попуни по аутоматизму. Насупрот томе, поједини аутори (Buttle, 1996) критикују овакав концепт упитника тврдећи да ствара забуне код испитаника и да је сложенији процес анализе података. С обзиром на то да је одлучено да се у овој докторској дисертацији користе изворни мерни инструменти, поједина питања су остављена у негативној тврдњи.

На основу анализе резултата приказаних у табели 6.42, може се констатовати да се маркетиншка истраживања која се спроводе у ресторанима више односе на потребе потрошача него на квалитет услуге. Међутим, доказано је у овом истраживању да менаџери познају очекивања својих потрошача тек толико да их испуне, што даље наводи да менаџери недовољно истражују тржиште и не на одговарајући начин (с адекватним упитницима), па не умеју да претворе резултате из истраживања у оруђе за адекватан маркетиншки наступ и унапређење квалитета услуге. Бити на граници испуњења очекивања потрошача, у условима савременог тржишта, није допустиво. Менаџери морају да обезбеде висок ниво квалитета услуге и изазову одушевљење код госта. На овај начин задовољног корисника услуга могу претворити у лојалног потрошача. Према наводима појединих аутора (Narver, Slater, 1990; Han et al., 1998), компаније које су маркетиншки оријентисане требало би да буду у позицији да „осете“ тржиште (преференције потрошача) и да на основу тога иновирају услугу која пружа супериорни квалитет потрошачу. Значај оријентације ка маркетиншким истраживањима истичу и други аутори који су на основу резултата истраживања закључили да оно позитивно утиче на квалитет услуге, задовољство потрошача и особља и обим удела на тржишту (Agarwal et al., 2003), односно на финансијско пословање и профит (Agarwal et al., 2003; Sin et al., 2005). Приликом иновирања услуге треба водити рачуна да ли се ради о новој услузи у оквиру ресторана или новој услузи на тржишту, јер само услуге које су нове на тржишту позитивно утичу на пословни успех (Leskiewicz Sandvik, Sandvik, 2003).

Услужно особље је у директном контакту са гостима и обично прво сазна потребе потрошача, њихове посебне захтеве и сл. Како се види из исте табеле (6.42), комуникација између услужног особља и менаџера је на високом нивоу, односно то значи да би све прикупљене информације требало да буду прослеђене менаџерима ресторана који би на основу њих могли спознати очекивања гостију и унапредити пословне операције. Поједина истраживања су показала да менаџери у угоститељству дневно проводе око 80% времена у усменој комуникацији са другима (Woods, King, 2010). Уколико је вертикална комуникација лоша, запослени могу бити збуњени, немотивисани, могу се осећати потцењено и напустити посао. Лоли (Lolli, 2013) наводи да менаџери углавном нису спремни за комуникацију, посебно кад је реч о субординацији. Већина младих менаџера (почетника) нема добре комуникацијске вештине (English et al., 2007), а исто важи и за оне који су тек завршили факултет. У узорку овог истраживања, 73% руководилаца (менаџери, шефови кухиња и

шефови сала) имају до 40 година, а уколико се менаџери посматрају издвојено, тај проценат износи 66,6%. Дакле, ради се и релативно млађој популацији која се налази на руководећим позицијама у ресторанима.

Менаџери би у комуникацији требало да обратe пажњу на пол, старост, образовни ниво, расну припадност и друге социодемографске факторе и прилагоде начин комуникације јер ће их запослени због тога више ценити и поштовати као надређеног. У оквиру истраживања међу менаџерима хотела, установљена су три проблема у вертикалној комуникацији: отежаност комуникације због више нивоа менаџмента, изостанак повратних информација (од особља ка менаџерима) и културолошке препреке. Као у овом случају, комуникација која је усмерена од менаџера ка власницима угоститељских објеката, такође наилази на препреке које менаџери дефинишу као немогућност ступања у контакт са власницима или њихово неразумеваше за угоститељску делатност (Stevens, Hisle, 1996).

Према резултатима истраживања, оваква комуникација је, углавном, усмена и често се састоји од постављања питања а нешто ређе од повратних информација или давања предлога за унапређење квалитета услуге. Један од узрока за овакво понашање запослених јесте одсуство мотивације, што је у вези са изостанком напредовања, одсуством система вредновања рада и награђивања. Јасан став професиналаца из области угоститељства који у најважније вештине менаџера убрајају експертски ниво комуникација и организовање времена (Reutzler et al., 2014), говори о значају рада на овом проблему и неопходности премошћавања овог јаза које је директно или индиректно основ за појаву других.

Кад нема превише нивоа менаџмента у ресторанима, очекивања потрошача би менаџерима требало да буду јаснија. Најчешћи проблем ове врсте јавља се у већим угоститељским објектима (хотели или ланци брзе исхране и сл.), а поред лоше комуникације узрок томе треба тражити и у образовању и искуству људи на руководећим позицијама. Да би се дошло до руководећих позиција, потребно је постепено напредовање запослених а никако не би требало прескакати више места на хијерархијској лествици. Међутим, у пракси се показало да само 8% менаџера малих ресторана има завршен факултет (Harkison et al., 2011). До поражавајућих чињеница се дошло и у овом истраживању, пошто је констатовано да 61,9% менаџера ресторана и 71,4% шефова сала нема образовање из области угоститељства. Засто се може сугерисати да је неопходно поштовати нивое менаџмента и по профилу кандидата (степен и област образовања, искуство, комуникацијске и друге вештине

и сл.) који се могу запослити на тој позицији, јер се несмуњиво само на тај начин може поставити правилан основ за успешно пословање ресторана и обезбеђивање жељеног квалитета услуге.

Знатно ниже оцене за димензије „посвећеност менаџера квалитету услуге“, „постављање јасних циљева“, „стандардизација пословних задатака и процеса“, као и вероватно нереална „перцепција изводљивости“, утичу на формирање негативног јаза 2. Најнижу оцену је добио елемент који се односи на могућност награђивања (напредовања) уколико се доприноси унапређењу квалитета услуге. С обзиром на очигледно изостајање овог мотивационог фактора, власници или генерални менаџери ресторана би применом политике награђивања (вредновањем рада) могли да унапреде квалитет услуге, односно да елиминишу негативан јаз.

Посвећеност менаџмента квалитету услуге најбоље се види кроз однос према запосленим. Уколико је ова посвећеност већа, особље је ефикасније и пружа бољу услугу (Babakus et al., 2003), али има и више поверења у менаџера (Gill, 2008). Колико је менаџмент посвећен квалитету услуге конкретно се може видети кроз техничку подршку запосленим, квалитет радне средине, бригу о запосленим (пријављени радници, социјално осигурање и сл.), одржавање обука, систем награђивања и др. Начин на који се менаџери опходе према запосленим је у снажној спреси са начином на који се третирају гости (Kaga et al., 2013), те би зато менаџери требало да подстичу запослене на међусобан разговор и оцењивање свога рада, како би увидели пропусте и нашли модел којим би унапредили процес пружања услуге, а не да се понављају исте грешке. До сличних запажања су у својој студији дошли и други аутори (Beardwell, Claydon, 2010).

Према резултатима приказаним у табели 6.40, види се да „формални процес успостављања нивоа квалитета који особље треба да пружи“ није добио високу оцену од стране менаџера. Дакле, менаџери су уверени да су ови циљеви у знатној мери постављени неформално (усмено) и да постоји велик простор за унапређење пословања по овом питању. Да постављање јасних циљева и добијање повратне информације од запослених унапређују продуктивност, потврђују и друге студије (Locke, Latham, 2002). Андерсон и сарадници (Anderson et al., 2010) додатно наводе да постојање бонуса за остваривање предвиђеног плана и постављање циљева, који су уједно и циљеви запослених, позитивно утичу на ниво остваривања циљева и размену информација, односно комуникацију.

Стандардизација се најчешће користи у ресторанима с намером да се помогне менаџменту да контролише, предвиди и на минимум сведе грешке услед деловања људског фактора. У претходном делу рада је детаљније било речи о стандардизацији и значају примене. У ресторатерству се нажалост, ретко среће примена стандардизације, иако она носи бројне погодности. Обично се ради о примени информационих технологија у услужном делу и пословању по принципима НАССР система у производном делу ресторана. Спроведена студија показује да ресторани недовољно користе програме за унапређивање радних процедура и за осигуравање пружања квалитетне и уједначене (стандардизоване) услуге. Насупрот томе, поједини аутори сматрају да „производња услуге“ треба да буде јединствена због велике интеракције људи (Zeithaml et al., 1990). Сандоф (Sandoff, 2005) наводи да је чудно што се у исто време тежи стандардизацији и персонализацији услуге, јер су то две супротности. Такође, аутор наводи да се персонализована услуге ређе среће у пракси. Кад је реч о угоститељском сектору, напоменуто је да је управо персонализација услуге могућност за диференцијацију од конкуренције, бољи профит и опстанак на тржишту. С друге стране, увиђа се и значај примене стандарда, посебно кад је реч о квалитету хране, односно њеној здравственој безбедности (Soriano et al., 2002). Да је квалитет хране веома значајан за перцепцију квалитета услуге и задовољство потрошача, и да се не сме занемарити, потврђују бројна истраживања (Jang, Namkung, 2009; Ha, Jang, 2010; Teng, Chang, 2013).

На основу наведеног, намеће се закључак да се, иако делује чудно, мора паралелно радити и на стандардизацији и персонализацији услуге у ресторатерству. Међутим, треба напоменути да се стандардизација, пре свега, треба односити на процесе који су од виталног значаја за сваку испоручену услугу, било да је реч о стандардизованој (генерално за све госте) или персонализованој (само за поједине госте). Кад је реч о стандардизацији, мисли се на здравствену безбедност хране, контролу и мониторинг радних процеса, систем примене информационих технологија (примање наруџбине, наплата и сл.), брзину испоруке услуге, док се перонализација већ стандардизоване услуге може јавити у производном делу (модификација састава јела, нпр. додавање или изостављање појединих зачина и слично) или услужном делу (коришћење другачијег прибора за поставку стола, обавезно постављање цветног аранжмана на столу, и др.). Оба примера уобличавања услуга, уједно могу бити веома користан алат помоћу којег би ресторани могли да се маркетиншки представе на тржишту и привуку потенцијалне потрошаче.

Дајући високе оцене димензији „перцепција изводљивости“, менаџери потврђују убеђење да су способни да одговоре на захтеве гостију, односно да располажу потребним капацитетима за то. Оваква чињеница би требало да буде својеврсно упозорење менаџерима ресторана, јер је доказано да не разумеју у потпуности жеље гостију (што се види и кроз јазове) и да постоји много простора за унапређење процеса пружања услуге ради већег задовољства потрошача.

Однос између димензија прва два јаза изражена је путем корелационих веза, односно путем коефицијента Пирсонове (Pearson) корелације. На основу резултата приказаних у табели 6.43, увиђа се позитивна корелација на нивоу значајности од 0,01 између димензија првог јаза „оријентација ка маркетиншким истраживањима“, „вертикална комуникација“ и „нивои менаџмента“. На основу дефинисаних јачина везе (Cohen, 1988), корелација између прве две дименије јаза је средње јачине, док су остале међусобне везе ових димензија мале јачине (испод 0,5). Пошто је јачина корелационог коефицијента детерминисана величином узорка, пажњу првенствено треба обратити на ниво сигнификантности. Уколико је овај ниво већи од 0,05, коефицијент корелације се не прихвата као значајан (Перић, 2006). На основу средњих вредности за димензије (табела 6.42), то практично значи да уколико менаџери ресторана спроводе маркетиншка истраживања, такође је и веритикална комуникација на високом нивоу, односно нема превише нивоа менаџмента, услед чега би се квалитет комуникације могао нарушити. У оквиру јаз 2 такође постоје значајна корелационе везе.

6.43. Корелације између димензија у оквиру прва два јаз

	Јаз 1 (1)	Јаз 1 (2)	Јаз 1 (3)	Јаз 2 (1)	Јаз 2 (2)	Јаз 2 (3)	Јаз 2 (4)
Јаз 1 (1)	1						
Јаз 1 (2)	0,754**	1					
Јаз 1 (3)	0,477**	0,336**	1				
Јаз 2 (1)	0,421**	0,184	-0,039	1			
Јаз 2 (2)	0,142	-0,091	-0,194	0,836**	1		
Јаз 2 (3)	0,190	-0,034	-0,030	0,415**	0,456**	1	
Јаз 2 (4)	0,147	0,118	-0,091	0,292*	0,000	0,083	1

** Корелација је сигнификантна на нивоу од 0,01

* Корелација је сигнификантна на нивоу од 0,05

() број у загради се односи на редни број димензије у оквиру јаз

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

Између прве димензије „посвећеност менаџмента квалитету услуге“ и друге „успостављање циљева“, постоји јака корелациона веза (0,836), односно може се рећи да, уколико је менаџмент посвећен квалитету услуге, уједно постоје и јасно дефинисани циљеви у пословању ресторана. Такође, позитивна корелациона веза мале јачине постоји између прве димензије и димензија „стандардизација радних задатака“ и „перцепција изводљивости“.

Другим речима, уколико је менаџмент посвећен квалитету, осим што ће бити дефинисани циљеви, биће и успостављена стандардизација задатака, односно постојаће доста висока перцепција изводљивости планираних активности. Поред наведеног, присутна је и позитивна корелација мале јачине на нивоу значајности од 0,01 између друге и треће димензије у оба јаза.

На основу свега поменутог о ставовима менаџера, ваља истаћи да они не схватају посао менаџера у довољној мери као професију и да због тога настају бројни пропусти у раду. Мали број менаџера поседује адекватно образовање и зато нису у стању да воде посао на конкурентном тржишту. Додатне, отежавајуће околности износе Мартин и Тулган (Martin Tulgan, 2002) који сматрају да млади запослени не функционишу најбоље ако изостаје стимулација и слобода да сами организују посао. Сличан став имају Чи и сарадници (Chi et al., 2013), који у свом раду наводе да млади менаџери имају извесне компетенције али избегавају дужности по мишљењу запослених. Овакво понашање менаџера је свакако неприхватљиво јер се међу најбитније компетенције менаџера убрајају: лидерство (давање позитивног примера другима), комуникацијске вештине (слушање), толеранција ка променама, односи с гостима, отвореност за нове идеје, лични интегритет и сл. (Suh et al., 2012).

Стога би менаџери требало да раде на јачању веза међу запосленим (team building) и на релацији надређени-подређени, како би се креирала погодна радна атмосфера и тим људи који мора да препозна значај синхронизованог деловања и припадност истој страни која је на услузи гостима.

Поред резултата корелационе анализе, практичну вредност имају и резултати регресионе анализе који су представљени у табели 6.44. Оцена којом су менаџери изразили степен оријентације ка унапређењу квалитета услуге ($\bar{X} = 4,1135$; $\sigma = 0,3762$) послужила је као зависна варијабла, док су димензије јаза 1 и јаза 2 узете за независне.

Према Перићу (2006), значајна регресиона веза између зависне и независне варијабле постоји уколико је p (Sig.) $\leq 0,05$. Дакле, статистичка значајност постоји код свих независних варијабли, осим код нивоа менаџмента. На основу ове варијабле није могуће објаснити (предвидети) оријентацију менаџера ка унапређењу услуге. Ово је разумљиво будући да у ресторанима обухваћеним узорком не постоји велики број нивоа менаџмента или не постоји уопште.

Највећи проценат варијације (60%) у зависној варијабли (оријентација менаџера ка унапређењу квалитета услуге) може се објаснити на основу посвећености менаџера квалитету услуге, односно на основу елемената који припадају овој варијабли:

- Обезбеђеност неопходних ресурса,
- Постојање интерних програма за унапређење квалитета услуге,
- Вредновање доприноса при унапређењу квалитета (менаџер који доприноси више треба да има и веће шансе да буде награђен за свој рад у односу на остале менаџере) и
- Инсистирање на продаји или квалитетном услуживању гостију.

Табела 6.44. Оријентација менаџера ка унапређењу квалитета услуге

Независна варијабла	B	Beta	R ²	Sig.
Оријентација ка маркетиншким истраживањима	0,541	0,767	0,589	0,000
Вертикална комуникација	0,400	0,558	0,311	0,000
Нивои менаџмента	0,204	0,191	0,036	0,134
Посвећеност менаџмента квалитету услуге	0,430	0,774	0,600	0,000
Успостављање циљева	0,182	0,513	0,263	0,000
Стандардизација задатака	0,244	0,557	0,310	0,000
Перцепција изводљивости	0,339	0,452	0,204	0,000

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

Објашњење зависне варијабле је у великом проценту (58,9%) могуће и помоћу оријентације менаџера ка маркетиншким истраживањима као независне варијабле. Овакав резултат не треба да изненади. будући да је практично први корак ка унапређењу квалитета услуге истраживање тржишта. Да би могли побољшати квалитет услуга, менаџери првенствено морају да сазнају од потрошача шта су њихова очекивања и чиме нису задовољни. На основу спознаје ових кључних информација, може се креирати акциони план ради унапређења квалитета радних процедура које су основа сваке пружене услуге. Поред

истраживања потреба и жеља потрошача, неопходно је да менаџери испитају и очекивања потрошача поводом квалитета услуге. Резултат регресионе анализе омогућио је делимично прихватање хипотезе X_{10a} и прихватање хипотезе X_{10b} у потпуности.

Две варијабле, које практично у истом проценту објашњавају оријентисаност менаџера ка унапређењу квалитета услуге, јесу: „вертикална комуникација“ – од радника ка менаџеру (31,1%) и „стандардизација задатака“ (31%). Како је услужно особље у директном контакту са гостима а често први (можда и једини) сазнају од гостију које су њихове потребе, жеље или сугестије, веома је важно да комуникација од услужног особља ка менаџеру буде добра и правремена. На основу информација „из прве руке“ менаџери који су заиста посвећени квалитету могу одмах реаговати или пронаћи модел како би се услуга (у потпуности или њен део) подигла на виши ниво квалитета у што краћем периоду.

Стандардизација радних процедура и примена аутоматизације у раду (уштеда времена, бржа услуга, прецизнији обрачун и др.) недвосмислено се доводе у везу са оријентацијом ка унапређењу квалитета и континуираном раду на њему.

