



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



Mr Ивана Блешић

**КВАЛИТЕТ ХОТЕЛСКИХ УСЛУГА КАО ФАКТОР
ТРЖИШНОГ ПОЗИЦИОНИРАЊА У БАЊАМА
ЗАПАДНОМОРАВСКЕ БАЊСКЕ ЗОНЕ**

-Докторска дисертација-

Нови Сад, 2010.

Предговор

Глобализација светског тржишта, убрзани развитаk високих технологија и њихова све већа примена у хотелским предузећима неки су од разлога јачања конкуренције и све тежих услова пласмана роба и услуга. У том сплету заоштрених услова пословања и реалних могућности налазе се и хотели у бањама Србије пред којима је задатак стратешког опредељења с циљем стварања услова за властити успешнији и стабилнији дугорочни развитаk. Предузећа у развијеним земљама су свесна ових чињеница, јер она годинама послују у условима тржишног начина привређивања. Хотелска предузећа у земљама у транзицији, каква је и наша земља, тек се последњих година почињу суочавати са оваквим условима пословања. Под притиском конкуренције, хотели се све више сусрећу са новим обликом надметања – квалитетом услуге. Ако се има у виду да је хотелијерство веома осетљива делатност која је усмерена на госта, јединствену и субјективну особу која наглашено осећа свако присуство, али и одсуство квалитета, онда стратешко опредељење за квалитет хотелског производа, у остваривању конкурентске предности на тржишту, постаје логично.

Предмет ове докторске дисертације је резултат вишегодишњег образовања из области туризма и хотелијерства, а посебно интересовања за проучавање квалитета услуга и задовољства потрошача, као и примену статистичких метода за мерење квалитета у услужним делатностима. Истраживање проблема докторске дисертације отпочело је јануара 2008. године. Ово је уједно и прилика да се захвалим свима који су ми у двогодишњем раду пружили велику помоћ.

На почетку желим да се захвалим својој породици која ми је увек била подршка у свему.

Захвалност дугујем ментору, проф. др Саши Кицошеву, који ме је корисним саветима усмеравао током истраживања и који је имао велико поверење у мене и мој рад током израде ове докторске дисертације.

Велику захвалност на изузетно конструктивним сугестијама, предлозима и мишљењима желим да упутим проф. др Љиљани Косар, проф. др Видоју Стефановићу, проф. др Јовану Ромелићу као и проф. др Слободану Черовићу.

Посебну захвалност дугујем академику проф. др Олги Хацић која ми је својим ангажовањем помогла у проучавању статистичких метода које су у раду коришћене.

Такође, захваљујем се колегама и пријатељима, који су свако на свој начин дали допринос овом раду.

Нови Сад, јануар 2010.
Ивана Блешић

САДРЖАЈ

<i>Предговор</i>	
УВОД	1
ПОЈАМ И КАРАКТЕРИСТИКЕ УСЛУГА	5
РАЗВОЈ УСЛУЖНОГ СЕКТОРА И УЛОГА УСЛУГА У НАЦИОНАЛНИМ ЕКОНОМИЈАМА	5
Учешће сектора услуга у запошљавању.....	12
Улога туристичких услуга у економском развоју.....	14
ДЕФИНИЦИЈА УСЛУГЕ	16
Разлике између производа и услуге.....	17
КАРАКТЕРИСТИКЕ УСЛУГА	19
Неопипљивост услуга.....	19
Хетерогеност услуга.....	22
Симултаност (неодвојивост) производње и потрошње услуга.....	22
Кварљивост (неграјност) услуге.....	22
Немогућност поседовања услуге.....	23
КЛАСИФИКАЦИЈА УСЛУГА	26
КОНЦЕПТ КВАЛИТЕТА ХОТЕЛСКИХ УСЛУГА	31
ПОЈАМ И ДЕФИНИЦИЈА КВАЛИТЕТА	31
ДИМЕНЗИЈЕ КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ	38
GAP МОДЕЛ КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ	43
Разлози настајања и могућности превазилажења пропушта у пружању услуге	46
SERVQUAL МОДЕЛ КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ	50
Критички осврт на SERVQUAL модел.....	55
ОЧЕКИВАЊА КОРИСНИКА ХОТЕЛСКИХ УСЛУГА	57
ЗАДОВОЉСТВО ПОТРОШАЧА У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ	60
Задовољство запослених као фактор задовољства потрошача.....	63
Мерење задовољства потрошача у хотелијерству.....	64
ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ	66
ИСТОРИЈСКИ РАЗВОЈ КОНЦЕПТА УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ	66
Едвардс Деминг (Edwards Deming).....	67
Џозеф Џуран (Joseph Juran).....	71
Арманд Фајгенбаум (Armand Feigenbaum).....	73
Каору Ишикава (Kaoru Ishikawa).....	75
Геничи Тагучи (Genichi Taguchi).....	76
Филип Крозби (Philip Crosby).....	77
УПРАВЉАЊЕ ТОТАЛНИМ КВАЛИТЕТОМ (Total Quality Management - TQM)	78
Основни принципи управљања тоталним квалитетом.....	79
МОДЕЛИ TQM-а ЗА ПОСЛОВНУ ИЗВРСНОСТ	84
Јапански модел TQM-а (Демингова награда за квалитет).....	84