СТАВОВИ ЗАПОСЛЕНИХ У РЕСТОРАНИМА

Истраживање међу запосленима у ресторанима првенствено је урађено с циљем да се утврди постојање јаза 3 (јаза између класификације квалитета услуге и квалитета испоруке услуге) и јаза 4 (јаза између оног што је обећано потрошачима и оног што је заиста испоручено). Будући да ова два јаза настају приликом испоруке услуге (пријем госта у ресторан, преузимање наруџбине, услуживање хране и пића, наплата, испраћај и сл.), и да запослени у великој мери утичу на размере јаза, било је потребно да запослени у ресторанима попуне упитнике који би дали прецизнији увид у њихове ставове. Истраживање међу запосленима је битно како би се затворио круг од очекивања гостију до формирања њихове перцепције на основу искуственог доживљаја на који утичу менаџери, јер креирају политику предузећа, и особље које непосредно испоручује услугу гостима.

У литератури је одавно констатован значај услужног особља (особље које је у директном контакту с потрошачима) за обезбеђивање и пружање функционалног квалитета (Gronroos, 1983; Vitner, 1990), као и значај адекватне обуке особља како би правилно схватили своју улогу у обезбеђивању квалитета и вредности за потрошаче (Kelley, 1992).

Претходно је у раду изнета перцепција менаџера о постојању формалних, односно неформалних стандарда у вези са пет димензија. Како би се установило постојање и интензитет јаз 3, особље је изнело ставове поводом питања о способности да се константно поштују постављени стандарди у ресторану. Резултати су представљени у табели 6.45.

На основу приказаних резултата (средњих вредности) може се констатовати да је особље ресторана највише способно да испуњава стандарде који се односе на димензију „оипљивост“. Другим речима, особљу је најлакше да поштује прописан начин облачења (радна униформа) и да води рачуна о личној хигијени, као и хигијени опреме и објекта. Доста високе оцене је особље дало и димензији „сигурност“, истичући сопствене способности да буду љубазни у контакту с гостима, као и то да владају потребним знањима за овај вид услужне делатности. Веома добре оцене су добиле димензије „поузданост“ и „емпатија“, док је најнижу оцену добила димензија „одговорност“. Ово практично значи да је управо у овој димензији највећи јаз, односно да су запослени најмање спремни (способни) да брзо пруже услугу и помогну гостима. С обзиром на знатан јаз у овој димензији, вероватно у великом броју интеракција изостаје одлична услуга (перципирана од стране гостију) која представља кључну ствар у диференцијацији квалитета услуге (Prince, Simon, 2009), што је посебно значајно у угоститељском сектору (Davidson et al., 2002; Kim et al., 2003).

Табела 6.45. ЈАЗ 3 – Способност да се константно поштују постављени стандарди у оквиру пет димензија квалитета услуге

Особине ресторанског доживљаја	\bar{X}	Ранг
Изглед ресторана, ресторанске опреме, особља, материјала (оипљивост)	4,5872	1
Способност ресторана да поуздано и прецизно пружи обећану услугу (поузданост)	4,1846	3
Спремност ресторана да се помогне гостима и брзо пружи услуга (одговорност)	3,9712	5
Знање и љубазност ресторанског особља и њихова способност да улију поверење (сигурност)	4,3424	2
Индивидуална пажња коју ресторан пружа својим гостима (емпатија)	4,0136	4
ЈАЗ 3	4,2198	/

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

Укупан јаз 3 није велик (добијена вредност је изнад просека), али је он извесно присутан. Према овоме, могуће је прихватити хипотезу H_{11} . Ипак, резултат наводи да су запослени делимично способни да поштују дефинисане стандарде и да би менаџери објеката требало да формално дефинишу стандарде у већој мери. С друге стране, посебну пажњу би требало усмерити на адекватну обуку особља како би оно могло да испуни очекивања менаџера, односно да ефикасно обавља пословне задатке. Пратен (Pratten, 2003) такође наводи да би боље обучено особље допринело вишим стандардима. Међутим, будући да већина ресторана припада малим предузећима, обука се често игнорише због цене таквог програма и проблема с којим би се сусрело предузеће кад би обучено особље одлучило да напусти ресторан (Harrison, 1997). Управо из ових разлога, програми обуке запослених се најчешће спроводе у великим угоститељским објектима (хотели, ланци ресторана брзе исхране и др.).

Четврти јаз настаје услед неспособности особља да константно испуњава обећања послата од стране ресторана и која су као таква дошла до потрошача. О овоме је такође било речи у ранијим поглављима кад је наглашено да је најчешћи узрок појаве овог јаза, изостанак консултације са особљем пре давања обећања. Исто као и приликом израчунавања претходног јаза, особље је оцењивало способност да константно испуњава дата обећања према димензијама квалитета услуге. Резултати овог истраживања су приказани у табели 6.46.

Табела 6.46. ЈАЗ 4 – Способност да се константно испуњавају дата обећања у оквиру пет димензија квалитета услуге

Особине ресторанског доживљаја	\bar{X}	Ранг
Изглед ресторана, ресторанске опреме, особља, материјала (опипљивост)	4,2232	1
Способност ресторана да поуздано и прецизно пружи обећану услугу (поузданост)	3,8815	3
Спремност ресторана да се помогне гостима и брзо пружи услуга (одговорност)	3,5604	5
Знање и љубазност ресторанског особља и њихова способност да улију поверење (сигурност)	4,1305	2
Индивидуална пажња коју ресторан пружа својим гостима (емпатија)	3,6422	4
ЈАЗ 4	3,8875	/

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

Оно што је на први поглед евидентно јесте да се у овом случају ради о већем јазу (мања средња вредност). Наиме, особље не може континуирано да испуњава дата обећања, што доводи до незадовољства гостију јер испоручена услуга не задовољава њихова очекивања која су створили на основу обећања ресторана. И поред наведеног, добијена вредност за јаз 4 је изнад просека, чиме је потврђена хипотеза H_{12} . На основу приказаних вредности у табели 6.46, види се да запослени имају највише проблема да брзо пруже услугу, индивидуалну пажњу и да поуздано и прецизно пруже обећану услугу. Будући да дуже чекање (од очекиваног) негативно утиче на перцепцију квалитета услуге од стране потрошача (Taylor, 1994), у интересу је менаџера, али и свих запослених, да се јаз у овој и другим димензијама сведе на минимум. Услужно особље у ресторану представља карику између потрошача и ресторана као предузећа, па је њихов значај у пружању квалитетне услуге и испуњавању очекивања гостију изузетно висок, толики да ресторани услед неадекватне услуге могу остати без посла (Pratten, 2003).

По истом принципу, као и код упитника за менаџере, особље ресторана је попунило и део упитника који се односи на области (димензије) рада које могу бити узрочници појаве јазова 3 и 4, а чији је настанак директно у вези са радом запослених у ресторану. Оцене запослених за сваку димензију и припадајућа питања дати су у табели 6.47.

Табела 6.47. Сфере пословних активности због којих може доћи до настанка јазова 3 и 4

Јаз (GAP) Cronbach's α	Димензија (питања у упитнику)	\bar{X}	Припадајућа питања	\bar{X}	σ
Јаз 3 0,771	1. Тимски рад (Teamwork) (питања 1-5)	4,252	На послу осећам да сам део тима	4,408	0,8184
			Сво особље доприноси тимском раду приликом услуживања госта	4,106	0,9743
			Осећам одговорност да помогнем својим колегама да добро ураде посао	4,615	0,6465
			Колеге и ја чешће сарађујемо него што се надмећемо у раду	4,391	0,9199
			Осећам да сам важан члан ове компаније	3,743	1,1470

Јаз (GAP) Cronbach's α	Димензија (питања у упитнику)	\bar{X}	Припадајућа питања	\bar{X}	σ
Јаз 3 0,771	2. Прави радник на правом месту (Employee job fit) (питања 6-7)	3,902	Осећам се пријатно на послу јер радим добро	4,134	0,9852
			Управа запошљава особље које је квалификовано и добро ради	3,670	1,1649
	3. Присутност адекватне технологије на радном месту (Technology job fit) (питање 8)	3,793	Обезбеђена је сва опрема и средства потребна за квалитетан рад	3,793	1,2572
	4. Перципирана контрола (Perceived control) (питања 9-12)	3,240	Проводим пуно времена на послу покушавајући да решим ствари над којима немам много контроле	2,950	1,3586
			Имам слободу да у потпуности задовољим потребе гостију	3,944	1,1154
			Понекад имам осећај да не држим све под контролом због великог броја гостију који поручују у исто време	2,799	1,3170
			Фрустрирајуће је што некад зависим од колега који морају да послуже моје госте	3,268	1,4439
	5. Систем контроле супервизора (Supervisory control systems) (питања 13-15)	3,156	Оцена претпостављеног о мом раду укључује и мишљење о томе како се опходим према гостима	3,955	1,1457
			У овој компанији додатни напори да се гост квалитетније услуги не резултирају у већој плати, бонусима или другом признању	2,274	1,3273

Јаз (GAP) Cronbach's α	Димензија (питања у упитнику)	\bar{X}	Припадајућа питања	\bar{X}	σ
Јаз 3 0,771	5. Систем контроле супервизора (Supervisory control systems) (питања 13-15)	3,156	У овој компанији запослени који пружају најбољу услугу имају веће шансе да буду награђени него остали	3,240	1,4116
	6. Конфликт очекивања и могућности које носи радно место (Role conflict) (питања 16-19)	3,591	Папирологија на послу ми отежава да квалитетније служим госте	3,609	1,3505
			Акцент се превише ставља на нуђење гостију и привлачење нових који су у пролазу па је тешко прописно послужити госте који већ седе	3,380	1,2456
			Оно што менаџмент тражи од мене да урадим је обично исто што и гости траже	3,749	1,1556
			Менаџмент и ја имамо исте идеје о томе како би нешто требало да се уради	3,626	1,1464
	7. Недовољно јасна очекивања од запослених (Role ambiguity) (питања 20-24)	3,579	Менаџмент ми даје довољно информација о томе шта треба да радим на послу	4,017	1,1141
			Често имам осећај да не разумем неке услуге које пружа ресторан	3,184	1,3676
			У стању сам да се носим са променама у компанији које утичу на мој посао	4,073	0,9832
			Осећам да нисам довољно обучен од стране компаније како да поступа са гостима	3,726	1,2886
			Нисам сигуран које ће аспекте мог рада надређени највише гледати приликом оцењивања рада запосленог	2,899	1,0763

Јаз (GAP) Cronbach's α	Димензија (питања у упитнику)	\bar{X}	Припадајућа питања	\bar{X}	σ
Јаз 4 0,745	8.Хоризонтална комуникација (Horizontal communication) (питања 25-28)	3,014	Људи који се баве маркетингом у компанији консултују запослене попут мене о реалности обећања које дају у рекламама	2,972	0,7820
			Обично нисам унапред упознат са обећањима која се дају у реклами ресторана	2,855	0,9125
			Запослени попут мене разговарају са надлежнима о нивоу услуге коју можемо да пружимо гостима	3,061	0,8222
			Иста правила понашања и услуживања важе у свим објектима које води менаџмент нашег ресторана	3,168	0,6225
	9. Склоност ка давању нереалних обећања (Propensity to overpromise) (питања 29-30)	3,117	Велика конкуренција ствара притисак унутар нашег ресторана како би се остварио што већи промет/приход	3,173	0,9646
			Како би привукла нове госте, наша главна конкуренција даје обећања које не може да испуни	3,061	0,7801

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

Анализирајући резултате из претходне табеле, одмах се уочавају релативно ниске средње вредности које су уједно и потврда констатованих јазова. Наиме, на основу ових резултата може се прецизније установити у оквиру које сфере је јаз највећи, односно на чему треба највише радити како би се јаз премостио. У оквиру јаза 1, највише оцене је добила димензија „тимски рад“, ово је уједно једина димензија с просечном оценом већом од 4. Другим речима, тимски рад је на високом нивоу у ресторанима обухваћених овим истраживањем. Инграм и Џонс (Ingram, Jones, 1998) наводе да је мало случајева у угоститељству где је изражен тимски рад, иако су људи кључни фактор у пружању услуге. Исти аутори истичу непходност сарађивања и тимског рада у овом услужном сектору.

Менаџери и запослени треба да разумеју природу тимског рада, да она позитивно утиче на квалитет услуге, односно да се тимски рад исплати организацији, запосленима и потрошачима (Tjosvold et al., 1999). Зато менаџери и особље морају схватити да су на истој страни, да имају заједничке циљеве, проблеме и да ће тимским радом бити задовољнији и ефикаснији. На основу припадајућег питања о тимском раду „Осећам да сам важан члан ове компаније“, који је добио знатно нижу оцену од преостала четири фактора, може се закључити да менаџмент недовољно вреднује рад запослених, односно не истиче значај доприноса сваког појединца у процесу испоруке услуге.

Димензија која је добила другу највећу оцену односи се на запошљавање „правих радника на право место“. Интересантно је да запослени сматрају да добро раде и да се зато добро осећају, али немају тако високо мишљење о запошљавању квалификованог особља. Наиме, просечна оцена 3,670 говори да се у извесној мери запошљава особље које није довољно квалификовано и не ради добро. Оваква перцепција запослених је у складу с резултатима истраживања услужног особља и менаџера који показују да већина нема образовање из угоститељске струке. Како наводи Пратен (Pratten, 2003), услужно особље у угоститељским објектима обично чине младе особе које често тај посао раде привремено док не зараде довољно за друге потребе или док не нађу други посао. С тим у вези, Ким и Ча (Kim, Cha, 2002) наводе да услужно особље треба да обухвата три аспекта компетенције који доприносе услужном процесу: експертиза, искуство у пружању услуга и изглед (појава). Значај компетентности наводе и други аутори (Grandey et al., 2005), према чијим наводима запослени могу позитивно да утичу на перцепцију потрошача о вредности услуге и задовољство њоме, једино ако током интеракције демонстрирају професионалност и компетентност. Знање које поседују запослени је од круцијалног значаја за одржавање компетитивне предности организације и у великој мери утиче на вредност услуге која се пружа (Supriah, Sandhu, 2010), док се ефикасност позитивно одражава на перцепцију потрошача о квалитету услуге и степен њиховог задовољства (Wu, Liang, 2009).

С обзиром на то да постоји простор за повећање задовољства послом међу запосленим, ка томе треба тежити јер оно имплицира веће задовољство гостију пруженом услугом (Snipes, 2005; Gil et al., 2008). Међутим, само по себи, задовољство послом није довољно да би се знатно унапредио квалитет услуге. Уколико запослени имају већа

овлашћења биће задовољнији послом (Laschinger et al., 2001), а самим тим ће допринети квалитетнијој услузи.

Димензија „перципирана контрола“ се односи на доживљај запослених о њиховој аутономији и способности (могућности) да решавају свакодневне задатке у посебним околностима. Управо је изостанак контроле услед доласка великог броја гостију и истовременог поручивања, елемент који је добио најниже оцене у оквиру димензије. Насупрот томе, елемент „Имам слободу да у потпуности задовољим потребе гостију“ добио је највишу оцену (3,944). Добијена оцена ипак не осликава велику аутономију запослених, што другим речима значи да се морају консултовати са менаџерима или другим претпостављеним у посебним случајевима, када је, зарад испуњења жеље госта, потребно изаћи из оквира устаљених радних активности и начина пословања. Уколико је аутономија већа, односно уколико радник има овлашћења да сâм процени извесне ситуације и одлучи како да се реагује (да ли, и на који начин да се изађе у сусрет госту), до изражаја долазе његове квалификације, искуство, али и креативност и лидерске способности. Значај аутономије у раду услужног особља и њен утицај на задовољство послом наводе и други аутори (Yoon et al., 2001).

Креативност запослених у угоститељству ради пружања услуге високог квалитета у свом раду помињу Робинсон и Бисли (Robinson, Beesley, 2010), при чему такође истичу значај креативности и на профитабилност угоститељског предузећа. Велик значај креативности препознат је и од стране других аутора (Wang et al., 2014), који скрећу пажњу и на значај лидерства, посебно међу услужним особљем (првенствено међу супервизорима, шефовима сале и др.) у угоститељству. Дакле, запосленима треба дати извесну слободу у интеракцију са потрошачима, како би стекли осећај контроле над ситуацијом (Namasivayam, Hinkin, 2003). Позитивну везу између лидерства и задовољства послом установили су Кара и сарадници (Kara et al., 2013), запажајући да лидерство унапређује перцепцију особља о квалитету живота на послу, што даље имплицира бољу посвећеност организацији. Слично запажање у својим радовима износе и други аутори (Arnold et al., 2007).

Уколико се у ресторану примењује овакав начин пословања, може се говорити о посвећености услузи, односно услужној оријентацији предузећа. Добра комуникација, љубазност и посвећивање пажње, доприносе већем задовољству потрошача, већој напојници и додатном поручивању хране или пића (Jacob et al., 2014). Корист од овакве политике

пословања, односно аутономије запослених евидентна је. У прилог томе говори и група аутора (Egen, et al., 2013) која наводи да је посвећеност услузи повезана са задовољством послом а то даље утиче на задовољство корисника и финансијску добит ресторана.

Кад је реч о посвећености запослених квалитету услуге, свакако не треба занемарити ефекат који мотивација има на радника. У спроведеном истраживању, запослени дају доста ниске оцене управо овој димензији, односно припадајућим питањима. На основу ових вредности (табела 6.47) стиче се јасна слика какав је став запослених о систему вредновања рада. Наиме, додатни напори да се гост квалитетније услужи углавном не резултирају у већој плати, бонусима или другом признању. Такође, запослени који пружају најбољу услугу имају подједнаке или тек нешто веће шансе од осталих да буду награђени. Према наведеном, један од узрочника јаза 3 јесте свакако и проблем слабе мотивације запослених, односно не постоји систем награђивања за уложен додатни напор зарад квалитетније услуге. Поједини аутори (Chiang, Birtch, 2011) напомињу да се перцепција запослених о јасној политици награђивања позитивно одражава на задовољство послом и на оријентацију ка квалитетној услузи. Систем награђивања је посебно важан у угоститељству (Karatepe, Uludag, 2008a), јер је особље углавном слабо плаћено, обично ради прековремено, има малу аутономију при одлучивању и често мења посао.