Амерички модел TQM-а (Награда за квалитет Malcolm Baldrige – MBNQA).....	87
Европски модел TQM –а (Европска награда за квалитет – EQA).....	91
Модел TQM-а у Србији (Награда „ОСКАР КВАЛИТЕТА“).....	95
Истакнуте награде за квалитет туристичких и угоститељских услуга у Србији.....	97
<i>Награда за квалитет Привредне коморе Војводине</i> – „Катија успеха“.....	97
<i>Награда за квалитет Туристичке организације Србије</i> – „Туристички цвет“.....	99
<i>Награда за квалитет Привредне коморе Београд –</i> <i>„Београдски квалитет“.....</i>	100
СТАНДАРДИЗОВАНИ СИСТЕМИ УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ.....	101
Систем управљања квалитетом (QMS) према стандардима ISO 9001:2000.....	101
<i>Однос између TQM-а и QMS-а.....</i>	109
Систем управљања заштитом животне средине (EMS) према ISO 14001.....	110
Систем управљања заштитом здравља и безбедности на раду (OHSMS) према стандардима OHSAS 180001:2007	113
Систем управљања безбедношћу хране (FSMS) према HACCP систему и стандардима ISO 22000:2005 22000:2005.....	114
Интегрисани менаџмент систем (IMS).....	119
ТЕХНИКЕ И МЕТОДЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ.....	121
Benchmarking (упоређивање са репером).....	121
Brainstorming (прикупљање идеја).....	124
Дијаграм афинитета.....	125
SWOT или TOWS анализа.....	125
Дијаграм узрок-последица.....	127
Дијаграм тока.....	129
Хистограми.....	130
Парето дијаграм.....	130
Концепт „Six Sigma“ („6 σ “).....	131

БАЊЕ ЗАПАДНОМОРАВСКЕ БАЊСКЕ ЗОНЕ – ПРИКАЗ

ПРИРОДНИХ И ДРУШТВЕНИХ КАРАКТЕРИСТИКА.....	134
ВРЊАЧКА БАЊА.....	135
Положај и природа.....	137
Лековите воде.....	137
Културно-историјски споменици.....	138
Смештајни капацитети.....	139
Анализа туристичког промета.....	141
МАТАРУШКА БАЊА.....	146
Положај и природа.....	146
Лековите воде.....	147
Културно-историјски споменици.....	147
Смештајни капацитети.....	148
Анализа туристичког промета.....	149
БОГУТОВАЧКА БАЊА.....	154
Положај и природа.....	154
Лековите воде.....	155

Културно-историјски споменици.....	155
Смештајни капацитети.....	155
Анализа туристичког промета.....	156
БАЊА ГОРЊА ТРЕПЧА.....	159
Положај и природа.....	160
Лековите воде.....	160
Културно-историјски споменици.....	161
Смештајни капацитети.....	161
Анализа туристичког промета.....	163
ОВЧАР БАЊА.....	167
Положај и природа.....	167
Лековите воде.....	167
Културно-историјски споменици.....	168
Смештајни капацитети.....	168
Анализа туристичког промета.....	169
ИСТРАЖИВАЊЕ КВАЛИТЕТА ХОТЕЛСКИХ УСЛУГА У	
ЗАПАДНОМОРАВСКОЈ БАЊСКОЈ ЗОНИ.....	173
РАЗВОЈ МОДЕЛА ЗА МЕРЕЊЕ КВАЛИТЕТА УСЛУГА У	
БАЊСКИМ ХОТЕЛИМА И МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА.....	173
ОДРЕЂИВАЊЕ УЗОРКА И ПРИКУПЉАЊЕ ПОДАТАКА.....	178
Социодемографски профил испитаника.....	179
<i>Структура испитаника у односу на државу</i>	
<i>сталног боравка.....</i>	<i>179</i>
<i>Старосна структура испитаника.....</i>	<i>180</i>
<i>Полна структура испитаника.....</i>	<i>180</i>
<i>Структура испитаника према занимању.....</i>	<i>181</i>
<i>Образовна структура испитаника.....</i>	<i>181</i>
<i>Структура испитаника према висини месечних примања.....</i>	<i>181</i>
<i>Структура испитаника према броју боравка у бањи/хотелу.....</i>	<i>182</i>
ПРИКАЗ КОРИШЋЕНИХ СТАТИСТИЧКИХ АНАЛИЗА.....	183
Дескриптивна статистичка анализа.....	183
Т-тест за независне узорке.....	184
Т-тест за зависне узорке.....	185
Анализа варијансе.....	186
<i>Пост-хок Scheffe-ов тест.....</i>	<i>188</i>
РЕЗУЛТАТИ КВАНТИТАТИВНОГ ПРИСТУПА ИСТРАЖИВАЊУ.....	188
Резултати дескриптивне статистичке анализе.....	188
Резултати Т – теста за зависне узорке.....	192
Резултати Т – теста за независне узорке.....	193
Резултати анализе варијансе ANOVA.....	194
РЕЗУЛТАТИ КВАЛИТАТИВНОГ ПРИСТУПА ИСТРАЖИВАЊУ.....	209
Анализа структурираног SERVQUAL упитника за менаџере.....	210
Анализа полуструктурираног SERVQUAL упитника	
за менаџере.....	210
ЗАКЉУЧАК.....	215
ЛИТЕРАТУРА.....	220
ПРИЛОЗИ.....	239
<i>Биографија</i>	
<i>Кључна документацијска информација</i>	

УВОД

Дуга традиција бањског туризма, као и богатство и квалитет лековитих вода, представљају добру основу за развој здравственог туризма који чини значајну категорију у туризму Србије. Општа оцена стања бањског туризма, дата у првом фазном извештају Стратегије развоја туризма Републике Србије, поклапа се са општом оценом хотелијерства у бањама Србије, а то су: израубованост смештајних капацитета, неприлагођеност савременим захтевима тражње, недовршен процес приватизације, једнообразност туристичке понуде, као и недостатак тржишног истраживања усмереног на захтеве корисника услуге. Упркос одређеном броју нових и реновираних хотелских објеката, бањски туризам Србије се одликује доминацијом домаћег над иностраним туризмом. Недостатак иностране тражње проузрокован је, пре свега, стављањем акцента на квалитет здравствених услуга, а знатно мање на квалитет хотелских и туристичких услуга. За савремене хотелске организације, суочене са све префињенијим захтевима потрошача и са оштром конкуренцијом на глобалном тржишту, квалитет постаје један од кључних фактора успеха и парадигма конкурентности. Стога је у борби за госте, пружање квалитетне услуге и њено континуирано побољшање, постало неминовно.