Наведено недвосмислено указује да задовољство гостију ресторана у великој мери зависи од услужног особља, њихових способности, знања и вештина, што потврђују и други аутори (Teng, Chang, 2013), истичући значај гостопримства и вештине забављања гостију током комуникације (дискретна шаљива комуникација ради опуштања гостију). Ким и сарадници (Kim et al., 2003) у свом раду сугеришу да фокус запослених на госте расте порастом организационе подршке у ресторану и да се уједно смањује притисак током рада. Из овог се може закључити да на првом месту запослени морају бити задовољни како би били задовољни и гости ресторана. У прилог овоме иде и став у новијој литератури о томе да запослени треба да буду на првом месту уместо гостију (Ристић, 2011). На стварање повољне услужне климе у ресторану се може утицати од самог почетка, односно при запошљавању особља, док се касније, путем обуке, може радити на унапређењу. У вези са наведеним, поједини аутори (Huffman, Ingram, 1992) сматрају да се треба запошљавати особље које има фокус на госта и реална очекивања од посла, односно радног места. Додатна корист за

запослене, од фокуса на госта и пружања квалитетне услуге, огледа се у знаку захвалности од госта у виду бакшиша (Azar, 2007).

Димензије „конфликт очекивања и могућности које носи радно место“ и „недовољно јасна очекивања од запослених“ такође бележе релативно ниске оцене. Постојање јаз у овим димензијама свакако није пожељно јер утиче на појаву стреса код услужног особља (Hartline, Ferrell, 1996; Karatepe, Sokmen, 2006). Каратепе и Сокмен (Karatepe, Sokmen, 2006) даље наводе да на то додатно утиче неадекватна обука особља, мала плата и прековремени рад. Најнижу оцену у оквиру две поменуте димензије је добио елемент који се односи на перцепцију запослених о томе аспекте највише гледају надређени приликом евалуације рада. Нешто већу, али недовољно високу оцену, добио је елемент у вези са перцепцијом запослених о обиму и квалитету обуке за рад са гостима. Другим речима, запослени нису у довољној мери обучени за свој посао. Ово се, пре свега, односи на услужно особље јер је констатовано да углавном немају адекватно образовање за рад у угоститељској делатности.

Управо зато, менаџери би требало да дају јасан опис посла и назначе очекивања од запослених на сваком радном месту. Такође, потребно је омогућити радницима напредовање на послу, односно развој каријере, како би били мотивисани за даље усавршавање и унапређење квалитета услуге. На овај начин је могуће привући квалитетне кандидате приликом аплицирања за радно место (Karatepe, Uludag, 2008b). Корективне мере би требало предузети још током процеса образовања кадрова јер, како поједини аутори (Jameson, Holden, 2000) наводе, постоји велика разлика у ономе што дипломци из области угоститељства очекују од радног места и онога што мали и средњи ресторани траже од кандидата.

Други јаз који је у вези с радом особља (јаз 4) најчешће настаје услед лоше хоризонталне комуникације и склоности да се дају нереална обећања које запослени нису у стању да испуне, или не у оној мери да би задовољили очекивања гостију. Доста ниске оцене су присутне и у овој сфери пословних активности ресторана, посебно у домену комуникације. Особе које су задужене за маркетинг у ресторанима ретко консултују запослене о реалности обећања које се даје у рекламама, и запослени најчешће нису унапред упознати са њима. У малој мери се запослени консултују и кад је реч о самом квалитету услуге који може да се пружи гостима. У претходним поглављима је изнет овај проблем који се јавља у предузећима, али је кроз резултате истраживања потврђено постојање истог и у сектору ресторатерства. Услужно особље у ресторанима је у директном контакту са гостима и има најбољи увид у

жеље и потребе гостију. Јасно је да уколико круцијалне информације долазе до менаџера и запослених у сектору маркетинга и продаје, заједничким одлучивањем је могуће креирати адекватну услугу која ће испунити очекивања потрошача али и коју ће особље моћи да испоручи у обећаном облику. Многи аутори (Hallin, Marnburg, 2008; Kim, Lee, 2013) сматрају да запослени треба да деле кључне информације и искуства (иновативно понашање запослених), како би се на основу тога креирала услуга, унапредио квалитет али и задовољство потрошача.

Повезаност димензија трећег и четвртог јаза такође је приказана путем корелационих веза, односно путем коефицијента корелације. На основу резултата приказаних у табели 6.48, увиђа се позитивна корелација између димензије трећег јаза „тимски рад“ и свих преосталих.

Табела 6.48. Корелације између димензија у оквиру трећег и четвртог јаза

	Јаз 3 (1)	Јаз 3 (2)	Јаз 3 (3)	Јаз 3 (4)	Јаз 3 (5)	Јаз 3 (6)	Јаз 3 (7)	Јаз 4 (1)	Јаз 4 (2)
Јаз 3 (1)	1								
Јаз 3 (2)	0,523**	1							
Јаз 3 (3)	0,271**	0,498**	1						
Јаз 3 (4)	0,181*	0,062	0,065	1					
Јаз 3 (5)	0,262**	0,373**	0,416**	0,058	1				
Јаз 3 (6)	0,348**	0,277**	0,211**	0,454**	0,185*	1			
Јаз 3 (7)	0,255**	0,212**	0,295**	0,494**	0,270**	0,409**	1		
Јаз 4 (1)	0,238**	0,248**	0,090	0,167	0,221**	0,182*	0,179	1	
Јаз 4 (2)	0,120	0,099	0,022	0,254**	0,046	0,175*	0,295**	0,265**	1

** Корелација је сигнификантна на нивоу од 0,01

* Корелација је сигнификантна на нивоу од 0,05

() број у загради се односи на редни број димензије у оквиру јаза

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

Све корелације су мале јачине, посебно између прве и четврте димензије, осим између прве две где постоји корелациона веза средње јачине (Cohen, 1988). У пракси би ово подразумевало постојање тимског рада уколико се на сваком радном месту налази прави (адекватан) радник. Оваква констатација се може повезати са значајем квалификованог особља приликом формирања пријатне радне атмосфере, унапређењем ефикасности и задовољством послом. Друга по јачини корелациона веза (0,498) постоји између димензија „прави радник на правом месу“ и „присутност адекватне технологије на радном месту“.

Уколико менаџери схватају значај и улогу сваког радног места, на њему ће се наћи одговарајући радник и неопходна технологија за рад и обрнуто. Такође, постоји слаба корелациона веза између тимског рада (јаз 3) и хоризонталне комуникације (јаз 4). Јасно је да ако постоји добар тимски рад, комуникација међу запосленима је на одговарајућем нивоу, будући да је она један од кључних разлога за добар или лош тимски рад.

Приметна је корелација средње јачине између четврте, шесте и седме димензије трећег јаза. Наиме, уколико запослени имају погрешна очекивања о могућностима које носи радно место и ако не разумеју шта се конкретно тражи од њих на том радном месту, схватиће то као лошу контролу менаџера кад је у питању евалуација рада запослених, односно додатних напора зарад пружања најбоље услуге.

Корелациона веза мале јачине постоји и међу димензијама четвртог јаза, између хоризонталне комуникације и склоности ка давању нереалних обећања. Дакле, на овај начин је потврђен став запослених да одсуство хоризонталне комуникације, пре свега консултовање запослених у маркетингу о могућностима производно-услужног сектора пре давања обећања, утиче на нереалност самих обећања која долазе до потрошача.

У циљу примене регресионе анализе, особље је, као и менаџери, исказало степен оријентације ка унапређењу квалитета услуге. Према просечној вредности ($\bar{X} = 3,5281$; $\sigma = 0,4260$) одмах се увиђа да је особље мање посвећено унапређењу квалитета услуге од менаџера. Резултати регресионе анализе су приказани у табели 6.49.

Табела 6.49. Оријентација особља ка унапређењу квалитета услуге

Независна варијабла	B	Beta	R ²	Sig.
Тимски рад	0,436	0,636	0,404	0,000
Прави радник на правом месту	0,282	0,570	0,325	0,000
Присутност адекватне технологије на радном месту	0,158	0,466	0,218	0,000
Перципирана контрола	0,324	0,611	0,373	0,000
Систем контроле супервизора	0,286	0,510	0,260	0,000
Конфликт очекивања и могућности које носи радно место	0,423	0,666	0,444	0,000
Недовољно јасна очекивања од запослених	0,442	0,716	0,512	0,000
Хоризонтална комуникација	0,325	0,502	0,252	0,000
Склоност ка давању нереалних обећања	0,247	0,394	0,155	0,000

Извор: Израдио аутор дисертације на основу анализе у SPSS-у 17.0.

На основу резултата из колоне R² може се констатовати да се највећи проценат (51,2%) варијације зависне варијабле (оријентација особља ка унапређењу квалитета услуге)

може објаснити на основу независне варијабле „недовољно јасна очекивања од запослених“. Другим речима, уколико запослени има прецизне информације (упутства) шта треба да ради на послу, уколико разуме концепт услуга које се пружају, уколико је у стању да се носи са променама на послу, уколико је прошао адекватну обуку од стране послодавца и ако је сигуран које аспекте рада менаџери највише вреднују, запослени ће у великој мери бити посвећени унапређењу квалитета услуге и обрнуто. Будући да запослени не знају који се аспекти рада највише вреднују ($\bar{X} = 2,899$), може се говорити и о одсуству мотивације у извесном смислу. Уколико би запослени знали шта је то што менаџмент највише вреднује и очекује од сваког запосленог, њихово ангажовање на том плану би било веће а самим тим би се допринело унапређењу целокупног квалитета услуге. Слично овоме, 44,4% варијације зависне варијабле може бити објашњено независном варијаблом „конфликт очекивања и могућности које носи радно место“, односно 40,4% независном варијаблом „тимски рад“. Разочарање међу особљем које може наступити услед погрешних очекивања од могућности које носи радно место, у великој мери објашњава посвећеност ка унапређењу квалитета услуге. На посвећеност се посебно може одразити одсуство истоветних идеја код менаџера и запослених о томе како би нешто требало да се уради, разлике у ономе шта тражи менаџмент а шта гости траже (желе) од запосленог да уради и компликована администрација (извештаји и сл.). На основу резултата приказаних у табели 6.49. и вредности Sig. = 0,000, могу се прихватити хипотезе X_{13a} и X_{13b} да све димензије јаза 3, односно 4, имају предикцијско дејство на посвећеност особља да унапреди квалитет услуге.

Будући да тимски рад у великом проценту објашњава посвећеност особља да се унапреди квалитет услуге, треба нагласити да би менаџмент посебну пажњу требало да усмери ка циљу да се сваки запослени осећа као важан део тима, односно значајан радник у предузећу (ресторану). Поред тога, осећај одговорности да се помогне колегама и константно сарађује, уместо да се надмеће, доприноси бољем тимском раду и оријентацији ка унапређењу квалитета.

7. ЗАКЉУЧАК

Менаџмент или управљање, као теорија и пракса, одавно је присутно и прати развој људског друштва. Суштина рада јесте употреба управљачких вештина у циљу опстанка и просперитета предузећа на тржишту. Управљање предузећем се односи на истраживање тржишта путем планских маркетиншких активности, организовање рада људи (менаџмент људских ресурса), управљање финансијским, материјалним и другим ресурсима, као и процес контроле свих пословних операција.

У угоститељском сектору, као услужној делатности, дешавају се константне промене условљене динамиком и начином живота, као и техничко-технолошким напретком. У раду су представљени трендови у ресторатерству као основ за унапређење квалитета услуга. Иновације пружају могућност да се креирају нова искуства које гост може да перципира као јединствено, па се на основу тога може говорити и о бренд менаџменту. Међутим, без обзира на примену иновација и праћење глобалних трендова, ресторани неће моћи да опстану на тржишту уколико се стратешки не оријентишу ка улагању у едукацију запослених, укључујући и менаџере. Резултати рада су потврдили неповољну ситуацију код образовања уопште а посебно кад је реч о образовању из области угоститељства. Наиме, већина запослених, као и менаџера, нема адекватно образовање за рад у угоститељском сектору. У конкурентској борби, ресторани се најбоље могу разликовати упоређивањем рада запослених, њиховог понашања према гостима (љубазност, комуникација, спремност да се помогне, саосећање и др.) које је у великој мери условљено задовољством на послу, мотивисаношћу и разумевањем радне позиције на послу.

Управљање квалитетом услуге је, дакле, могуће уколико се обезбеди јединствен доживљај за госте, односно кроз задовољство запослених. Ово задовољство се обезбеђује путем добре хоризонталне (комуникација међу запосленима) и вертикалне (комуникација запослених са менаџерима) комуникације, тимским радом, јасним очекивањима и постојањем система награђивања.

Како је полазна тачка за обезбеђивање задовољства запослених и гостију постојање менаџера који мора да буде образован и да има проактивни ставом ради прилагођавања променама, односно њиховом антиципирању да би на основу њих ускладио пословне

активности ресторана. Зато би менаџери требало да познају област угоститељства, пре свега законе и прописе који уређују ову област, а потом и начин одвијања радних процеса у ресторану (кухињски блок, услужни део, економско-техничко део).

Показатељ квалитета услуге јесте свакако задовољство и лојалност гостију. Међутим, показано је да менаџери не познају довољно очекивања гостију, као ни методе помоћу којих могу измерити задовољство гостију. Модели који су коришћени у овом истраживању су SERVQUAL и DINESERV (који је настао на основама SERVQUAL-а). Творци ових модела су међу најпризнатијим научницима из области квалитета услуге, па су на основу тога модели коришћени у свом оригиналном облику – SERVQUAL за истраживање међу менаџерима и особљем а DINESERV за испитивање очекивања и перцепције квалитета гостију ресторана.

Резултати спроведеног истраживања показали су да су гости генерално задовољни квалитетом услуге у ресторанима (одсуство негативног јаза 5), али треба напоменути да је перципирани квалитет на самој граници очекивања и да, стога, веома лако може доћи до незадовољства пруженом услугом. Управо зато менаџери би морали да знатно више консултују услужно особље пре него што дају обећања потрошачима, јер уколико особље не буде у стању да у потпуности пружи обећани квалитет може доћи до незадовољства гостију и негативних економских последица по ресторан. Ако се задовољство гостију гледа према димензијама квалитета, запажа се мали негативан јаз у димензији „одговорност“ која обухвата ставове гостију о међусобној помоћи запослених у циљу одржавања квалитета услуге, брзини пружања услуге и додатном напору да се одговори на специјалне захтеве гостију. Ово је свакако једна од смерница којом би требало да се руководе менаџери, али и особље, у даљем пословању и управљању квалитетом.

На основу даљих статистичких анализа примењених у раду, указано је да постоје статистички значајне разлике у очекивању и перцепцији међу испитаницима према социодемографским карактеристикама.

Према резултатима истраживања, доказано је да постоје статистички значајне разлике у односу на социодемографске карактеристике. У домену очекивања постоје у односу на пол испитаника, у димензијама „опипљивост“ и „сигурност“; у односу на старост испитаника у димензијама „опипљивост“, „сигурност“ и „емпатија“; у односу на образовање испитаника у димензији „опипљивост“. У домену перцепције квалитета услуге статистички значајне разлике постоје у односу на пол испитаника у димензији „емпатија“; у односу на образовање

испитаника у димензијама „описљивост“ и „емпатија“; у односу на месечне приходе испитаника у димензијама „одговорност“, „сигурност“ и „емпатија“ и према томе колико често посећују ресторане у димензијама „одговорност“ и „емпатија“. Иако се на основу самих димензија не може конкретно сагледати простор за унапређење квалитета, на основу елемената (питања у упитнику) који чине сваку димензију, менаџери имају јасан увид у очекивања и перцепцију гостију.

Прегледне табеле са димензијама и припадајућим елементима од којих се највише и најмање очекује, односно са којима су гости највише и најмање задовољни, такође су основ унапређења или одржавања квалитета ради постизања већег задовољства гостију. Будући да се показало да менаџери и гости различито рангирају димензије квалитета услуге, резултати истраживања имају посебан значај за менаџере приликом планирања унапређења квалитета услуге и с обзиром на то да је потврђен негативан јаз 1 који се односи на разлике у перцепцији менаџера о очекивањима гостију и стварних очекивања гостију.

Постојање формалних или неформалних стандарда у ресторанима дефинише постојање и јачину јаза 2. Како су менаџери најодговорнији за постављање стандарда у пословању, истраживањем је обухваћена и ова област. На основу добијених резултата установљено је да постоји доста велик јаз 2, што указује на одсуство стандарда и/или њихов неформални облик. Другим речима, стандарди у ресторанима нису довољно јасни и дати су усмено. Насупрот томе, дефинисани стандарди дати у писаној форми дају јасне смернице за сваки аспект пословања. У вези с наведеним, потребно је истаћи доста ниску оцену коју су менаџери дали приликом оцењивања могућности за награђивање оних запослених менаџера који доприносе побољшању квалитета услуге. Ова чињеница говори да је веома значајан систем награђивања, односно обезбеђивање мотивације међу менаџерима и запосленима.

Истраживање међу запосленима у ресторанима је обављено првенствено да би се утврдило постојање јаза 3 (јаз између класификације квалитета услуге и квалитета испоруке саме услуге) и јаза 4 (јаз између оног што је обећано потрошачима и оног што је заиста испоручено). Пошто да је услужно особље у директном контакту са гостима ресторана и има велик утицај на перцепцију квалитета услуге, било је неопходно сазнати њихове ставове о способности да се константно поштују постављени стандарди (јаз 3) и испуњавају дата обећања од стране менаџмента (јаз 4).

Анализом добијених резултата установљено је да је особљу ресторана најлакше да поштује стандарде у вези с начином облачења и одржавања личне хигијене. Насупрот томе, највећи јаз је забележен у димензији „одговорност“, а то се може протумачити као немогућност константног поштовања временског рока за пружање услуге. Дакле, брзо пружање услуге и спремност да се помогне гостима представљају димензију у оквиру које је потребно поставити јасне формалне стандарде који свакако морају бити у складу са људским и техничким могућностима ресторана.