Ова дисертација за *предмет* изучавања има: квалитет услуга, задовољство корисника услуге, управљање тоталним квалитетом и квалитетом услуге са посебним освртом на методе и моделе за мерење квалитета услуге у услужним делатностима, тачније у туризму и хотелијерству, као и изградњу поузданог модела за мерење квалитета услуга у бањским хотелима.

У складу са предметом истраживања постављени су и *сврха и циљ* овог рада: да се на научној основи, уз консултовање одговарајуће иностране и домаће научно стручне литературе, истраже најзначајнији феномени услуге, квалитета услуге, задовољства потрошача, управљања квалитетом услуге, мерења квалитета услуге у туризму и хотелијерству, те да се применом статистичких метода у хотелијерству, испита поузданост постављеног модела за мерење квалитета услуге у бањским хотелима.

У докторској дисертацији коришћене су различите научне *методе* и то: индуктивна и дедуктивна метода, метода анализе и синтезе, компаративна метода, метода анкетања, метода посматрања, емпиријска и статистичка метода. Целокупна обрада података подржана је програмским пакетом за статистичку анализу и обраду података SPSS 13.0. Статистичком анализом утврђени су односи између изабраних варијабли у циљу доказивања или оповргавања постављених *научних хипотеза*:

Хипотеза 1:

Разлике између просечних оцена очекивања и перцепције хотелских гостију су статистички значајне.

Хипотеза 2:

Постоји статистички значајна разлика између просечних оцена очекивања и перцепције хотелских гостију у зависности од пола испитаника.

Хипотеза 3:

Постоји статистички значајна разлика између просечних оцена очекивања и перцепције хотелских гостију у зависности од старости испитаника.

Хипотеза 4:

Постоји статистички значајна разлика између просечних оцена очекивања и перцепције хотелских гостију у зависности од занимања испитаника.

Хипотеза 5:

Постоји статистички значајна разлика између просечних оцена очекивања и перцепције хотелских гостију у зависности од образовања испитаника.

Хипотеза 6:

Постоји статистички значајна разлика између просечних оцена очекивања и перцепције хотелских гостију у зависности од висине месечних примања испитаника.

Хипотеза 7:

Постоји статистички значајна разлика између просечних оцена очекивања и перцепције хотелских гостију у зависности од броја посета бањи.

Хипотеза 8:

Постоји статистички значајна разлика између просечних оцена очекивања и перцепције хотелских гостију у зависности од броја посета хотелу.

Хипотеза 9:

Постоји статистички значајна разлика између просечних оцена очекивања и перцепције хотелских гостију у зависности од хотела у којем су боравили.

Хипотеза 10:

Менаџмент хотела има другачију представу о очекивањима гостију везаним за квалитет хотелске услуге од њих самих.

Хипотеза 11:

Постоји одступање између спознаје очекивања гостију и процеса пружања хотелских услуга који би то очекивање испунили.

Хипотеза 12:

Постоји одступање између спецификације услуге од стране менаџмента хотела (квалитет, стандарди, начини испоруке) и начина на који је услуга стварно пружена госту.

Хипотеза 13:

Постоји одступање између пружене услуге и онога што је обећано госту помоћу различитих видова комуникација.

Очекивани резултати истраживања су: научно утемељено дефинисање појмова: услуга, квалитет, квалитет услуге, задовољство потрошача (госта), управљање тоталним квалитетом, управљање квалитетом услуга; доказ да је квалитет хотелске

услуге могуће мерити, те у скаладу са тим, представљање метода и модела који се у ту сврху користе; постављање модела за мерење квалитета услуге у бањским хотелима на основу детаљне анализе SERVQUAL модела и других модела који су настали на његовој основи; тестирање, анализа и оцена постављеног модела за мерење квалитета услуге у бањским хотелима; доношење закључка о задовољству хотелских гостију у бањама Западноморавске зоне квалитетом пружених услуга.

Након објављивања првих резултата примене SERVQUAL модела (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985), аутори су модел развијали и објављивали резултате истраживања кроз низ публикација (Parasuraman et al., 1985., 1986., 1988., 1991, 1991a, 1994, Zeithaml et al., 1985, 1988, 1990, 1993). Први модел за мерење квалитета услуга изазвао је бројне расправе. Многи научници су кроз своја истраживања покушали да потврде или оповргну његову поузданост, док су други покушавали да развију сопствене моделе и методе мерења. SERVQUAL модел је од тада доживео широку примену, али и бројне критике.

Применом SERVQUAL модела и модела насталим на његовој основи, изведен је велики број истраживања квалитета услуге и задовољства корисника у различитим услужним делатностима:

- *здравству* (Carman, 1990; Mangold and Babakus, 1991; Babakus and Mangold, 1992; Soliman, 1993; Vandamme and Leunis, 1993; Walbridge and Delene, 1993; Youssef et al., 1995; Anderson, 1995; Philip and Stewart, 1999; Curry and Sinclair, 2002; Baldwin and Sohal, 2003; Mostafa, 2005; Silvestro, 2005; Wisniewski, M. and Wisniewski, H., 2005; Taner and Antony, 2006; Strawderman and Koubek, 2006; Ramsaran-Fowdar, 2008; Vinagre and Neves, 2008; Karassavidou et al., 2009);
- *банкарству* (Wong and Perry, 1991; Angur et al., 1999; Newman, 2001; Chi Cui et al., 2003; Jabnoun and Khalifa, 2005; Baumann, 2007),
- *саобраћају* (Cavana et al., 2007; Prayag, 2007);
- *телекомуникацијама* (Leisen and Vance, 2001);
- *високом образовању* (McElwee and Redman, 1993; Smith et al., 2007; Brochado, 2009);
- *библиотечким услугама* (Yu et al., 2008; Ahmed and Shoeb, 2009);
- *осигурању* (Tsoukatos and Rand, 2006);
- *локалној управи* (Donnelly et al., 1995);
- *трговини* (Gagliano and Hathcote, 1994; Yu Sum and Leung Hui, 2009);
- *служби за запошљавање* (Ross et al., 1999);
- *услугама полиције* (Donnelly, 2006);
- *архитектонским услугама* (Baker and Lamb, 1993),
- *услугама аутомеханичара* (Berndt, 2009) итд.

Велики број досадашњих публикација анализира квалитет услуге и задовољство госта, односно, корисника хотелских и туристичких услуга. SERVQUAL модел у *хотелијерству и туризму* применили су: Saleh and Ryan (1991), Fick and Ritchie, (1991); Knutson et al. (1992), Getty and Thompson (1994), Danaher and Mattsson (1994), Akan (1995), Gabbie and O'Neill (1996), Heung and Wong (1997), Mok and Armstrong (1998), Tribe and Snaith (1998), Ooi Mei et al. (1999), Ingram and Daskalakis (1999), Alexandris et al. (2002), Snoj and Mumel (2002), Atilgan (2003), Pawitra and Tan (2003), Juwaheer (2004), Antony et al. (2004), Nadiri and Hussain (2005), Nadiri and Hussain (2005 a), Ramsaran-Fowdar (2007) итд. За мерење квалитета услуга у *ресторатерству* SERVQUAL модел су применили: Bojanic and Rosen (1994), Stevens et al. (1995), Fu and Parks (2001), Richard et al. (1994), Becker et al. (1999), Soriano (2002), Andaleeb and Conway (2006), Knutson et al. (2006), Namkung and Jang (2007), Hu et al. (2008), Qin and Prybutok (2009).

Већина истраживача модификује SERVQUAL модел и прилагођава га карактеристикама услуга у хотелијерству и ресторатерству.

Истраживања научних и стручних радова страних аутора, сведоче о растућем интересовању за проучавање квалитета услуге и задовољства потрошача у хотелијерству и другим услужним делатностима, за разлику од домаћих аутора, који овај проблем проучавају веома ретко или само са неколико аспеката. На основу изнетог може се закључити да постоји теоријско и практично оправдање истраживања проблема ове докторске дисертације.

ПОЈАМ И КАРАКТЕРИСТИКЕ УСЛУГА

Главна структурална промена која се догађа у оквиру развијеног света огледа се кроз пораст обима услуга и кроз увећање значаја услужних делатности у економији. Услужни сектор данас учествује са близу 70 процената у бруто националном дохотку светске економије (The World Bank Group, World Development Indicators, April 2008).

Услед доминантног учешћа услуга и њиховог значаја у економском и друштвеном животу развијених земаља у савременим условима пословања уобичајено је да се говори о „постиндустријском друштву“, „услужном друштву“ или „услужној економији“. Доминација услужних делатности у привредним структурама ових земаља подразумева значајно учешће услужног сектора у запошљавању и стварању националног дохотка (Милисављевић и Годоровић, 2000).

РАЗВОЈ УСЛУЖНОГ СЕКТОРА И УЛОГА УСЛУГА У НАЦИОНАЛНИМ ЕКОНОМИЈАМА

Дуг период општег просперитета после Другог светског рата довео је до значајног повећања дохотка и раста животног стандарда становништва, што је утицало и на раст учешћа издвајања за услуге у кућном буџету потрошача. Такође, дошло је до великих промена у стилу живота људи. Тежња за квалитетнијим животом и хедонизам потрошача значајно су утицали на пораст улоге услуга. Промена стила живота људи утицала је и на повећање тражње за путовањима, рекреацијом и забавом што је био додатни импулс повећања тражње за услугама.

Промене у породици и у односима између полова, још један су од фактора развоја услужног сектора. Све је мање традиционалних породица, а све више породица у којима оба супружника раде. То пружа слободан простор за услужне организације које помажу у обављању разних послова, јер улога жене се мења, она све више „излази“ из куће и кућних послова.

Мења се и структура становништва. У многим земљама, нарочито у развијеним, становништво стари и расте учешће пензионера у структури становништва, уз истовремено повећање дужине живота. Тиме расте и потражња за разним услугама: помоћ у кући, здравствене услуге, али и за путовањима кад постоји материјална потпора, због вишка слободног времена, жеље за упознавањем света и сл.

Као фактор развоја услужног сектора јављају се и трендови на пословном тржишту. Предузећа развијају велики број производа, који својом комплексношћу, утичу на рађање нових услуга које до тада нису постојале, као и на виши ниво услуга. Нарочито расте број нових производа тзв. високе технологије који захтевају посебне услуге у погледу инсталирања, одржавања и оправке.

Значајни продори се дешавају у области рачунарских и информационих технологија и комуникација што додатно доводи до повећања тражње за услугама, а у исто време и до промена у самом сектору услуга, јер нове технологије омогућавају да се услужни процес модернизује и мења, уз смањење улоге људског фактора, мада не до нивоа који је карактеристичан за производна предузећа. У исто време омогућава се и

стварање неких услуга које на ранијим нивоима развијености технологије нису могле постојати (Вељковић, 2006).

Слика 1. Разлози за раст услужног бизниса



Извор: Љубојевић, Ч. (2004): Маркетинг услуга. Факултет за услужни бизнис, Нови Сад.

Експанзија улоге услуга је присутна у привредним структурама скоро свих земаља. Из података представљених у табели 1 може се извести закључак о постојању тенденције смањивања удела пољопривреде и индустрије у структури бруто домаћег производа, уз истовремени раст удела услуга. Удео услуга у БДП-у у 2006. години кретао се од 67% (В. Британија и Шпанија) до 77% (Француска). У услужном сектору

већине наведених развијених земаља запајају се структурне промене које се огледају у порасту услуга високог технолошког нивоа у односу на традиционалне услуге, које задржавају константан удео.