Јаз 4 је нешто већи од јаза 3 и такође је највећи у димензији „одговорност“. Овде се ради о лошој комуникацији између менаџера и запослених, односно изостанку консултација између оних који припремају храну и пиће и услужног особља о потребном времену за припрему и услуживање. Поред тога, менаџери би морали узети у обзир непланиране групне посете и друге околности услед којих може доћи до дужег времена чекања на услуживање јела и пића, односно кашњења са услуживањем госта. Како је у литератури констатовано да дуже чекање негативно утиче на задовољство госта, менаџери би морали да посвете више пажње овом проблему. По истом принципу, као и код истраживања међу менаџерима, у раду је дата табела с елементима на основу којих се може јавити јаз 3 или 4. У складу с наведеним, треба истаћи да запослени нису увек у могућности да држе све под контролом због великог броја гостију који поручују у исто време, да додатни напори да се гост квалитетније послужи обично не резултирају у већој плати, бонусима или другом признању, да немају јасну слику о томе који се аспекти рада највише вреднују и да обично нису унапред упознати с обећањима која се дају потенцијалним потрошачима.

Резултати добијени на основу регресионе анализе не иду у прилогу горе наведеном. Истраживање је показало да се оријентација менаџера ка унапређењу услуге најбоље може објаснити њиховим ангажовањем на истраживању тржишта, односно потреба и жеља потрошача. С једне стране се може рећи да менаџери недовољно спроводе маркетиншка истраживања, а с друге стране да то не раде на одговарајући начин (неадекватан упитник, недовољан узорак и сл.), те да посвећеност унапређењу квалитета није задовољавајућа.

Оријентација особља ка унапређењу квалитета услуге највише може бити објашњена на основу тога колико им је јасно шта се од њих очекује, шта они очекују од радног места и тимског рада. Будући да особље често није упознато са обећањима која се дају и не знају који се аспекти рада највише гледају приликом евалуације рада, јасно је да изостаје потпуна

посвећеност унапређењу квалитета услуге. Према наведеном, запослени међусобно морају да функционишу као тим, укључујући и менаџера. Услови за синхронизовано деловање јесу добра комуникација (хоризонтална, вертикална и комуникација са потрошачима), уважавање сугестија, јасно дефинисана задужења и очекивања и изграђен систем награђивања, а на основу изнетих закључака менаџери могу прецизније да управљају угоститељским објектом.

Резултати истраживања несумњиво представљају добру полазну основу за управљање квалитетом услуга у ресторатерству. Међутим, свакако да постоје извесна ограничења. С тим у вези, у наредним истраживањима би требало проширити узорак на остале веће градове у Републици Србији. Даље, како би се стекла још комплетнија слика квалитета услуге у ресторатерству, предлог је да се за основу истраживања користи проширени модел GAP који укључује јаз 6 (разлика између перцепције особља о очекивању потрошача и стварних очекивања потрошача) и јаз 7 (разлика између перцепције особља и менаџера о очекивању потрошача). Осим тога, упитници би се могли проширити питањима која се односе на квалитет и квантитет послужених јела и пића јер је то фактор који такође опредељује потрошача за посету и утиче на генерално задовољство доживљајем у ресторану.

Додатна могућност унапређења истраживања међу гостима јесте уврштавање домена важности за свако питање. На тај начин би се сазнала очекивања, перцепција, али и значај сваког елемента за појединца. Ограничавајућа околност за примену оваквог упитника јесте његова структура и обим, што имплицира дуготрајније и сложеније истраживање.

Јасним истицањем где се (димензије квалитета са припадајућим елементима) јављају проблеми у пословању ресторана, односно зашто долази до јазова и на који начин се могу превазићи, дат је основ за унапређење квалитета услуга у ресторатерству у складу са владајућим глобалним трендовима.

8. ЛИТЕРАТУРА

- Addis, M., Sala, G. (2007). Buying a book as a Christmas gift: two routes to customer immersion. *The Service Industries Journal*, 27(8), 991-1006.
- Agarwal, S., Erramilli, M. K., Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing* 17(1), 68-82.
- Ajala, A. R., Cruz, A. G., Faria, J. A. F., Walter, E. H. M., Granato, D., Sant' Ana, A. S. (2010). Food allergens: Knowledge and practices of food handlers in restaurants. *Food Control*, 21, 1318-1321.
- Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: a study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 170-92.
- Andaleeb, S. S., Conway, C. (2006). Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model. *Journal of Service Marketing*, 20(1), 3-11.
- Anderson, S. W., Dekker, H. C., Sedatole, K. L. (2010). An empirical examination of goals and performance-to-goal following the introduction of an incentive bonus plan with participative goal setting. *Management Science*, 56(1), 90-109.
- Ansari-Lari, M., Soodbakhsh, S., Lakzadeh, L. (2010). Knowledge, attitudes and practices of workers on food hygienic practices in meat processing plants in Fars, Iran. *Food Control*, 21(3), 260-263.
- Ansel, D., Dyer, C. (1999). A framework for restaurant information technology. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(3), 74-84.
- Arasli, H., Mehtap-Smadi, S., Katircioglu, S. T. (2005). Customer service quality in the Greek Cypriot banking industry. *Managing Service Quality*, 15(1), 41-56.
- Ariffin, A. A. M., Maghzi, A. (2012). A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: Influence of personal and hotel factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 191-198.
- Arnold, K., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E., McKee, M. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 193-210.
- Avelini Holjevac, I. (2002). Upravljanje kвалитетom u turizmu i hotelskoj industriji. *Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija*.

- Azar, O. H. (2007). The social norm of tipping: a review. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 380-402.
- Babakus, E., Boller, G. W. (1992). An empirical assessment of SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 24, 253-268.
- Babakus, E., Boller, G. W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 24(3), 253-268.
- Babakus, E., Mangold, W. G. (1992). Adapting the SERVQUAL Scale to Hospital Services: An Empirical Investigation. *Health Services Research* 26(6), 767-786.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 31(3), 272-286.
- Badri, M. A., Abdulla, M., Al-Madani, A. (2005). Information technology center service quality: assessment and application of SERVQUAL. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(8), 819-848.
- Bagozzi, R. P. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: A Comment. *Journal of Marketing Research*, 18, 380.
- Baker, J. (1987). The role of the environment in marketing services. In: Czepeial, J.A., Congram, C.A., & Shanahan, J. (Eds.). *The Services Challenges: Integrating for Competitive Advantage*. Chicago: American Marketing Association, 79-84.
- Baker, J., Grewal, D., Parasuraman, A. (1994). The influence of the store environment on quality inferences and store image. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 328-339.
- Baker, J., Levy, M., Grewal, D. (1992). An experimental approach to making retail store environment decisions. *Journal of Retailing*, 68, 445-460.
- Бакић, О. (2010). *Маркетинг у туризму*. Универзитет Сингидунум, Београд.
- Бакић, О., Љубојевић, Ч., Живковић, А. (1998). *Менаџмент услуга у савременој Економији*. Економски факултет, Београд.
- Baldwin, A., Sohal, A. (2003). Service quality factors and outcomes in dental care. *Managing Service Quality*, 13(3), 207-216.
- Baraban, R. S., Durocher, J. F. (2010). *Successful restaurant design*. Hoboken, John Wiley & Sons Inc., New Jersey.

- Барјактаровић, Д. (2013). Управљање квалитетом у хотелијерству, Универзитет Сингидунум, Београд.
- Bassett, M. T., Dumanovsky, T., Huang, C., Silver, L. D., Young, C., Nonas, C., Matte, T. D., Chideya, S., Frieden, T. R. (2008). Purchasing behavior and calorie information at fast-food chains in New York City, 2007. *American Journal of Public Health*, 98, 1457-1459.
- Beardwell, J., Claydon, T. (2010). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, 6th Edition. Pearson Education Ltd, Prentice Hall, Harlow, Essex.
- Berman, B., Evans, J. R. (1995). *Management: A Strategic Approach*, 6th Edition. Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc, New Jersey.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69-82.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56, 57-71.
- Blair, A. (2003). Equipment learns common data language. *Nation's Restaurant News*, 37(43), 14.
- Bleich, S. N., Herring, B. J., Flagg, D. D., Gary-Webb, T. L. (2011). Reduction in purchases of sugar-sweetened beverages among low-income black adolescents after exposure to caloric information. *American Journal of Public Health*, 102, 329-335.
- Блешић, И. (2010). Квалитет хотелских услуга као фактор тржишног позиционирања у бањама западноморавске бањске зоне, докторска дисертација. Универзитет у Новом Саду, ПМФ, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад.
- Boella, M. J., Gross-Turner, S. (2005). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Bojanic, D. C., Rosen, L. D. (1994). Measuring service quality in restaurants: an application of the SERVQUAL instrument. *Hospitality Research Journal*, 18, 3-14.
- Bollinger, B., Leslie, P., Sorensen, A. (2011). Calorie posting in chain restaurants. *American Economic Journal: Economic Policy*, 3, 91-128.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., Zeithaml, V. A. (1993). A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 7-27.
- Bouman, M., Van der Wiele, T. (1992). Measuring Service Quality in the Car Service Industry: Building and Testing an Instrument. *International Journal of Service Industry Management* 3(4), 4-16.

- Bowers, M. R., Swan, J. E. and Koehler, W. F. (1994). What attributes determine quality and satisfaction with health care delivery? *Health Care Management Review*, 19(4), 49-55.
- Brensinger, R. P., Lambert, D. M. (1990). Can the SERVQUAL scale be generalized to business-to-business services? In *Knowledge development in marketing, AMAS Summer Educators Conference Proceedings*, Boston, MA.
- Brogowicz, A. A., Delene, L. M., Lyth, D. M. (1990). A synthesized service quality model with managerial implications. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 27-45.
- Brown, S. W., Swartz, T. A. (1989). A Gap Analysis of Professional Service Quality. *Journal of Marketing*, 53(4), 92-98.
- Brown, T. J., Churchill, G. A. and Peter, J. P. (1993). Improving the measurement of service quality. *Journal of Retailing*, 69(1), 127-139.
- Bruner, G. C. (1990). Music, mood, and marketing. *Journal of Marketing*, 54, 94-104.
- Burton, S., Creyer, E. H., Kees, J., Huggins, K. (2006). Attacking the obesity epidemic: The potential health benefits of providing nutrition information in restaurants. *American Journal of Public Health*, 96, 1669-1675.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), 8-32.
- Buttle, F. (2004). *Customer Relationship Management*. Elsevier, Amsterdam.
- Caldwell, C., Hibbert, S. A. (2002). The influence of music tempo and musical preference on restaurant patrons' behavior. *Psychology & Marketing*, 19(11), 895-917.
- Canny, I. U. (2014). Measuring the Mediating Role of Dining Experience Attributes on Customer Satisfaction and Its Impact on Behavioral Intentions of Casual Dining Restaurant in Jakarta. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 5(1), 25-29.
- Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66(1), 33-55.
- Chan, S. W. (2008). Barriers to EMS in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 187-196.
- Chau, C. K., Tse, M. S., Chung, K. Y. (2010). A choice experiment to estimate the effect of green experience on preferences and willingness-to-pay for green building attributes. *Building and Environment*, 45, 2553-2561.

- Chebat, J. C., Michon, R. (2003). Impact of ambient odors on mall shoppers' emotions, cognition, and spending – A test of competitive causal theories. *Journal of Business Research*, 56, 529-539.
- Chen, W. J. (2011). Innovation in hotel services: culture and personality. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 64-72.
- Chi, C. G., Maier, T. A., Gursoy, D. (2013). Employees' perceptions of younger and older managers by generation and job category. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 42-50.
- Chiang, F. F. T., Birtch, T. A. (2011). Reward climate and its impact on service quality orientation and employee attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 3-9.
- Chou, C. J., Chen, K. S., Wang, Y. Y. (2012). Green practices in the restaurant industry from an innovation adoption perspective: Evidence from Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 703-711.
- Chu, Y. H., Frongillo, E. A., Jones, S. J., Kaye, G. L. (2009). Improving patrons' meal selections through the use of point-of-selection nutrition labels. *American Journal of Public Health*, 99, 2001-2005.
- Clow, K. E., Fischer, A. K., O'Bryan, D. (1995). Patient expectations of Dental Services. *Journal of Health Care Marketing*, 15(3), 23-31.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 2th Edition. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Hillside, New York.
- Coyle, M. P., Dale, B. G. (1993). Quality in the Hospitality Industry: A Study. *International Journal of Hospitality Management*, 12(2), 141-153.
- Cronbach, L. J., Furby, L. (1970). How we should measure change – Or should we? *Psychological Bulletin*, 74, 68-80.
- Cronin, J. J., Taylor S. A. (1992). Measuring service quality: a re-examination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Cronin, J. J., Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perception-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131.
- Crosby, P. (1989). *Kvaliteta je besplatno*. Privredni vjesnik, Zagreb.
- CSPI Report. (1997). *A Diner's Guide to Health and Nutrition Claims on Restaurant Menus*. Преузето са интернет адресе: <http://www.cspinet.org/reports/dinersgu.html>.

- Тосић, М. (2007). Управљање квалитетом туристичких услуга. Висока туристичка школа, Београд.
- Dahlgard, J. J., Kristensen, K., Kanji, G. K. (1998). *Fundamentals of Total Quality Management: Process Analysis and Improvement*. Chapman & Hall, London.
- Davidson, M., Manning, M. L., Brosnan, P., Timo, N. (2002). Organizational climate, perceived customer satisfaction and revenue per available room in four and five star Australian hotels. *Tourism Analysis*, 6, 123-137.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. The W. Edwards Deming Institute, Cambridge.
- Derrick, F. W., Desai, H. B., O'Brien, W. R. (1989). Survey Shows Employees at Different Organisational Levels Define Quality Differently. *Industrial Engineering*, 21(4), 22-7.
- Diego, M., Aaron Jones, N., Field, T., Hernandez-Reif, M., Schanberg, S., Kuhn, C., McAdam, V., Galamaga, R., Galamaga, M. (1998). Aromatherapy positively affects mood, EEG patterns of alertness and math computations. *International Journal of Neuroscience*, 96, 217-224.
- Dinger, M. K., Waigandt, A. (1997). Dietary intake and physical activity behaviors of male and female college students. *American Journal of Health Promotion*, 11(5), 360-362.
- Downs, J. S., Loewenstein, G., Wisdom, J. (2009). Strategies for promoting healthier food choices. *American Economic Review*, 99, 159-164.
- Driskell, J. A., Kim, Y. N., Goebel, K. J. (2005). Few differences found in the typical eating and physical activity habits of lower-level and upper-level university students. *Journal of American Dietetic Association*, 105, 798-801.
- Driskell, J. A., Meckna, B. R., Narissa, E., Scales N. E. (2006). Differences exist in the eating habits of university men and women at fast-food restaurants. *Nutrition Research*, 26, 524-530.
- Drydale, J. A., Galipue, J. A., (2008). *Profitable menu planning*, 4th Edition. Pearson, New Jersey.
- Ђурић, М., Ђурић, А., Лукић, И. (2004). Праћење и мерење задовољства купаца. Савремена пољопривредна техника, Нови Сад.
- Ebster, C., Guist, I. (2004). The role of authenticity in ethnic theme restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*, 7(2), 41-52.
- Elbel, B., Kersh, R., Brescoll, V. L., Dixon, L. B. (2009). Calorie labeling and food choices: A first look at the effects on low-income people in New York City. *Health Affairs*, 28, w1110-w1121.
- English, D. E., Manton, E. J., Walker, J. (2007). Human resource perceptions of selected communication competencies. *Education*, 127, 410-418.

- Eren, S. S., Eren, M. S., Ayas, N., Hacıoglu, G. (2013). The effect of service orientation on financial performance: The mediating role of job satisfaction and customer satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99, 665-672.
- Evans, J. R., Berman, B. (1990). *Marketing*. MacMillan Publishing Company, New York.
- Finkelstein, E. A., Strombotne, K. L., Chan, N. L., Krieger, J. (2011). Mandatory menu labeling in one fast-food chain in King County, Washington. *American Journal of Preventive Medicine*, 40, 122-127.
- Finn, D. W., Lamb, C. W. (1991). An evaluation of the SERVQUAL scales in a retailing setting. *Advances in Consumer Research*, 18, 338-357.
- Fitzgerald, C. M., Kannan, S., Sheldon, S., Eagle, K. A. (2004). Effect of a promotional campaign on heart-healthy menu choices in community restaurants. *Journal of American Dietetic Association*, 104, 429-432.
- Foster, S. T. (2007). *Managing Quality: Integrating The Supply Chain 3rd Edition*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Fu, Y. Y. (1999). Service quality dimensions influencing older diners' intention to return. *Proceedings of Fourth Annual Graduate Education and Graduate Students Research Conference in Hospitality & Tourism*, 549-558, (January 4-6).
- Fu, Y. Y., Cho, M. H., Parks, S. (2000). The impact of fairness and disconfirmation on restaurant customers' satisfaction judgements. *Proceedings of the Fifth Annual Graduate Education and Graduate Students Research Conference in Hospitality & Tourism*, 202-204, (January 6-8).
- Gale, T. B. (1994). *Managing customer value: Creating Quality and Service That Customers Can See*. The Free Press, New York.
- Galičić, V., Ivanović, V. (2008). Menadžment zadovoljstva gosta. *Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija*.
- Gefen, D. (2002). Customer loyalty in e-commerce. *Journal of the Association for Information Systems*, 3(1), 27-51.
- George, R. T., Tan, Y. F. (1993). A Comparison of the Importance of Selected Service Related Factors as Perceived by Restaurant Employees and Managers'. *International Journal of Hospitality Management*, 12(3), 289-298.
- George, W. R., Berry, L. L. (1981). Guidelines for the Advertising of Services. *Business Horizons*, 24(4), 52-56.