Табела 1. Структура БДП-а у одабраним развијеним земљама

Земље	Структура БДП-а (%)					
	1995. година			2006. година		
	Пољопривреда	Индустрија	Услуге	Пољопривреда	Индустрија	Услуге
Аустралија	4	28	68	3	28	69
Белгија	2	28	70	1	24	75
В. Британија	2	32	66	3	30	67
Данска	3	26	71	2	26	72
Италија	3	30	67	2	27	71
Јапан	2	34	64	1	30	69
Немачка	1	32	67	1	30	69
САД	2	26	72	1	23	76
Француска	3	25	72	2	21	77
Холандија	3	27	70	2	25	73
Шпанија	5	29	66	3	30	67

Извор: The World Bank Group, World Development Indicators, April 2008

Правци промена у структури бруто домаћег производа (табела 2) разликују се код појединих земаља у развоју у обе посматране групе (земље са ниским и земље са средњим дохотком). Промене у структури БДП-а, у већини одабраних земаља у развоју, указују на пад пољопривреде уз раст удела индустрије и услуга. Највећи пораст услуга и индустрије, уз истовремени пад пољопривреде у структури БДП-а, забележен је у Непалу где је удео пољопривреде опао за 26%, док је удео индустрије порастао за 13% а услуга за 15%, 2006. у односу на 1995. годину. Међутим, још увек је присутан велики удео пољопривреде у структури БДП-а код већине земаља са ниским дохотком.

* Бруто домаћи производ – БДП (енглески gross domestic product - GDP) је економски израз који представља укупну продукцију роба и услуга, остварену у националној економији, односно, укупну вредност свих производа и услуга расположивих за финалну потрошњу која се произведу на подручју једне земље, независно да ли доходак од тих производа и услуга стичу резиденти или нерезиденти. Бруто домаћи производ је мањи од бруто националног производа за вредност производа и услуга које су резиденти пружили другим земљама (Леко, 1998). То подразумева да БДП укључује вредност продукције страних лица (компанија) у земљи, а искључује активности фирми у власништву домаћих резидената у иностранству.

Табела 2. Структура БДП-а у одабраним земљама у развоју
(низак и средњи доходак)

Земље	Структура БДП-а (%)					
	1995. година			2006. година		
	Пољопривреда	Индустрија	Услуге	Пољопривреда	Индустрија	Услуге
Земље са ниским доходком						
Бангладеш	26	25	49	20	28	52
Етијопија	57	10	33	47	13	39
Замбија	18	36	46	22	33	45
Мозамбик	37	15	48	28	26	46
Непал	42	23	34	16	36	49
Нигерија	32	47	22	23	57	20
Танзанија	47	7	38	45	7	37
Уганда	49	14	36	32	18	49
Земље са средњим доходком						
Аргентина	6	28	66	8	36	56
Бразил	6	27	67	5	31	64
Грчка	8	21	71	3	21	76
Мађарска	7	32	61	4	30	66
Португал	6	28	66	3	25	72
Р. Кореја	6	42	52	3	40	57

Извор: The World Bank Group, World Development Indicators, April 2008

Праћењем учешћа услужног сектора у структури БДП-а, може се приметити да постоји директна корелација и да са развојем земље долази до пораста учешћа терцијарног у односу на примарни и секундарни сектор.

Табела 3. Структура БДП-а у земљама са ниским, средњим и високим приходима

	Структура БДП-а (%)		
	1995. година		
	Пољопривреда	Индустрија	Услуге
Земље са ниским приходима	29	27	44
Земље са средњим приходима	12	36	52
Земље са високим приходима	2	30	68
Свет	4	31	65
	2006. година		
	Пољопривреда	Индустрија	Услуге
	Земље са ниским приходима	20	28
Земље са средњим приходима	8	37	54
Земље са високим приходима	2	26	72
Свет	3	28	69

Извор: The World Bank Group, World Development Indicators, April 2008

Земље у развоју се не одликују смањивањем удела услуга у БДП-у, већ супротно, оне теже да убрзају развој услуга и то управо оних које су засноване на високој технологији. У земљама са ниским приходима учешће услуга у структури БДП-а порасло је у посматраном периоду за 8%, док су истовремено, земље са средњим приходима оствариле раст услуга за свега 2%. Земље са високим приходима бележе раст удела услужних делатности за 4%.

Табела 4. Међународна трговина услугама у развијеним земљама (у мил. USD)

Земља		2000. година			2006. година		
		извоз	увоз	салдо	извоз	увоз	салдо
Аустралија	Укупно услуге	19.877	18.938	939	33.038	32.200	838
	Туризам	9.274	6.402	2.872	17.840	11.670	6.170
	Удео туризма у трговини услугама (%)	46,66	33,81		54	36,24	
Аустрија	Укупно услуге	31.351	29.744	1.607	46.398	32.524	13.875
	Туризам	9.906	8.491	1.415	16.628	9.308	7.320
	Удео туризма у трговини услугама (%)	31,60	28,55		35,84	28,62	
В. Британија	Укупно услуге	120.150	99.382	20.768	229.233	175.517	53.716
	Туризам	21.857	38.408	- 16.551	33.695	63.094	- 29.399
	Удео туризма у трговини услугама (%)	18,19	38,65		14,70	35,95	
Данска	Укупно услуге	23.961	21.083	2.878	52.484	45.963	6.521
	Туризам	3.696	4.680	- 984	5.585	7.411	- 1.826
	Удео туризма у трговини услугама (%)	15,43	22,20		9,40	16,12	
Италија	Укупно услуге	56.447	55.395	1.052	98.377	100.243	- 1.866
	Туризам	27.552	15.672	11.880	38.055	23.040	15.015
	Удео туризма у трговини услугама (%)	48,81	28,29		38,68	22,98	
Јапан	Укупно услуге	69.245	115.105	- 45.860	117.337	135.552	- 18.215
	Туризам	3.375	31.891	- 28.516	8.468	26.877	- 18.409
	Удео туризма у трговини услугама (%)	4,87	27,71		7,22	19,83	
Канада	Укупно услуге	40.211	44.104	- 3.893	59.267	72.635	- 13.369
	Туризам	10772	12.419	- 1.648	14.632	20.550	- 5.918
	Удео туризма у трговини услугама (%)	26,79	28,16		24,69	28,29	
Немачка	Укупно услуге	86.532	141.417	- 54.885	174.475	219.472	- 44.997
	Туризам	18.433	52.909	- 34.476	32.731	73.883	- 41.152
	Удео туризма у трговини услугама (%)	21,30	37,41		18,76	33,66	
Норвешка	Укупно услуге	17.292	14.486	2.806	32.892	31.432	1.460
	Туризам	2.055	4.571	- 2.515	3.596	11.522	- 7.925
	Удео туризма у трговини услугама (%)	11,88	31,55		10,93	36,66	
САД	Укупно услуге	295.969	223.740	72.229	418.848	342.818	76.030
	Туризам	97.943	67.199	30.744	106.736	77.028	29.708
	Удео туризма у трговини услугама (%)	33,09	30,03		25,48	22,47	
Француска	Укупно услуге	80.603	60.802	19.801	118.203	107.830	10.373
	Туризам	30.681	17.714	12.967	46.298	31.163	15.135
	Удео туризма у трговини услугама (%)	38,06	29,13		39,17	28,90	
Холандија	Укупно услуге	52.394	53.260	- 866	94.101	90.876	3.225
	Туризам	7.198	12.199	- 5.001	11.336	17.011	- 5.675
	Удео туризма у трговини услугама (%)	13,74	22,90		12,05	18,72	
Шпанија	Укупно услуге	52.582	33.207	19.375	105.955	78.178	27.777
	Туризам	29.893	5.946	23.947	51.070	16.642	34.428
	Удео туризма у трговини услугама (%)	56,85	17,91		48,20	21,29	
Швајцарска	Укупно услуге	28.709	15.908	12.801	51.940	25.481	26.459
	Туризам	6.646	5.428	1.218	10.635	9.877	758
	Удео туризма у трговини услугама (%)	23,15	34,12		20,48	38,76	

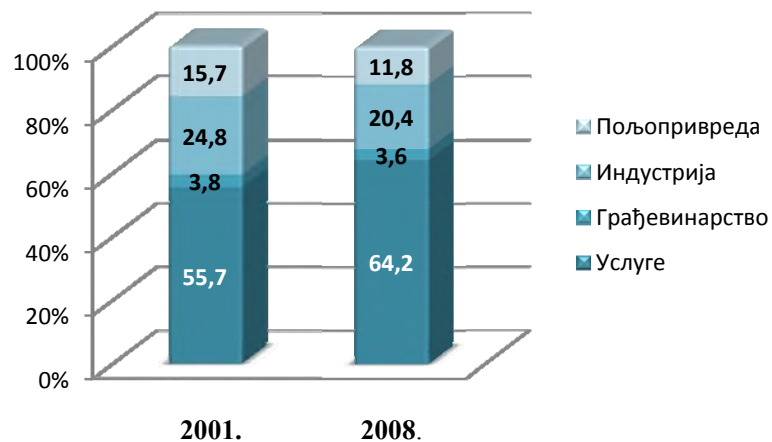
Извор: www.oecd.org

Константно повећање учешћа услуга у међународној трговини још један је показатељ развоја услужног сектора. Услуге играју кључну улогу у економијама земаља ОЕЦД-а, обухватајући преко 60% укупне економске активности, а код 10 најразвијенијих земаља он је већи од 70%. У наредном периоду се очекује наставак растућег тренда, или чак убрзање, у светлу све већег истицања активности које су засноване на знању и које су оријентисане на услуге (Љубојевић, 2004).

Удео високоразвијених земаља у међународној трговини услуга је доминантан у односу на земље у развоју. Највећи извозници, истовремено и највећи увозници услуга су (табела 4): САД, Немачка, Велика Британија, Француска и Јапан. Пораст извоза и увоза услуга у 2006. у односу на 2000. годину забележен је у свим посматраним земљама. Највећи удео туризма у структури извоза услуга 2006. године остварен је у Аустралији (54%), Шпанији (48,20%), Француској (39,17%), Италији (38,68%) и Аустрији (35,84%). Запажа се, такође, да је у већини посматраних земаља дошло до пада удела туризма у структури извоза и увоза услуга, уз истовремено повећање удела услуга које се односе на финансије, осигурање, грађевинске и пословне услуге (www.oecd.org).

За нашу земљу је карактеристичан сличан интензитет и правац у промени структуре друштвеног производа. Привреда Србије је у протеклих осам година транзиције остварила просечну стопу раста бруто домаћег производа од 5,4%. Сектор услуга је највише допринео расту БДП-а и повећао своје учешће са 55,7% у 2001. на 64,2% у 2008. Структура бруто додате вредности* привреде Србије се разликује од структуре привреда земаља у окружењу. Знатно веће учешће сектора пољопривреде, а мање учешће сектора индустрије представљају основне разлике у структури БДВ у односу на земље из окружења.

Графикон 1. Промене у структури БДВ у Србији



Извор: Републички завод за развој, Извештај о развоју Србије, Април 2009, Београд

* Додату вредност представља вредност коју је произвођач производа односно лице пружалац услуге, трговац на велико или мало, додао сировинама или другим набављеним инпутима, осим рада, пре него што је продао нов производ или извршио услугу. Додата вредност је једнака збиру зарада и добити, јер, пошто се набаве сви инпути (сировине, услуге транспорта, закупнине и слично) и исплате зараде запосленима који раде на тим инпутима, када се добро или услуга продају, остаје одређени профит. Додата вредност је, према томе, разлика између вредности аутпута и вредности инпута (Раичевић, 2004).