- Gil, I., Berenguer, G., Cervera, A. (2008). The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 37, 921-939.
- Gill, A. S. (2008). The role of trust in employee-manager relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(1), 98-103.
- Gill, P. E., Wijk, K. (2004). Case study of a healthy eating intervention for Swedish lorry drivers. *Health Education Intervention*, 19(3), 306-315.
- Gössling, S., Garrod, B., Aall, C., Hille, J., Peeters, P. (2011). Food management in tourism: reducing tourism's carbon 'foodprint'. *Tourism Management*, 32(3), 534-543.
- Gounaris, S. (2005). Measuring service quality in b2b services: an evaluation of the SEVQUAL scale vis-a-vis the INDSERV scale. *Journal of Services Marketing*, 19(6), 421-435.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., Sideman, L. A. (2005). Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), 38-55.
- Gronroos, C. (1983). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Marketing Science Institute, Boston.
- Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Gronroos, C. (1988). *International marketing of services: Accessibility strategies for service firms*. International Conference on Services marketing, Academy of Marketing Science and Cleveland State University, Cleveland, Ohio.
- Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books, Lexington.
- Грујић, Р., Милетић, И. (2006). *Наука о исхрани човјека*. Универзитет у Бања Луци, Технолошки факултет, Бања Лука.
- Gueguen, N., Petr, C. (2006). Odors and consumer behavior in a restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 25, 335-339.
- Ha, J., Jang, S. C. (2010). Effects of service quality and food quality: the moderating role of atmospherics in an ethnic restaurant segment. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 520-529.
- Hallin, C. A., Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: a review of empirical research. *Tourism Management*, 29(2), 366-381.

- Han, H., Ryu, K. (2009). The roles of the physical environment, price perception, and customer satisfaction in determining customer loyalty in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(4), 487-510.
- Han, J. K., Kim, N., Srivastava, R. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62, 30-45.
- Harkinson, T., Poulson, J., Kim, J. H. G. (2011). Hospitality graduates and managers: the big divide. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(3), 377-392.
- Harnack, L. J., French, S. A., Oakes, J. M., Story, M. T., Jeffery, R. W., Rydell, S. A. (2008). Effects of calorie labeling and value size pricing on fast food meal choices: Results from an experimental trial. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 5(1), 63, doi:10.1186/1479-5868-5-63.
- Harrigan, W. F. (1993). The ISO 9000 series and its implications for HACCP. *Food Control* 4(2), 105-111.
- Harrison, R. (1997). *Employee development*. IPD, London.
- Hartline, M. D., Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60, 52-70.
- Headley, D. E., Miller, S. J. (1993). Measuring service quality and its relationship to future consumer behavior. *Journal of Health Care Marketing*, 13(4), 32-41.
- Hellriegel, D., Slocum, W. (2008). *Management*, 5th edition. Addison Wesley Publishing Company, New York.
- Heung, C. S., Gu, T. (2012). Influence of restaurant atmospherics on patron satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1167-1177.
- Heung, V. C. S., Lam, T. (2003). Customer complaint behavior towards hotel restaurant services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(5), 283-289.
- Heung, V. C. S., Wong, M. Y., Qu, H. (2002). A Study of Tourists' Satisfaction and Post-Experience Behavioral Intentions in Relation to Airport Restaurant Services in the Hong Kong SAR, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 12(2/3), 111-135.
- Hornig, J. S., Chou, S. F., Liu, C. H, Tsai, C. Y. (2013). Creativity, aesthetics and eco-friendliness: A physical dining environment design synthetic assessment model of innovative restaurants. *Tourism Management*, 36, 15-25.
- Hornig, J. S., Hu, M. L. (2008). The mystery in the kitchen: culinary creativity. *Creativity Research Journal*, 20(2), 221-230.

- Hotho, S., Champion, K. (2011). Small businesses in the new creative industries: innovation as a people management challenge. *Management Decision*, 49(1), 29-54.
- Hu, H. H., Parsa, H. G., Self, J. (2010). The dynamics of green restaurant patronage. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 344-362.
- Hu, M. L., Horng, J. S., Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30, 41-50.
- Huang, C. H. (2000). Relationship between service quality, consuming patterns and customer satisfactions on the quick service restaurant franchises. *Proceedings of the Fifth Annual Graduate Education and Graduate Students Research Conference in Hospitality & Tourism*, 315-317, (January 6-8).
- Hubbert, A. R., Sehorn, A. G., Brown, S. W. (1995). Service Expectations: The Consumer Versus the Provider. *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 6-21.
- Hudson, J., Orviska, M. (2013). Firms' adoption of international standards: One size fits all? *Journal of Policy Modeling* 35, 289-306.
- Huffman, K. D., Ingram, T. N. (1992). Service provider job satisfaction and customer-oriented performance. *Journal of Services Marketing*, 6(2), 68-78.
- Hwang, J., Lorenzen., C. L.(2008). Effective nutrition labeling of restaurant menu and pricing of healthy menu. *Journal of Foodservice*, 19(5), 270-276.
- Iacocca, L. (1988). *Beyond Customer Satisfaction through Quality Improvement*. By Jerry Bowles, *Fortune*, September 26, 1988.
- Ingram, H., Daskalakis, G. (1999). Measuring Quality Gaps in Hotels: The Case of Crete. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(1), 24-30.
- Ingram, H., Jones, S. (1998). Teamwork and the management of food service operations. *Team Performance Management*, 4(2), 67-73.
- Ivков, M., Tešanović, D., Janićević, S., Kalenjuk, B. (2012). The importance of food and wine pairing for raising the quality level of restaurant services, 2nd International Professional Conference On "Trends and Challenges in Food Technology, Nutrition, Hospitality and Tourism", November 16 and 17, 2012, Ljubljana, Slovenia.
- Iwahashi, M. (1992). Scents and Sciences. *Vogue*, 212-214.
- Jabbour, A. B. L. S., Jabbour, C. J. C., Latan, H., Teixeira, A. A., de Oliveira, J. H. C. (2014). Quality management, environmental management maturity, green supply chain practices and green

performance of Brazilian companies with ISO 14001 certification: Direct and indirect effects. *Transportation Research Part E* 67, 39-51.

Jacob, C., Gueguen, N., Boulbry, G. (2014). Using verbal attention to enhance restaurant customer satisfaction and behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 50-52.

Jameson, S. M., Holden, R. (2000). 'Graduateness' – who cares? Graduate identity in small hospitality firms. *Education and Training*, 45(4/5), 264-271.

Jang, S. C., Namkung, Y. (2009). Perceived quality, emotions, and behavioral intentions: application of an extended Mehrabian-Russell model to restaurants. *Journal of Business Research*, 62(4), 451-460.

Jevšnik, M., Hlebec, V., Raspor, P. (2008). Food safety knowledge and practices among food handlers in Slovenia. *Food Control*, 19(12), 1107-1118.

Jevšnik, M., Hlebec, V., Raspor, P. (2009). Survey of safe and hygienic practices among Slovenian sauerkraut growers. *Food Control*, 20(7), 677-685.

Johns, G. (1981). Difference score measures of organizational behavior variables: A critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 443-463.

Johnson, R. (2009). Organizational motivations for going green or profitability versus sustainability. *Business Review*, 13(1), 22-28.

Jones, P. (1996). Managing hospitality innovation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 37(5), 86-95.

Juran, J. M., Gryna, F. M. (1999). *Planiranje i analiza kvalitete, treće izdanje*. Mate, Zagreb.

Juwaheer, T. D. (2004). Exploring international tourists' perceptions of hotel operations by using a modified SERVQUAL approach – a case study of Mauritius. *Managing Service Quality*, 14(5), 350-364.

Канцир, Р. (2006). *Маркетинг услуга*. Београдска пословна школа, Београд.

Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18.

Karatepe, O. M., Sokmen, A. (2006). The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 27(2), 255-268.

Karatepe, O. M., Uludag, O. (2008a). Affectivity, conflicts in the work-family interface, and hotel employee outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 30-41.

- Karatepe, O. M., Uludag, O. (2008b). Role Stress, Burnout and Their Effects on Frontline Hotel Employees' Job Performance: Evidence from Northern Cyprus. *International Journal of Tourism Research*, 10(2), 111-126.
- Kasim, A. (2007). Corporate environmentalism in the hotel sector: evidence of drivers and barriers in Penang, Malaysia. *Journal of sustainable Tourism*, 15(6), 680-699.
- Kelley, S. W. (1992). Developing Customer Orientation Among Service Employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 27-36.
- Kettinger, W. J., Lee, C. C. (1994). Perceived service quality and user satisfaction with the information services function. *Decision Sciences*, 25(5/6), 737-66.
- Kilbourne, W. E., Duffy, J. A., Duffy, M., Giarchi, G. (2004). The applicability of SERVQUAL in cross-national measurements of health-care quality. *Journal of Services Marketing*, 18(6/7), 524-533.
- Килибарда, М., Манојловић, М. (2008). Мерење сатисфакције корисника логистичких услуга. Фестивал квалитета 2008, 35. Национална конференција о квалитету, Крагујевац.
- Kim, H. J., McCahon, C., Miller, J. (2000). Service quality in Korean casual dining restaurants. *Proceedings of Fifth Annual Graduate Education and Graduate Students Research Conference in Hospitality & Tourism*, 312-314, (January 6-8).
- Kim, H. J., McCahon, C., Miller, J. (2003). Service orientation for contact employees in Korean casual-dining restaurants. *Hospitality Management*, 22(1), 67-83.
- Kim, H. J., McCahon, C., Miller, J. (2003). Service orientation for contact employees in Korean casual-dining restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 22, 67-83.
- Kim, H. J., Park, J., Kim, M. J., Ryu, K. (2013). Does perceived restaurant food healthiness matter? Its influence on value, satisfaction and revisit intentions in restaurant operations in South Korea. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 397-405.
- Kim, T. T., Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 324-337.
- Kim, W. G., Cha, Y. (2002). Antecedents and consequences of relationship quality in hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 21(4), 321-338.
- Kim, W. G., Lee, Y. K., Yoo, Y. J. (2006). Predictors of relationship quality and relationship outcomes in luxury restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(2), 143-169.

Kincaid, C., Baloglu, S., Mao, Z., Busser, J. (2010). What really brings them back? The impact of tangible quality on affect and intention for casual dining restaurant patrons. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22(2), 209-220.

Kinney, T. C., Bernhardt, K. L., Krentler, K. L. (1995). *Principles of Marketing*. Harper Collins College Publishers.

Knutson, B. J., Stevens, P., Patton, M., Thompson, C. (1992). Consumers' Expectations for Service Quality in Economy, Mid-Price and Luxury Hotels. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 1(2), 27-43.

Knutson, B. J., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M., Yokoyama, F. (1990). LODGSERV: A Service Quality Index for the Lodging Industry. *Hospitality Research Journal*, 14(2), 277-284.

Knutson, B., Stevens, P., Patton, M. (1996). DINESERV: Measuring service quality in quick service, casual/theme, and fine dining restaurants. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 1(3/2), 35-44.

Коепп, С. (1987). Make that Sale, Mr. Sam. *Time*, 18(May), 54-55.

Косар, Љ., Рашета, С. (2005). Изазови квалитета – Менаџмент квалитета у хотелијерству. Виша хотелијерска школа, Београд.

Koszewski, W. M., Kuo, M. (1996). Factors that influence the food consumption behavior and nutritional adequacy of college women. *Journal of American Dietetic Association*, 96, 1286-1288.

Kotler, P. (1973). Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, 49(4), 48-64.

Kotler, P., Armstrong, G. (1991). *Principles of Marketing*. Prentice-Hall, New York.

Kotler, P., Keller, L., K. (2006). *Маркетинг менаџмент. Дата статус*, Београд.

Krajewski, L. J., Ritzman, L. P. (1990). *Operations Management, Strategy and Analysis*. Addison – Wesley Publishing Company.

Kreitner, R. (1993). *Management*. Houghton Mifflin Company, Boston.

Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2), 172-198.

Ladhari, R., Brun, I., Morales, M. (2008). Determinants of dining satisfaction and postdining behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 563-573.

Lam, S. S. K. (1997). SERVQUAL: a tool for measuring patients' opinions of hospital service quality in Hong Kong. *Total Quality Management*, 8(4), 145-152.

- Lam, T. K. P. (2002). Making sense of SERVQUAL's dimensions to the Chinese customers in Macau. *Journal of Market-Focused Management*, 5(10), 43-58.
- Laschinger, H., Spence, K., Finegan, J., Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*, 26(3), 7-23.
- Lee, T. J., Cho, H., Ahn, T. H. (2012). Senior Citizen Satisfaction with Restaurant Service Quality. *Journal of Hospitality, Marketing & Management*, 21(2), 215-226.
- Lee, Y. L., Hing, N. (1995). Measuring quality in restaurant operations: an application of the SERVQUAL instrument. *International Journal of Hospitality Management*, 14(3/4), 293-310.
- Lehtinen, J. R., Lehtinen, U. (1982). Service quality: a study of quality dimensions. Unpublished working paper, Service Management Institute, Helsinki, Finland.
- Leskiewicz Sandvik, I., Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 355-376.
- Levitt, T. (1976). Industrialization of Services. *Harvard Business Review*, 54(5), 63-74.
- Lewis, B. R., Mitchell, V. W. (1990). Defining and Measuring the Quality of Consumer Service. *Marketing Intelligence & Planning*, 8(6), 11-17.
- Licata, J. W., Mowen, J. C., Chakraborty, G. (1995). Diagnosing Perceived Quality in the Medical Service Channel: Marketing Lens Model brings complex exchanges into sharper focus. *Journal of Health Care Marketing*, 15(4), 42-49.
- Liu, P. J., Christina A. Roberto, C. A., Liu, L. J., Brownell, K. D. (2012). A test of different menu labeling presentations. *Appetite*, 59(3), 770-777.
- Liu, Y., Jang, S. C. S. (2009). Perceptions of Chinese restaurants in the U.S.: what affects customer satisfaction and behavioral intentions? *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 338-348.
- Llach, J., Perramon, J., Alonso-Almeida, M. del M., Bagur-Femenias, L. (2013). Joint impact of quality and environmental practices on firm performance service businesses: an empirical study of restaurants. *Journal of Cleaner Production* 44, 96-104.
- Locke, E. A., Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-15.
- Lolli, J. C. (2013). Interpersonal communication skills and the young hospitality leader: Are they prepared? *International Journal of Hospitality Management*, 32, 295-298.

- Lord, F. M. (1958). The utilization of unreliable difference scores. *Journal of Educational Psychology*, 49(3), 150-152.
- Lorraine, W., Saffron, O. (2010). Green identity, green living? The role of proenvironmental self-identity in determining consistency across diverse pro-environmental behaviours. *Journal of Environmental Psychology*, 30(3), 305-314.
- Lovelock, C. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, 47, 9-20.
- Lovelock, C., Wirtz, J. (2007). *Services Marketing, People, Technology, Strategy*, 6th Edition. Pearson Prentice Hall, USA.
- Ловрета, С., Берман, Б., Петковић, Г., Вељковић, С., Црнковић, Ј., Богетић, З. (2010). Менаџмент односа са купцима. Дата статус, Београд.
- Luk, S. T. K., Layton, R. (2010). Perception Gaps in customer Expectations: Managers Versus Service Providers and Customers. *The Service Industries Journal*, 22(2), 109-128.
- Lytle, R. S., Mokwa, M. P. (1992). Evaluating health care quality: the moderating role of outcomes. *Journal of Health Care Marketing*, 12(1), 4-14.
- Љубојевић, Ч. (2002). *Маркетинг услуга*. Stylos, Нови Сад.
- Љубојевић, Ч. (2004). *Маркетинг услуга*. Факултет за услужни бизнис, Нови Сад.
- Malhotra, N. K., Oly-Ndubisi, N., Agarwal, J. (2008). Public versus private complaint behavior and customer defection in Malaysia: Appraising the role of moderating factors. *EsicMarket*, 131, 27-59.
- Malnar, J.M., Vodvarka, F. (2004). *Sensory Design*. University of Minnesota, Minneapolis.
- Маринковић, В. (2008). Креирање базе лојалних потрошача. *Економски хоризонти*, 10(1), 109-127.
- Маричић, Б. (2006). *Понашање потрошача*, Економски факултет, Београд.
- Marković, S., Raspor, S., Šegarlić, K. (2010). Does restaurant performance meet customers; expectations? An assessment of restaurant service quality using a modified DINESERV approach. *Tourism and Hospitality management* 16(2), 181-195.
- Martin, C. A., Tulgan, B. (2002). *Managing the Generation Mix: From Urgency to Opportunity*, 2nd Edition. HRD Press, Amherst, MA.
- Mathisen, G. E., Einarsen, S., Mykletun, R. (2008). The occurrences and correlates of bullying and harassment in the restaurant sector. *Scandinavian Journal of Psychology*, 49, 59-68.

- McAlexander, J. H., Kaldenberg, D. O., Koenig, H. F. (1994). Examination of dental practices sheds more light on the relationships between service quality, satisfaction, and purchase intention in a health care setting. *Journal of Health Care Marketing*, 14(3), 34-40.
- McDougall, G. H. G., Levesque, T., 2000. Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392-410.
- Mehrabian, A., Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Mei, A. W. O., Dean, A. M., White, C. J. (1999). Analysing service quality in the hospitality industry. *Managing Service Quality* 9(2), 136-143.
- Mels, G., Boshoff, C., Nel, D. (1997). The dimensions of service quality: the original European perspective revisited. *Service Industries Journal*, 17(1), 173-189.
- Metehan, T., Yasemin, Z. A. (2011). Demographic Characteristics and Complaint Behavior: An Empirical Study Concerning Turkish Customers. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 42-48.
- Milliman, R. E. (1986). The influence of background music on the behavior of restaurant patrons. *Journal of Consumer Research*, 13, 286-289.
- Mok, C., Defranco, A. L., Patton, M. E. (1999). Dimensionality of the Lodgserv Instrument: an Application to Measure Hotel Service Quality Expectations of Korean Tourists. *Korean Journal of Hotel Administration*, 1(1), 1-8.
- Molz, J. G. (2004). Tasting an imagined Thailand: authenticity and culinary tourism in Thai restaurants. In: Long, L.M. (Ed.), *Culinary Tourism*. The University Press of Kentucky, Kentucky, 53-75.
- Morales Espinoza, M. (1999). Assessing the cross-cultural applicability of a service quality measure: a comparative study between Quebec and Peru. *International Journal of Service Industry Management*, 10(5), 449-468.
- Morganosky, M. A., Buckley, H. M. (1987). Complaint Behavior: Analysis by Demographics, Lifestyle, and Consumer Values. *Advances in Consumer Research*, 14, 223-226.
- Nam, J. H., Lee, T. J. (2011). Foreign travelers' satisfaction with traditional Korean restaurants. *International Journal of Hospitality Management* 30(4), 982-989.
- Namasivayam, K., Hinkin, T. R. (2003). The customer's role in the service encounter: the effects of control and fairness. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 26-36.

- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990). The effects of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Niemela, R., Hannula, M., Rautio, S., Reijula, K., Railio, J. (2002). The effect of air temperature on labour productivity in call centres – a case study. *Energy and Buildings* 34(8), 759-764.
- Nitecki, D. A. (1996). Changing the concept and measure of service quality in academic libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 22, 181-190.
- Noone, B. M., Coulter, R. C. (2012). Applying Modern Robotics Technologies to Demand Prediction and Production Management in the Quick-Service Restaurant Sector. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(2), 122-133.
- Nunes, B. N., Cruz, A. G., Faria, J. A. F., Sant Ana, A. S., Silva, R., Moura, M. R. L. (2010). A survey on the sanitary condition of commercial foods of plant origin sold in Brazil. *Food Control*, 21(1), 50-54.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill, New York.
- O'Connor, S. J., Shewchuk, R. M., Carney, L. W. (1994). The Great Gap: Physicians' perceptions of patient service quality expectations fall short or reality. *Journal of Health Care Marketing*, 14(2), 32-39.
- O'Neill, M., Palmer, A. (2003). An exploratory study of the effects of experience on consumer perceptions of the service quality construct. *Managing Service Quality*, 13(3), 187-196.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. L. (1994). Conceptual issues in the structural analysis of consumption emotion, satisfaction, and quality: Evidence in a service setting. *Advances in Consumer Research*, 21(1), 16-22.
- Omemu, A. M., Aderoju, S. T. (2008). Food safety knowledge and practices of street food vendors in the city of Abeokuta, Nigeria. *Food Control*, 19(4), 396-402.
- Oronsky, C. R., Chathoth, P. K. (2007). An exploratory study examining information technology adoption and implementation in full-service restaurant firms. *Hospitality Management*, 26(4), 941-956.
- Ottensbacher, M. C. (2007). Innovation management in the hospitality industry: different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), 431-454.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. and Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.

- Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985b). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing Management*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985a). Quality counts in services, too. *Business Horizont* 28(3), 44-52.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1994). Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70(3), 201-229.
- Patton, M., Stevens, P., Knutson B. J. (1994). Internationalizing LODGSERV as a Measurement Tool: A Pilot Study. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 2(2), 39-55.
- Перић, Д. (2006). Методологија научних истраживања. Факултет за спорт и туризам, Нови Сад.
- Peter, J. P., Churchill, G. A., Brown, T. J. (1993). Caution in the use of difference scores in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 19(1), 655-662.
- Peter, P., Olson, J. (2008). *Consumer Behavior and Marketing Strategy*. McGraw-Hill, New York.
- Peters, T. J., Austin, N. (1985). *A Passion for Excellence*. Random House, New York.
- Petz, B. (1981). *Osnovne statističke metode za nematematičare*. SNL, Zagreb.
- Piccoli, G., Spalding, B. R., Ives, B. (2001). The customer-service life cycle: A framework for improving customer service through information. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(3), 38-45.
- Pitt, L. F., Watson, R. T., Kavan, C. B. (1995). Service quality: a measure of information systems effectiveness. *Management Information Systems Quarterly*, 19(2), 173-187.
- Роскок, Д. (1989). Sound and the Geographer. *Geography*, 74(3), 193-200.
- Pollack, B. L. (2008). The nature of the Service Quality and Satisfaction Relationship: Empirical Evidence for the Existence of Satisfiers and Dissatisfiers. *Managing Services Quality*, 18(6), 537-558.
- Попов-Раљић, Ј. (1999). *Технологија и квалитет готове хране*. Технолошки факултет, Нови Сад.
- Попов-Раљић, Ј. (2013). *Сензорна анализа хране и пића*. Универзитет у Новом Саду, ПМФ, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад.

Попов-Раљић, Ј., Блеших, И. (2012). Безбедност хране – примена НАССР система у угоститељству и хотелијерству. Универзитет у Новом Саду, ПМФ, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад.

Попов-Раљић Ј., Пејановић, Р. (2003). Технолошко-економски аспекти квалитета хране. *Квалитет*, 13(5/6), 36-37.

Poulston, J., Yau, A., Yiu, K. (2011). Profit or principles: Why do restaurants serve organic food? *International Journal of Hospitality Management*, 30, 184-191.

Prakash, V., Lounsbury, J. W. (1983). A reliability problem in the measurement of disconfirmation of expectations. In R. P. Bagozzi, & A. M. Tybout, Ann Arbor (Eds.), *Advances in consumer research* 10, MI: Association for Consumer Research, 244-249.

Pratten, J. D. (2003). The importance of waiting staff in restaurant service. *British Food Journal* 105(11), 826-834.

Prewitt, M. (1997). Wireless technology is the formula for better customer service. *Nation's Restaurant News*, 31(47), 44.

Prince, J. T., Simon, D. H. (2009). Multimarket contact and service quality: evidence from on-time performance in the US airline industry. *Academy of Management Journal*, 52, 336-354.

Pullman, M. E., Robson, S. K. A. (2007). Visual methods – using photographs to capture customers's experience with design. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(2), 121-144.

Pulos, E., Leng, K. (2010). Evaluation of a voluntary menu-labeling program in fullservice restaurants. *American Journal of Public Health*, 100, 1035-1039.

Purcarea, V. L., Gheorghe, I. R., Petrescu, C. M. (2013). The Assesment of Perceived Service Quality of Public Health Care Services in Romania Using the SERVQUAL Scale. *Procedia Economics and Finance* 6, 573-585.

Raajpoot, N. A. (2002). TANGSERV: A Multiple Item Scale for Measuring Tangible Quality in Foodservice Industry. *Journal of Foodservice Business Research* 5(2), 109-127.

Радосављевић, Г. (2007). Квалитет у функцији унапређења пословања хотелских предузећа. Фестивал квалитета, национална конференција о квалитету, Крагујевац.

Радовановић, Р., Попов-Раљић, Ј. (2001). Сензорна анализа прехранбених производа, Пољопривредни факултет, Београд; Технолошки факултет, Нови Сад.

- Raghunathan, R., Naylor, R. W., Hoyer, W. D. (2006). The unhealthy = tasty intuition and its effects on taste inferences, enjoyment, and choice of food products. *Journal of Marketing*, 70, 170-184.
- Reutzler, T., Baker, W., Reynolds, D., Taylor, J., Allen, B. (2014). Perceptions of technical skills required for successful management in the hospitality industry – An exploratory study using conjoint analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 157-164.
- Ристић, А. (2011). Сатисфакција потрошача и запослених у хотелским организацијама. Универзитет Сингидунум, Департман за последипломске студије, Београд.
- Robinson, R. N. S., Beesley, L. G. (2010). Linkages between creativity and intention to quit: an occupational study of chefs. *Tourism Management*, 31(6), 765-776.
- Roelofsens, P. (2002). The impact of office environments on employee performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement. *Journal of Facilities Management* 1(3), 247-264.
- Roitner-Schobesberger, B., Darnhofer, I., Somsook, S., Vogl, C. R. (2008). Consumer perceptions of organic foods in Bangkok, Thailand. *Food Policy* 33, 112-121.
- Ross, L. W., Fleming, R. S., Fabes, K. J., Frankl, R. (1999). Gender effects on customer satisfaction with employment services. *Career Development International*, 4(5), 270-276.
- Ryu, K. (2005). Dinescape, emotions and behavioral intentions in upscale restaurants, PhD thesis. Department of Hotel, Restaurant, Institution Management & Dietetics College of Human Ecology, Kansas State University, Manhattan, Kansas.
- Ryu, K., Han, H. (2010). Influence of the quality of food, service, and physical environment on customer satisfaction and behavioral intention in quick-casual restaurant: moderating role of perceived price. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(3), 310-329.
- Saleh, F., Ryan, C. (1991). Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the SERVQUAL Model. *The Service Industry Journal*, 11(3), 324-345.
- Sandoff, M. (2005). Customization and standardization in hotels – a paradox or not? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6), 529-535.
- Sasser, W. E., Olsen, R. P., Wyckoff, D. D. (1978). *Management of service operations: text and cases*. Allyn & Bacon, Boston.
- Shiming, D., Burnett, J. (2002a). Study of energy use and management in 17 hotels in Hong Kong. *Hospitality Management*, 21(4), 371-380.
- Shiming, D., Burnett, J. (2002b). Water use in hotels in Hong Kong. *Hospitality Management*, 21(1), 57-66.

- Shostack, G. L. (1977). Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing* 41(2), 73-80.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Heung, V. C. S., Yim, F. H. K. (2005). An analysis of the relationship between marke orientation and business performance in the hotel industry. *Hospitality Management*, 24, 555-577.
- Skogland, I., Siguaw, J. A. (2004). Understanding switchers and stayers in the lodging industry. *Cornell Hotel and Restaurant Report*, 4(1), 3-31.
- Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M., Armenakis, A. A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis. *Journal of Business Research*, 58, 1330-1339.
- Soriano, J. M., Rico, H., Moltó, J. C., Mañes, J. (2002). Effect of introduction of HACCP on the microbiological quality of some restaurant meals. *Food Control*, 13(4-5), 253-261.
- Spence, C. (2012). Auditory contributions to flavour perception and feeding behaviour. *Physiology & Behavior*, 107(4), 505-515.
- Stevens, B., Hisle, J. (1996). Hotel managers' perceptions of upward and downward communication, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8, 29-32.
- Stevens, P., Knutson, B., Patton, M. (1995). Dineserv: A tool for Measuring Service Quality in Restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 36(2), 56-60.
- Stevenson, W. J. (1993). *Production/Operations management*, 4th Edition. Irvin, Homewood, Boston.
- Стојковић, М. (2008). Статистички методи у туризму, треће издање. Универзитет у Новом Саду, ПМФ, Департаман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад.
- Suh, E., West, J. J., Shin, J. (2012). Important competency requirements for managers in the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 11, 101-112.
- Suppiah, V., Sandhu, M. S. (2010). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462-477.
- Tandon, P. S., Wright, J., Zhou, C., Rogers, C. B., Christakis, D. A. (2010). Nutrition menu labeling may lead to lower-calorie restaurant meal choices for children. *Pediatrics*, 125, 244-248.
- Tandon, P. S., Zhou, C., Chan, N. L., Lozano, P., Couch, S. C., Glanz, K., Krieger, J., Saelens, B. E. (2011). The impact of menu labeling on fast-food purchases for children and parents. *American Journal of Preventive Medicine*, 41, 434-438.
- Taylor, S. (1994). Waiting for Service: The Relationship between Delays and Evaluations of Service. *Journal of Marketing* 58(2), 56-69.

- Taylor, S. A., Cronin, J. J. (1994). Modeling Patient Satisfaction and Service Quality. *Journal of Health Care Marketing*, 14(1), 34-44.
- Teas, R. K. (1993). Expectations, performance evaluation, and consumers' perception of quality. *Journal of Marketing*, 57(4), 18-34.
- Teas, R. K. (1994). Expectations as a comparison standard in measuring service quality: An assessment of a reassessment. *Journal of Marketing*, 58(1), 132-139.
- Teng, C. C., Chang, J. H. (2013). Mechanism of customer value in restaurant consumption: Employee hospitality and entertainment cues as boundary conditions. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 169-178.
- Тешановић, Д. (2011). Основе гастрономије за менаџере. Универзитет у Новом Саду, ПМФ, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад.
- Thomas, L., Mills, J. E. (2006). Consumer Knowledge and Expectations of Restaurant. *Journal of Foodservice*, 17(1), 6-22.
- Tjosvold, D., Moy, J., Sasaki, S. (1999). Co-operative teamwork for service quality in East Asia. *Managing Service Quality: An International Journal*, 9(3), 209-216.
- Tokuc, B., Ekuklu, G., Berberog̃lu, U., Bilge, E., Dedeler, H. (2009). Knowledge, attitudes and self-reported practices of food service staff regarding food hygiene in Edirne, Turkey. *Food Control*, 20(6), 565–568.
- Tribe, J., Snaith, T. (1998). From SERVQUAL to HOLSAT: holiday satisfaction in Varadero, Cuba. *Tourism Management* 19(1), 25-34.
- Tse, A. C. B. (2001). How much more are consumers willing to pay for a higher level of service? A preliminary survey. *Journal of Services Marketing*, 15(1), 11-17.
- Tse, D. K., Wilton, P. C. (1988). Models of consumer satisfaction: An extension. *Journal of Marketing Research*, 25(5), 204-212.
- Turley, L. W., Milliman, R. E. (2000). Atmospheric effects on shopping behavior: a review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, 49(2), 193-211.
- Vadiveloo, M. K., Dixon, L. B., Elbel, B. (2011). Consumer purchasing patterns in response to calorie labeling legislation in New York City. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 8, 51.
- Van der Wal, R. W. E., Pampallis, A., Bond, C. (2002). Service quality in a cellular telecommunications company: a South African experience. *Managing Service Quality*, 12(5), 323-335.

Van Dyke, T. P., Prybutok, V. R., Kappelman, L. A. (1999). Cautions on the use of the SERVQUAL measure to assess the quality of information systems services. *Decision Sciences*, 30(3), 877-891.

Veiros, M. B., Proenca, R. P. C., Santos, M. C. T., Kent-Smith, L., Rocha, A. (2009). Food safety practices in a Portuguese canteen. *Food Control*, 20(10), 936-941.

Вельковић, С. (2006), *Маркетинг услуга*. Економски факултет, Београд.

Voon, B. H. (2012). Role of Service Environment for Restaurants: The Youth Customers' Perspective. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 38, 388-395.

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

Wakefield, K. L., Blodgett, J. G. (1996). The effects of the servicescape on customers' behavioral intentions in leisure service settings. *Journal of Services Marketing*, 10(6), 45-61.

Wakefield, K. L., Blodgett, J. G. (1999). Customer response to intangible and tangible service factors. *Psychology & Marketing*, 16(1), 51-68.

Walbridge, S. W., Delene, L. M. (1993). Measuring physician attitudes of service quality. *Journal of Health Care Marketing*, 13(4), 6-15.

Walker, E., Pritchard, C., Forsythe, S. (2003). Food handlers' hygiene knowledge in small food businesses. *Food Control*, 14(5), 339-343.

Wall, E. A., Berry, L. L. (2007). The combined effects of the physical environment and employee behavior on customer perception of restaurant service quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(1), 59-69.

Wall, T. D., Payne, R. (1973). Are deficiency scores deficient? *Journal of Applied Psychology*, 58(3), 322-326.

Wang, C. J., Tsai, H. T., Tsai, M. T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influence of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, 40, 79-89.

Webster, C. (1989). Can consumers be segmented on the basis of their service quality expectations? *Journal of Service Marketing*, 3(2), 35-53.

Wei, S., Ruys, H., Muller, T. E. (1999). A gap analysis of perceptions of hotel attributes by marketing managers and older people in Australia. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 5 (6/7/8), 200-212.

- Wonglorsaichon, P., Wiriyakitar, R. (2013). Hotel Customer Expectations of Service: A Provincial Analysis of Family Business in Chiangmai, Thailand. *Journal of Tourism Research & Hospitality* 2(3), doi:10.4172/2324-8807.1000123.
- Woodruff, R. B., Cadotte, E. R., Jenkins, R. L. (1983). Modelling consumer satisfaction processes using experience-based norms. *Journal of Marketing Research*, 20(3), 296-304.
- Woods, R. H., King, J. Z. (2010). Communication skills. In: *Leadership and Management in the Hospitality Industry*. The Educational Institute of the American Hotel and Lodging Association, Lansing, MI, 165–208.
- Wu, C. K., Goh, B. Y., Lin, K., Chen P. (1999). Measuring service quality in restaurant operations: an application of the DINESERV instrument. *Proceedings of the conference on Graduate Education and Graduate Students Research*, 626-634, (January 4-6).
- Wu, H. J., Liang, R. D. (2009). Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury-hotel restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 586-593.
- Wu, K., Hoover, L., Williams, C. (2000). Measuring customer satisfaction level in a casual dining restaurant. *Proceedings of Fifth Annual Graduate Education and Graduate Students Research Conference in Hospitality & Tourism*, 269-272, (January 6-8).
- Yamamoto, J. A. Yamamoto, J. B., Yamamoto, B. E., Yamamoto, L. G. (2005). Adolescent fast food and restaurant ordering behavior with and without calorie and fat content menu information. *Journal of Adolescent Health*, 37, 397-402.
- Yelkur, R., Chakrabarty, S. (2006). Gender Differences in Service Quality Expectations in the Fast Food Industry. *Services Marketin Quarterly*, 27(4), 141-151.
- Yoon, M. H., Beatty, S. E., Suh, J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: an employee-level analysis. *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), 500-521.
- Yu, Q., Yuan, C., Fu, Z., Zhao, Y. (2012). An autonomous restaurant service robot with high positioning accuracy. *Industrial Robot: An International Journal*, 39(3), 271-281.
- Закон о стандардизацији (Сл. гласник Републике Србије, бр. 36/2009).
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 21(1), 1-12.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill, New York.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 4th Edition. McGraw-Hill, New York.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press, New York.

Zhang, Y., Li, H. (2010). Innovation search of new ventures in a technology cluster: the role of ties with service intermediaries. *Strategic Management Journal*, 31, 88-109.

Zhang, Z., Zhang, Z., Law, R. (2013). Regional effects on customer satisfaction with restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 705-722.

Zhou, L., Zhang, Y., Xu, J. (2002). A Critical Assessment of SERVQUAL's Applicability in the Banking Context of China. *Asia Pacific Advances in Consumer Research*, 5, Association for Consumer Research, Valdosta, GA, 14-21.

Живковић, Р., Илић, М. (2008). Тријада квалитет-сатисфакција-лојалност у туризму. Асоцијација за квалитет и стандардизацију Србије, Крагујевац.

ИНТЕРНЕТ ИЗВОРИ

Domingo, R. T. (2003). Consistency in service quality. Преузето са интернет адресе: <http://www.rtdonline.com/BMA/CSM/9.html>.

Frumkin, P. (2002). Operators say handheld systems provide benefits for wait staff, customers. *Nation's Restaurant News*, 36(46), 36. Преузето са интернет адресе: <http://business.highbeam.com/409700/article-1G1-94598890/operators-say-handheld-systems-provide-benefits-wait>.

GfK истраживање. (2012). Eating Habits. Преузето са интернет адресе: http://www.gfk.com/gfkbelgrade/htdocs/public_relations/press/articles/009855/index.rs.html.

Gorodesky, R., Madigan, E. (2009). Restaurant Design: Elements of Successful Restaurant Interior Design. Преузето са интернет адресе: http://www.restaurantreport.com/features/ft_design.html.

Kelso, A. (2013). Boomers add restaurant occasions while Millennials cut back. Преузето са интернет адресе: <http://www.pizzamarketplace.com/articles/boomers-add-restaurant-occasions-while-millennials-cut-back>.

Licata, E. (2009). March. Healthy Menu Options can Help Eliminate Veto Votes from Guests. *Nation's Restaurant News*. Преузето са интернет адресе: <http://www.nrn.com/article/healthy-menu-options-can-help-eliminate-veto-votes-guests>.

MusicWorks research. (2012). Silence is not golden in the workplace, say business owners.

Преузето са интернет адресе: <http://www.ppluk.com/About-Us/News/Silence-is-not-golden-in-the-workplace-say-business-owners/>.

North, A., Shilock, A., Hargreaves, D. (2003). Having the right taste for music. eBulletin, University of Leicester. Преузето са интернет адресе: <http://www.le.ac.uk/press/ebulletin/news/havingtherighttaste.html>.

NRA 2014 Culinary forecast. (2013). What's hot. Преузето са интернет адресе: <http://www.restaurant.org/News-Research/Research/Forecast-2014>.

Paddock, C. (2007). Organic Food Is More Nutritious Say EU Researchers. Преузето са интернет адресе: <http://www.medicalnewstoday.com/articles/86972.php>.

Perlik, A. (2005). Organics' chemistry. Restaurants & Institutions. Преузето са интернет адресе: <http://www.highbeam.com/doc/1G1-132964738.html>.

PR članak. (2011). Koji su top-trendovi u profesionalnom kulinarstvu. Преузето са интернет адресе: <http://www.vecernji.hr/zivot/koji-su-top-trendovi-profesionalnom-kulinarstvu-clanak-328388>.

Restaurant.com. (2013). Restaurants surveyed for 2013 food trend predictions. Преузето са интернет адресе: <http://www.fastcasual.com/article/206319/Restaurants-surveyed-for-2013-food-trend-predictions>.

Robbins, O. (2012). How the Food Movement Is Gaining Strength. Преузето са интернет адресе: <http://www.commondreams.org/view/2012/12/14-0>.

SCA Tork Report. (2012). Consumers likely to share complaints about restaurant cleanliness. Преузето са интернет адресе: http://www.fastcasual.com/article/205867/Report-Consumers-likely-to-share-complaints-about-restaurant-cleanliness?rc_id=302.

Stensson, A. (2006). New survey reveals what's hot on restaurant menus National Restaurant Association. Преузето са интернет адресе: <http://www.nationalrestaurantassociation.com/pressroom/print/index.cfm?ID=1357>.

Warren Leone, C. (2013). Come to your senses. Преузето са интернет адресе: <http://www.iida.org/content.cfm/come-to-your-senses>.

<http://betakit.com/2012/05/24/plates-smart-menu-software-winning-over-restaurants-diners>.

<http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS>

<http://socialmediarestaurant.com/>

<http://www.commondreams.org/view/2012/12/14-0>

<http://www.qualitylogoproducts.com/blog/restaurant-table-tablets-convenient-dining-experience/>

<http://www.stewleonards.com/about-us/company-story>

<http://www.toxel.com/inspiration/2009/06/20/10-unusual-and-creative-restaurants>

www.elacarte.com

www.iso.org

9. ПРИЛОЗИ

Прилог 1

- Упитник за истраживање међу менаџерима ресторана

Прилог 2

- Упитник за истраживање међу особљем ресторана

Прилог 3

- Упитник за истраживање међу гостима ресторана

Прилог 4

- Схема модела GAP са вредностима за сваки јаз до којих се дошло у истраживању

PRIRODNO MATEMATIČKI FAKULTET
DEPARTMAN ZA GEOGRAFIJU, TURIZAM I
HOTELIJERSTVO
Trg Dositeja Obradovića 3,
21000 Novi Sad
Tel: 021/450-105, 450-104;
Faks: 021/459-696



DGTN

FACULTY OF NATURAL SCIENCES
AND MATHEMATICS
DEPARTMENT OF GEOGRAPHY, TOURISM AND
HOTEL MANAGEMENT
Trg Dositeja Obradovića 3, 21000 Novi Sad
Tel: + 381 21 450-105, 450-104;
Fax: + 381 21 459-696

Поштовани,

Овај анкетни упитник је формиран као део истраживања Ивков Милана са Природно-математичког факултета – Департмана за географију, туризам и хотелијерство (Нови Сад). Резултати истраживања ће бити коришћени искључиво у научне сврхе - израду докторске дисертације.

Надамо се да ћете нам помоћи и посветити неколико слободних тренутака.

Упитник за менаџере ресторана

1. Пол	2. Старосна доб	3. Искуство у угоститељству	4. Степен образовања	5. Завршена угоститељска/туристичка школа/факултет
1) М 2) Ж	1) ≤ 20 2) 21-30 3) 31-40 4) 41-50 5) 51-60 6) ≥ 61	1) 1-3 године 2) 3-5 3) 6-10 4) 11-15 5) 16-20 6) Преко 20	1) Основна школа 2) Средња школа 3) Виша школа или факултет 4) Магистарске и мастер студије 5) Докторске студије	1) Да 2) Не

6. Капацитет ресторана	7. Тип ресторана:	8. Део понуде:	9. Понуда вина
	1) Класичан 2) Специјализован: _____	1) Мени (дневни...) 2) Кетеринг 3) Попуст за сталне госте _____	1) Мање од 10 2) 10 – 20 3) 21 – 30 4) 31 – 40 5) Преко 50 6) _____

10. Молимо вас да заокруживањем бројева означите вашу перцепцију о очекивању гостију од наведених елемената. Заокруживањем броја 1 сматрате да гост има изузетно ниска очекивања од елемента, док заокруживањем броја 5 сматрате да гост има изузетно висока очекивања од елемента (1 – изузетно ниска очекивања, 2 – ниска очекивања, 3 – неодређено, 4 – висока очекивања, 5 – изузетно висока очекивања).

1. Ресторан поседује леп паркинг и екстеријер	1 2 3 4 5
2. Сала за ручавање је атрактивна	1 2 3 4 5
3. Запослени су уредни и лепо одевени	1 2 3 4 5
4. Декор је у складу са врстом и имицом ресторана и висином цена	1 2 3 4 5
5. Јеловник је написан правилно и читко	1 2 3 4 5
6. Јеловник је атрактиван и осликава имиц ресторана	1 2 3 4 5
7. Сала за ручавање је пространа	1 2 3 4 5
8. Тоалети су чисти	1 2 3 4 5
9. Ресторан је чист	1 2 3 4 5
10. Столице су удобне	
11. Запослени служе наручена јела и пића у обећано време	1 2 3 4 5
12. Запослени брзо отклањају пропусте приликом пружања услуге	1 2 3 4 5
13. Запослени су поуздани и доследни	1 2 3 4 5
14. Запослени врше тачан обрачун наручених јела и пића	1 2 3 4 5
15. Запослени служе храну баш онако како сте поручили	1 2 3 4 5
16. Запослени, приликом гужве, помажу једно другом како би добили на времену и одржали квалитет услуге	1 2 3 4 5
17. Услуга у ресторану је брза	1 2 3 4 5
18. Запослени улажу додатни напор да одговоре на специјалне захтеве госта	1 2 3 4 5
19. Запослени могу у потпуности да одговоре на питања госта	1 2 3 4 5
20. Запослени чине да се осећате пријатно и уливају поверење током разговора са њима	1 2 3 4 5
21. Запослени знају и имају жељу да вам пруже информације о јелима, њиховом саставу и начину припреме	1 2 3 4 5
22. У објекту се осећате безбедно	1 2 3 4 5
23. Запослени су искусни и добро обучени за свој посао	1 2 3 4 5
24. Запослени добро раде свој посао	1 2 3 4 5
25. Запослени реагују на ваше индивидуалне потребе и жеље радије него да се стриктно држе процедура и правила	1 2 3 4 5
26. Запослени чине све да се осећате посебно/посебним	1 2 3 4 5
27. Запослени познају очекивања и жеље својих гостију	1 2 3 4 5
28. Запослени су саосећајни и охрабрујући ако нешто није у реду	1 2 3 4 5
29. Запослени све чине у интересу госта	1 2 3 4 5

11. Наводимо пет карактеристика ресторанског производа које сачињавају целовит доживљај. Молимо вас да распоредите укупно 100 бодова на наведене особине, тако да особинама које по Вама имају највећу важност доделите највише бодова:

Р. бр.	Особине ресторанског доживљаја	Бодови
1.	Изглед ресторана, ресторанске опреме, особља, материјала	
2.	Способност ресторана да поуздано и прецизно пружи обећану услугу	
3.	Спремност ресторана да се помогне гостима и пружи брза услуга	
4.	Знање и љубазност ресторанског особља и њихова способност уливања поверења	
5.	Индивидуализована пажња коју ресторан пружа својим гостима	
6.	Укупно бодова:	100

12. Молимо вас да оценама од 1 до 5 означите постојање стандарда у ресторану према димензијама квалитета услуге (особинама ресторанског доживљаја), при чему оцена 1 означава постојање неформалних (усмених) стандарда а оцена 5 постојање формалних (писмених) стандарда.

Р. бр.	Особине ресторанског доживљаја	Оцена
1.	Изглед ресторана, ресторанске опреме, особља, материјала	
2.	Способност ресторана да поуздано и прецизно пружи обећану услугу	
3.	Спремност ресторана да се помогне гостима и пружи брза услуга	
4.	Знање и љубазност ресторанског особља и њихова способност уливања поверења	
5.	Индивидуализована пажња коју ресторан пружа својим гостима	

13. Молимо Вас да заокружите један од пет бројева на скали и тако изразите степен Вашег слагања с тврдњом: (1 – Уопште се не слажем, 2 – Делимично се не слажем, 3 – Неодређено, 4 – Делимично се слажем, 5 – Апсолутно се слажем)

1. Редовно прикупљамо информације о потребама наших гостију	1 2 3 4 5
2. Ретко користимо информације о нашим гостима које су прикупљене истраживањем тржишта*	1 2 3 4 5
3. Редовно прикупљамо информације о очекивањима гостију поводом квалитета услуге	1 2 3 4 5
4. Менаџери у нашем ресторану ретко комуницирају са гостима*	1 2 3 4 5
5. Особље које је у директном контакту са гостима често комуницира са менаџментом ресторана	1 2 3 4 5
6. Менаџери у нашем објекту ретко траже савете поводом услуживања гостију од особља које је са њима у директном контакту (конобари, шанкери, и сл.)*	1 2 3 4 5
7. Менаџери у овом ресторану често имају интеракције са особљем које је у директном контакту са гостима	1 2 3 4 5
8. Примарни начин комуникације између менаџера на вишим позицијама и особља које је у директном контакту са гостима је путем писаних форми (извештаји и слично)*	1 2 3 4 5
9. У овом ресторану постоје превише нивоа менаџмента између особља које је у директном контакту са гостима и топ менаџмента (менаџера на највишим позицијама)*	1 2 3 4 5
10. Ресторан не обезбеђује неопходне ресурсе зарад квалитетне услуге*	1 2 3 4 5
11. Ресторан има интерне програме за унапређење квалитета услуге	1 2 3 4 5
12. Менаџери који доприносе побољшању квалитета услуге имају више шанси да буду награђени него остали менаџери	1 2 3 4 5
13. Ресторан ставља исти или већи акценат на продају него на услуживање гостију*	1 2 3 4 5
14. Ресторан има формални процес успостављања нивоа квалитета који особље треба да пружи	1 2 3 4 5
15. У нашем ресторану покушавамо да успоставимо специфичне захтеве у пружању квалитетне услуге	1 2 3 4 5
16. Ресторан ефективно користи аутоматизацију зарад истрајности у услуживању гостију	1 2 3 4 5
17. Ресторан користи програме за унапређивање радних процедура и за осигуравање пружања услуга	1 2 3 4 5
18. Ресторан располаже потребним капацитетима за испуњавање захтева гостију	1 2 3 4 5
19. Уколико би гостима пружили ниво услуге који заиста желе ми бисмо банкротирали*	1 2 3 4 5
20. Ресторан поседује оперативни систем за пружање нивоа услуга којег гости захтевају	1 2 3 4 5

Тврдње које су означене звездом (*) су наведене у негативном контексту, те за њих важи супротно: 1 – Апсолутно се слажем 5 – Уопште се не слажем

Назив ресторана: _____

PRIRODNO MATEMATIČKI FAKULTET
DEPARTMAN ZA GEOGRAFIJU, TURIZAM I
HOTELIJERSTVO
Trg Dositeja Obradovića 3,
21000 Novi Sad
Tel: 021/450-105, 450-104;
Faks: 021/459-696



DGTN

FACULTY OF NATURAL SCIENCES
AND MATHEMATICS
DEPARTMENT OF GEOGRAPHY, TOURISM AND
HOTEL MANAGEMENT
Trg Dositeja Obradovića 3, 21000 Novi Sad
Tel: + 381 21 450-105, 450-104;
Fax: + 381 21 459-696

Поштовани,

Овај анкетни упитник је формиран као део истраживања Ивков Милана са Природно-математичког факултета – Департмана за географију, туризам и хотелијерство (Нови Сад). Резултати истраживања ће бити коришћени искључиво у научне сврхе - израду докторске дисертације.

Надамо се да ћете нам помоћи и посветити неколико слободних тренутака.

Упитник за особље ресторана

1. Пол	2. Старосна доб	3. Искуство у угоститељству	4. Степен образовања	5. Завршена угоститељска школа/факултет	6. Радна позиција
1) М 2) Ж	1) ≤ 20 2) 21-30 3) 31-40 4) 41-50 5) 51-60 6) ≥ 61	1) 1-3 године 2) 3-5 3) 6-10 4) 11-15 5) 16-20 6) Преко 20	1) Основна школа 2) Средња школа 3) Виша школа или факултет 4) Магистарске и мастер студије 5) Докторске студије	1) Да 2) Не	
Назив ресторана: _____					

7. Молимо Вас да оценама од 1 до 5 означите Вашу способност да се константно поштују постављени стандарди у оквиру пет димензија квалитета услуге: 1 (у потпуности неспособан), 2 (делимично неспособан), 3 (неодређено), 4 (делимично способан), 5 (у потпуности способан).

Р. бр.	Особине ресторанског доживљаја	Оцена
1.	Изглед ресторана, ресторанске опреме, особља, материјала	
2.	Способност ресторана да поуздано и прецизно пружи обећану услугу	
3.	Спремност ресторана да се помогне гостима и пружи брза услуга	
4.	Знање и љубазност ресторанског особља и њихова способност уливања поверења	
5.	Индивидуализована пажња коју ресторан пружа својим гостима	

8. Молимо Вас да оценама од 1 до 5 означите Вашу способност да се константно испуњавају дата обећања у оквиру пет димензија квалитета услуге: 1 (у потпуности неспособан), 2 (делимично неспособан), 3 (неодређено), 4 (делимично способан), 5 (у потпуности способан).