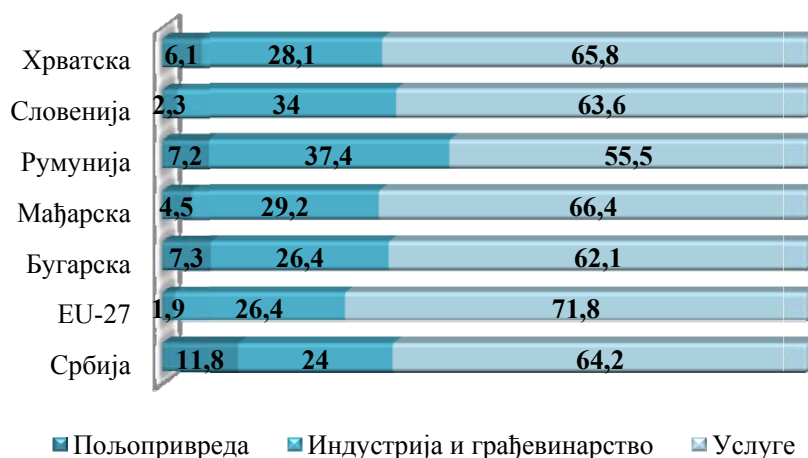
Табела 5. Структура бруто додате вредности Србије у периоду од 2000. до 2005. (у %)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Пољопривреда, лов и шумарство и рибарство	15,6	17,7	17,0	15,7	17,0	15,3
Индустрија	30,3	28,5	27,5	26,2	25,6	24,4
Вађење руда и камена	2,2	2,0	1,9	2,0	1,9	1,8
Прерађивачка индустрија	23,8	22,3	21,5	20,0	19,9	18,7
Производња електричне енергије, гаса и воде	4,3	4,2	4,1	4,2	3,9	3,9
Грађевинарство	5,1	4,2	3,9	4,3	4,0	3,6
Услуге	49,0	49,5	51,6	53,9	53,3	56,7
Трговина на велико и мало, оправке	7,6	8,1	9,2	10,1	10,9	12,5
Хотели и ресторани	1,3	1,2	1,2	1,2	1,1	1,0
Саобраћај, складиштење и везе	8,0	9,1	9,2	10,0	10,6	12,3
Финансијско посредовање	7,0	6,3	7,0	7,5	7,6	8,4
Послови са некретнинама, изнајмљивање	10,1	9,9	10,0	10,1	9,4	9,2
Остале услуге	14,9	14,8	14,9	14,9	13,9	13,2
Бруто додата вредност	100	100	100	100	100	100

Извор: Национална стратегија развоја Републике Србије 2006-2012, Министарство привреде и Републички завод за развој, 2006, Београд

Удео услуга у бруто додатој вредности у периоду 2000-2005. године порастао је за 7,7%, као резултат високог просечног раста трговине на велико и мало и саобраћаја и веза који у 2005. у структури услуга учествују са 43,8% (трговина 22,1% и саобраћај 21,7%). У истом периоду удео индустрије значајно опада и то за 5,9 %. У 2005. хотели и ресторани учествују са свега 1% у структури услуга, односно, бележе пад за 0,3% у односу на 2000.

Графикон 2. Учешће сектора у бруто додатој вредности у 2008. години



Извор: Републички завод за развој, Извештај о развоју Србије, Април 2009, Београд

Период од 2001. до 2008. карактерише константан раст привредне активности. Највећи динамични раст је остварио сектор услуга, а у оквиру њега телекомуникације, трговина на велико и мало и сектор финансијских услуга. Учешће сектора услуга у БДВ привреде Србије (64,2 %) још увек је на нешто нижем нивоу у односу на ЕУ-27 (око 71,8 %). Индустрија показује тенденцију смањења учешћа са 24,8% у 2001. на 20,4% у

2008. Сектор индустрије карактерише неповољна технолошка структура. Грађевинарство, константно остварује скоро двоструко ниже учешће у БДВ у односу на ЕУ-27 и земље у окружењу, док је учешће пољопривредне производње скоро шест пута веће у Србији.

Табела 6. Увоз и извоз комерцијалних услуга у 2007. години (у милионима USD)

Земља	Извоз	Увоз	Салдо
Аустрија	55210	38.909	16.301
Босна и Херцеговина	1.328	563	765
Хрватска	12.562	3.853	8.709
Македонија	798	747	51
Грчка	43.099	19.524	23.575
Мађарска	16.590	14.981	1.609
Црна Гора	923	320	603
Србија	2.911	2.897	14
Словенија	5.643	4.186	1.457

Извор: www.wto.org (јануар 2009.)

Када је у питању међународна размена услуга, све посматране земље имале су позитивне резултате (табела 6). Највећи обим размене оствариле су: Аустрија, Грчка, Мађарска и Хрватска, док су најмањи обим размене услуга у 2007. оствариле Македонија и Црна Гора. За посматрану годину најбоље резултате размене услуга оствариле су: Грчка, Аустрија и Хрватска, док се наша земља, са салдом од 14 милиона \$, налази на последњем месту.

Поред разлике у обиму, постоји разлика у заступљености услужних делатности у међународној размени. Тако, земље попут: Хрватске, Грчке, Црне Горе и Словеније, свој извоз услуга базирају пре свега на туризму, док Србија, Аустрија, Мађарска и Македонија, највише извозе услуге из категорије „остале комерцијалне услуге“, које се базирају на пословним и финансијским услугама (Вељковић, 2009).