Р. бр.	Особине ресторанског доживљаја	Оцена
1.	Изглед ресторана, ресторанске опреме, особља, материјала	
2.	Способност ресторана да поуздано и прецизно пружи обећану услугу	
3.	Спремност ресторана да се помогне гостима и пружи брза услуга	
4.	Знање и љубазност ресторанског особља и њихова способност уливања поверења	
5.	Индивидуализована пажња коју ресторан пружа својим гостима	

9. Молимо Вас да заокружите један од пет бројева на скали и тако изразите степен Вашег слагања са тврдњом: (1) Уопште се не слажем, (2) Делимично се не слажем, (3) Неодређено, (4) Делимично се слажем, (5) Апсолутно се слажем

1. На послу (у ресторану) осећам да сам део тима	1 2 3 4 5
2. Сво особље доприноси тимском раду приликом услуживања госта	1 2 3 4 5
3. Осећам одговорност да помогнем својим колега да добро ураде посао	1 2 3 4 5
4. Колеге и ја чешће сарађујемо него што се надмећемо у раду	1 2 3 4 5
5. Осећам да сам важан члан ове компаније	1 2 3 4 5
6. Осећам се пријатно на послу обзиром да га радим добро	1 2 3 4 5
7. Управа запошљава особље које је квалификовано и добро ради	1 2 3 4 5
8. Обезбеђена је сва опрема и средства потребна за квалитетан рад	1 2 3 4 5
9. Проводим пуно времена на послу покушавајући да решим ствари над којима немам много контроле	1 2 3 4 5
10. Имам слободу да у потпуности задовољим потребе гостију	1 2 3 4 5
11. Понекад имам осећај да не држим све под контролом због великог броја гостију који поручују у исто време	1 2 3 4 5
12. Фрустрирајуће је што некад зависим од колега који морају да послуже моје госте	1 2 3 4 5
13. Оцена претпостављеног о мом раду укључује и како се опходим према гостима	1 2 3 4 5
14. У овој компанији додатни напори да се гост квалитетније послужи не резултирају у већој плати, бонусима или другачијем признању	1 2 3 4 5
15. У овој компанији, запослени који пружају најбољу услугу имају веће шансе да буду награђени него остали	1 2 3 4 5
16. Папирологија на послу ми отежава да квалитетније служим госте	1 2 3 4 5
17. Акцент се превише ставља на нуђење гостију и привлачење нових који су у пролазу да је тешко прописно послужити госте који већ седе	1 2 3 4 5
18. Оно што менаџмент тражи од мене да урадим је обично исто што и гости траже	1 2 3 4 5
19. Менаџмент и ја имамо исте идеје о томе како би нешто требало да се уради	1 2 3 4 5
20. Менаџмент ми даје довољно информација о томе шта треба да радим на послу	1 2 3 4 5
21. Често имам осећај да не разумем неке услуге које пружа ресторан	1 2 3 4 5
22. У стању сам да се носим са променама у компанији које утичу на мој посао	1 2 3 4 5
23. Осећам да нисам довољно обучен од стране компаније како да поступа са гостима	1 2 3 4 5
24. Нисам сигуран које ће аспекте мог рада надређени највише гледати приликом оцењивања рада запосленог	1 2 3 4 5
25. Људи који се баве маркетингом у компанији консултују запослене попут мене о реалистичности обећања које дају у рекламама	1 2 3 4 5
26. Обично нисам унапред упозат са обећањима која се дају у реклами ресторана	1 2 3 4 5
27. Запослени попут мене разговарају са надлежнима о нивоу услуге коју можемо пружити гостима	1 2 3 4 5
28. Иста правила понашања и услуживања важе у свим објектима које води менаџмент нашег ресторана	1 2 3 4 5
29. Велика конкуренција ствара притисак унутар нашег ресторана како би се остварило што већи промет/приход	1 2 3 4 5
30. Како би привукла нове госте наша главна конкуренција даје обећања која не може да испуни	1 2 3 4 5

PRIRODNO MATEMATIČKI FAKULTET
DEPARTMAN ZA GEOGRAFIJU, TURIZAM I
HOTELIJERSTVO
Trg Dositeja Obradovića 3,
21000 Novi Sad
Tel: 021/450-105, 450-104;
Faks: 021/459-696



FACULTY OF NATURAL SCIENCES
AND MATHEMATICS
DEPARTMENT OF GEOGRAPHY, TOURISM AND
HOTEL MANAGEMENT
Trg Dositeja Obradovića 3, 21000 Novi Sad
Tel: + 381 21 450-105, 450-104;
Fax: + 381 21 459-696

DGTN

Поштовани,

Овај анкетни упитник је формиран као део истраживања Ивков Милана са Природно-математичког факултета – Департмана за географију, туризам и хотелијерство (Нови Сад). Резултати истраживања ће бити коришћени искључиво у научне сврхе - израду докторске дисертације.

Надамо се да ћете нам помоћи и посветити неколико слободних тренутака.

Упитник за госте ресторана

1. Пол	2. Старосна доб	3. Занимање	4. Степен образовања	5. Место становања	6. Висина месечних прихода
1) М	1) ≤ 20 2) 21-30 3) 31-40 4) 41-50	1) Ученик 2) Студент 3) Запослен 4) Пензионер	1) Основна школа 2) Средња школа 3) Виша школа или факултет	1) Нови Сад 2) _____	1) До 200 € 2) 200-400 € 3) 400-600 € 4) 600-1000 € 5) 1000-2000 € 6) Преко 2000 €
2) Ж	5) 51-60 6) ≥ 61	5) Незапослен 6) _____	4) Магистарске и мастер студије 5) Докторске студије 6) _____		
Назив ресторана: _____					

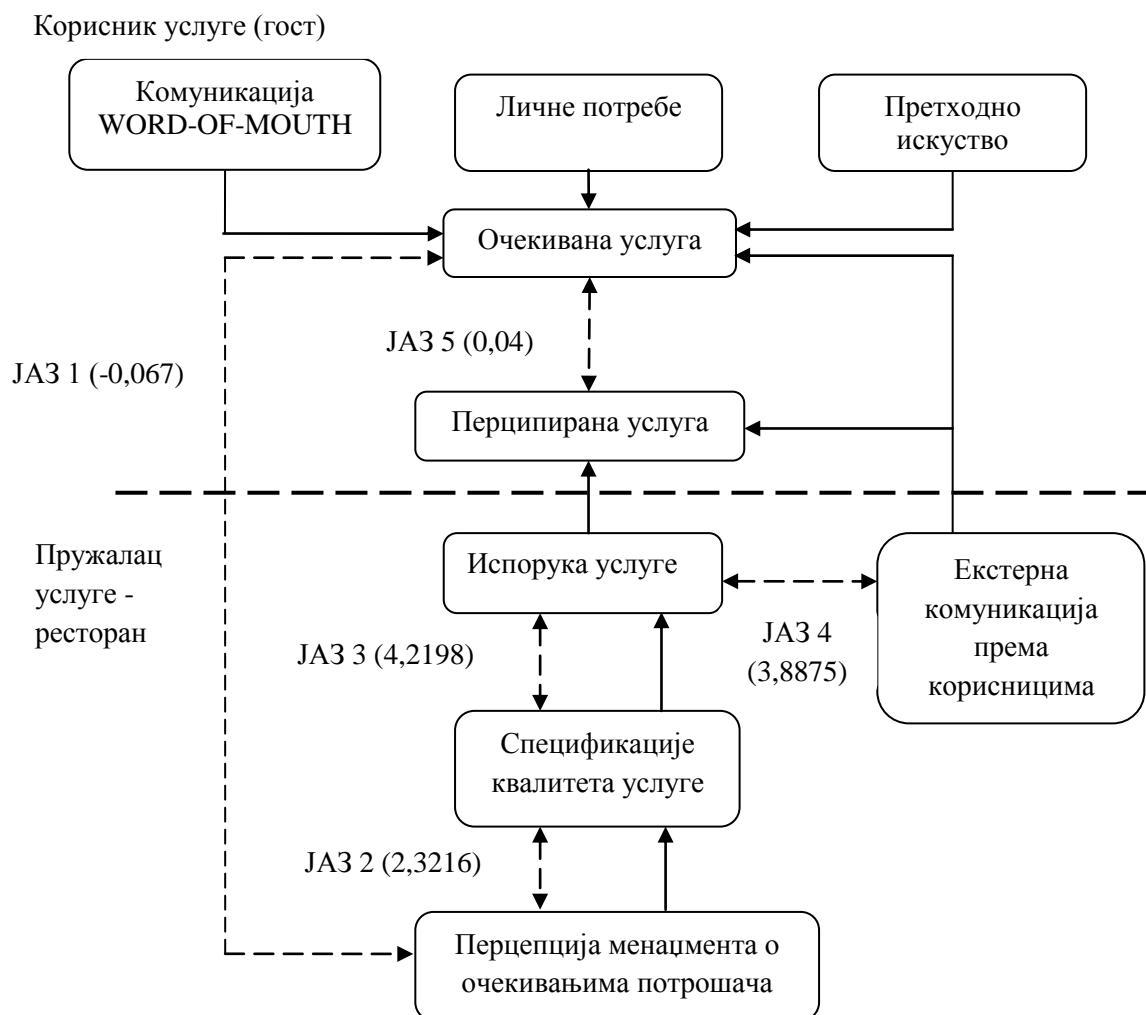
7. Колико често долазите у овај ресторан? 1) ретко 2) повремено 3) често
8. Колико често посећујете ресторане уопште? 1) ретко 2) повремено 3) често
9. Са ким најчешће одлазите у ресторане? 1) партнер 2) пријатељи 3) породица 4) _____
10. Означите степен вашег генералног задовољства искуством у ресторану заокруживањем једног од бројева:
- 1) у потпуности незадовољан
- 2) делимично незадовољан
- 3) неодређено
- 4) делимично задовољан
- 5) у потпуности задовољан

11. Молимо Вас да одговорите на следећа питања тако што ћете на скали оцена, са **леве стране** означити **Ваше очекивање у вези са услугом у ресторану заокруживањем једног од бројева: 1** (веома мала очекивања), **2** (мала очекивања), **3** (неодређено), **4** (велика очекивања), **5** (веома велика очекивања).

Заокруживањем **једног од бројева** на скали оцена са **десне стране** означите **степен Вашег задовољства пруженом услугом у овом ресторану: 1** (уопште се не слажем), **2** (делимично се не слажем), **3** (неодређено), **4** (делимично се слажем), **5** (потпуно се слажем).

ОЧЕКИВАЊЕ					ЗАДОВОЉСТВО					
1	2	3	4	5	1. Ресторан поседује леп паркинг и екстеријер	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	2. Сала за ручавање је атрактивна	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	3. Запослени су уредни и лепо одевени	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	4. Декор је у складу са врстом и имицом ресторана и висином цена	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	5. Јеловник је написан правилно и читко	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6. Јеловник је атрактиван и осликава имиц ресторана	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	7. Сала за ручавање је пространа	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	8. Тоалети су чисти	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	9. Ресторан је чист	1	2	3	4	5
					10. Столице су удобне					
1	2	3	4	5	11. Запослени служе наручена јела и пића у обећано време	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	12. Запослени брзо отклањају пропусте приликом пружања услуге	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	13. Запослени су поуздани и доследни	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	14. Запослени врше тачан обрачун наручених јела и пића	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	15. Запослени служе храну баш онако како сте поручили	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	16. Запослени, приликом гужве, помажу једно другом како би добили на времену и одржали квалитет услуге	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	17. Услуга у ресторану је брза	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	18. Запослени улажу додатни напор да одговоре на специјалне захтеве госта	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	19. Запослени могу у потпуности да одговоре на питања госта	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	20. Запослени чине да се осећате пријатно и уливају поверење током разговора са њима	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	21. Запослени знају и имају жељу да вам пруже информације о јелима, њиховом саставу и начину припреме	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	22. У објекту се осећате безбедно	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	23. Запослени су искусни и добро обучени за свој посао	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	24. Запослени добро раде свој посао	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	25. Запослени реагују на ваше индивидуалне потребе и жеље радије него да се стриктно држе процедура и правила	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	26. Запослени чине све да се осећате посебно/посебним	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	27. Запослени познају очекивања и жеље својих гостију	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	28. Запослени су саосећајни и охрабрујући ако нешто није у реду	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	29. Запослени све чине у интересу госта	1	2	3	4	5

Модел GAP



БИОГРАФИЈА АУТОРА



Милан Ивков је рођен 1982. године у Новом Саду. Основну школу „Душан Радовић“ завршио је 1997. године, а потом и средњу школу „Михаило Пупин“ 2001. године у Новом Саду. Исте године наставља школовање на Природно-математичком факултету, на Департману за географију, туризам и хотелијерство, смер: дипломирани менаџер у хотелијерству. Током основних студија обављао је стручну праксу у Грчкој 2003. и 2004. године у хотелу „Kipriotis Village Resort“ и у Словенији, у хотелу „Nabakuk“ 2005. године.

Дипломирао је 2006. године, након чега одлази на једногодишње усавршавање у Лондон, у хотел „The Dorchester“. Током 2007. године, радио је као менаџер ресторана „Пробус“ из Сремске Митровице, а даљу пословну каријеру наставља 2008. године на „Новосадском сајму“ на радном месту маркетинг менаџера, где ради до 2011. године.

Даље школовање наставља на истом факултету, где 2009. године уписује мастер студије, усмеравајући се на хотелијерство, док наредне, 2010. године, уписује и докторске студије – Геонауке: туризам. Мастер рад „Хармонизација вина са храном свечаних менија хотела у Новом Саду“ одбранио је 2012 године.

Од 2011. године ангажован је на Природно-математичком факултету, Департману за географију, туризам и хотелијерство као стручни сарадник. Аутор је и коаутор неколико научних радова и члан тима за реализацију семинара „Пословање по принципима НАССР система у угоститељству и хотелијерству“.

УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ПРИРОДНО-МАТЕМАТИЧКИ ФАКУЛТЕТ
ДЕПАРТАМАН ЗА ГЕОГРАФИЈУ, ТУРИЗАМ И ХОТЕЛИЈЕРСТВО

КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА

Редни број:

РДБ

Идентификациони

број:

ИДБ

Тип документације:

Монографска дисертација

ТД

Тип записа:

Текстуални штампани материјал

ТЗ

Врста рада:

Докторска дисертација

ВР

Аутор:

Милан Ивков, MSc

АУ

Ментор:

др Ивана Блешић, доцент

МН

Наслов рада:

Модели управљања квалитетом ресторатерских
услуга

НР

Језик публикације:

Српски/Ћирилица

ЈП

Језик извода:

Српски

ЈИ

Земља публикавања:

Србија

ЗП

Уже географско
подручје:

Војводина

УГП

Година:

2014.

ГО

Издавач:

Ауторски репринт

ИЗ

Место и адреса:

ПМФ, ДГТХ, Трг Доситеја Обрадовића 3,
Нови Сад

МА

Физички опис рада: ФО	9 поглавља, 224 стране, 61 табела, 4 слике, 11 схема
Научна област: НО	Туризам
Научна дисциплина: НД	Хотелијерство
Предметна одредница/Кључне речи: ПО УДК: Чува се ЧУ	Менаџмент, квалитет услуге, ресторатерство, очекивање и задовољство потрошача Библиотека Департмана за Географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад, Трг Доситеја Обрадовића 3
Важна напомена: ВН Извод: ИЗ	<p>Свакако да је квалитет један од пресудних диференцирајућих фактора, те се зато све већа пажња придаје његовом управљању. Квалитет представља кључни елемент вредности услуге на основу које се предузећа позиционирају на тржишту, обезбеђују веће тржишно учешће, веће приходе и доприносе задовољству особља и потрошача. Суштина оријентације ка квалитету ресторатерског производа или услуге, има смисла једино ако се уваже сви аспекти квалитета, односно уколико се активности базирају на систему управљања тоталним квалитетом. Највећа одговорност за управљање квалитетом свакако је на руководству угоститељског објекта. У раду су приказани најчешће коришћени модели за истраживање задовољства потрошача и квалитета услуге, а на појединим се базира и спроведено истраживање, те су они шире објашњени. Такође, приказана су истраживања која су за основ имала моделе SERVQUAL или DINESERV.</p> <p>Предмет изучавања докторске дисертације јесте квалитет услуга у ресторатерству, управљање квалитетом ресторатерског производа и задовољство потрошача,</p>

односно корисника ресторатерских услуга. Реч је о вези квалитета услуге и задовољства потрошача која настаје на основу активности руководства ресторана. Зато је предметом овог истраживања обухваћено испитивање свих учесника (менаџери, особље и гости ресторана) који утичу на квалитет, односно перцепцију квалитета услуге.

Циљ овог рада је да се утврди постојање и интензитет јазова који се јављају у пословању угоститељских објеката. Идентификација пет јазова и увид у елементе на основу којих се јазови појављују, основ је квалитетне анализе пословања и усмеравања активности ка унапређењу квалитета услуге у ресторатерству.

ИЗ

Датум прихватања
теме од стране већа: 15.12.2011.

ДП

Датум одбране:

ДО

Чланови комисије:

КО

председник: др Јованка Попов Раљић, редовни професор, ПМФ, Нови Сад
члан: академик Олга Хацић, редовни професор, ПМФ, Нови Сад
члан: др Ивана Блеших, доцент, ПМФ, Нови Сад
члан: др Сава Јанићевић, ванредни професор, ПМФ, Нови Сад
члан: др Видоје Стефановић, редовни професор, ПМФ, Ниш

UNIVERSITY OF NOVI SAD
FACULTY OF SCIENCE
DEPARTMENT OF GEOGRAPHY, TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT

KEY WORDS DOKUMENTATION

Accession number:
ANO

Identification number:
INO

Document type: Monograph type
DT

Type of record: Printed material
TR

Contents code: PhD dissertation
CC

Author: Milan Ivkov, MSc
AU

Mentor: Ivana Blešić, PhD, Assistant professor
MN

Title:
XI

Language of text: Serbian/Cyrillic
LT

Language of abstract: Serbian and English
LA

Country of publication: Republic of Serbia
CP

Locality of publication: Vojvodina
LP

Publication year: 2014.
PY

Publisher: Author's reprint
PU

Publication place: Faculty of Sciences, 21000 Novi Sad,
Trg Dositeja Obradovića 3
PP

Physical description: 9 chapters, 224 pages, 61 tables, 4 pictures,
11 diagrams
PD

Scientific field: Tourism

SF

Scientific discipline:

Hospitality Management

SD

Key words:

Management, service quality, restaurant industry, customers' expectations and satisfaction

UC:

Holding data:

Library of Faculty of Sciences, Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Novi Sad

HD Note:

Abstract:

Quality is one of the key differentiating factors, and therefore, more attention is given to its management. It is a key element of the service value that company uses to position itself in the market, providing greater market share, higher revenues and contribute to the satisfaction of staff and customers. The orientation towards quality of restaurant product or service makes sense only if are taken into consideration all aspects of quality, and if the activities are based on a system of total quality management. The greatest responsibility for quality control is certainly on the management team of a restaurant. This paper presents the most commonly used models for the study of consumer satisfaction and service quality. Some models are the base of conducted research, and they are explained in more detail. Also, the thesis presents studies based on SERVQUAL or DINESERV model.

Subject of this dissertation is service quality in restaurant industry, quality management and customer satisfaction. It is about the relationship of service quality and customer satisfaction that arises from management activities. For that reason, this study included the examination of all participants (managers, staff

and restaurant guests) that affect the quality and perception of service quality.

The aim of this study was to determine the existence and intensity of the gaps that occur in the restaurant business. Identification of five gaps and insight into the elements that initiate the gap appearance, is the basis of a thorough analysis of business activities towards improvement of the quality of services in restaurant industry.

AB

Accepted by scientific board on: 15th December, 2011.

Defended:

Thesis defended board:

President: Jovanka Popov Raljić, PhD, full professor, Faculty of Sciences, Novi Sad

Member: Olga Hadžić, full professor, Faculty of Science, Novi Sad

Member: Ivana Blešić, PhD, assistant professor, Faculty of Sciences, Novi Sad

Member: Sava Janičević, PhD, associate professor, Faculty of Sciences, Novi Sad

Vidoje Stefanović, PhD, full professor, Faculty of Sciences and Mathematics, Niš