Учешће сектора услуга у запошљавању

Процеси терцијаризације су се значајно манифестовали и на подручју запошљавања. У току последње две деценије присутан је тренд раста удела терцијарних делатности приликом апсорбовања радно активног становништва. У већини развијених земаља, услуге апсорбују више од 60% радно активног становништва.

Учешће сектора услуга у запошљавању радно активног становништва један је од индикатора привредне развијености земље. Развијене земље апсорбују веома висок проценат запослених у услужним делатностима (табела 7). У посматраном периоду дошло је до пораста удела запослених жена у услужном сектору за 8%, уз истовремени пад запослених у пољопривреди за 2,15% и индустрији за 5,57%, просечно за посматране земље. Такође, број запослених мушкараца у посматраним земљама просечно се повећао у услужном сектору за 5,43%, док се у пољопривреди смањио за 2,14% а у индустрији за 2,29%. Запажа се и да је удео запослених жена у услугама већи него удео запослених мушкараца, године 2006 у услугама је радило 84,29% жена и 60,14% мушкараца, просечно за посматране земље. Највећи број запослених у сектору услуга у 2006. години забележен је у САД-у (68% запослених мушкараца и 90% запослених жена) и Великој Британији (65% запослених мушкараца и 90% запослених жена).

Табела 7. Структура запослених по секторима привреде у одабраним развијеним земљама

Земље	Структура запослених (%)					
	Пољопривреда		Индустрија		Услуге	
	1992. година					
	М*	Ж**	М	Ж	М	Ж
Аустралија	6	4	32	12	61	84
В. Британија	3	1	41	16	55	82
Италија	8	9	37	22	55	70
Јапан	6	7	40	27	54	65
Немачка	4	4	50	24	47	72
САД	4	1	34	14	62	85
Шпанија	11	8	41	16	49	76
Земље	2006. година					
	Пољопривреда		Индустрија		Услуге	
	М	Ж	М	Ж	М	Ж
	Аустралија	5	3	30	9	65
В. Британија	2	1	43	9	65	90
Италија	5	3	39	18	56	79
Јапан	4	5	35	18	59	77
Немачка	3	2	41	16	56	82
САД	2	1	30	10	68	90
Шпанија	6	4	41	12	52	84

*М- мушкарци;** Ж – жене

Напомена: Код неких земаља збир запослених у сва три сектора не износи 100% због немогућности разврставања појединих занимања по наведеним секторима.

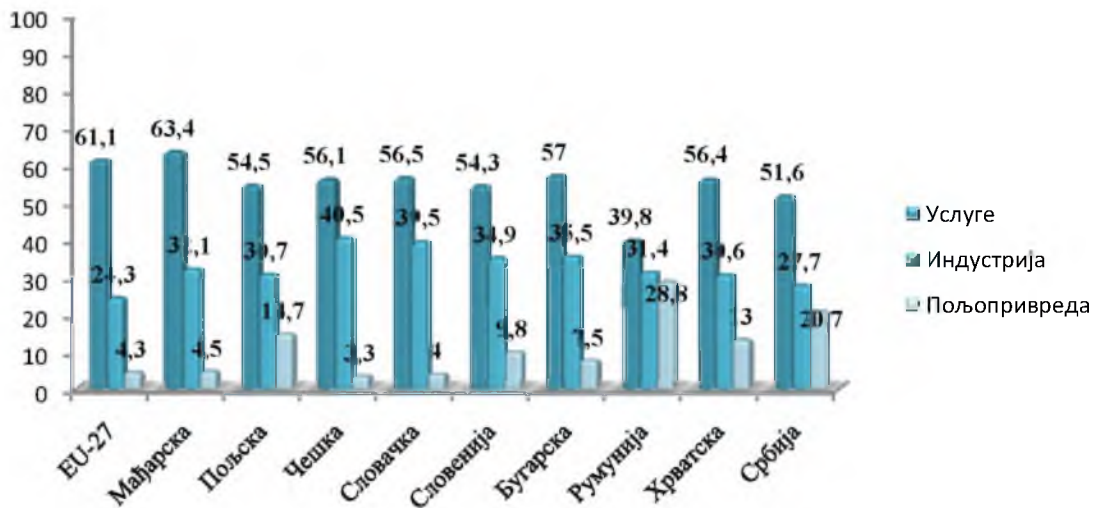
Извор: The World Bank Group, World Development Indicators, April 2008

Промене у структури запослених у нашој земљи по секторима, односно све већи број запослених у сектору услужних делатности, указују на развој и кретање привреде модерним токовима. Структура запослених у Србији у 2008. години, према секторима је: услуге 51,6% (мушкарци 44,1% и жене 61,6%), индустрија 27,7% (мушкарци 35,8% и жене 17,0%) и пољопривреда 20,7% (мушкарци 20,1% и жене 21,4%). Учешће запослених у сектору пољопривреде у укупном броју запослених је високо и има тенденцију смањења са 24,0% у 2004, на 20,7% у 2008. Запослени у хотелима и ресторанима чине свега 3,2% запослених у услужним делатностима (Републички завод за развој, 2009).

Међутим, Србија има ниско учешће запослених у сектору услуга у поређењу са Европском унијом и земљама у окружењу. Нижи удео запослених у услужним делатностима има једино Румунија (39,8%). Изнад нивоа у Србији су: Чешка (56,1%), Словенија (54,3%), Хрватска (56,4%), Бугарска (57,0%) и др. У 27 земаља Европске уније просечно учешће запослених у сектору услуга је 61,1%. Изнадпросечно учешће запослених у сектору услуга, имају развијене земље и то: Луксембург (82,9%), Норвешка (76,1%), Данска (74,4%), Кипар (73,2%), Белгија (73,5%), Швајцарска и Француска (73,0%) и др. (Републички завод за развој, 2009).

Учешће запослених у сектору индустрије од 27,7%, у поређењу са земљама у окружењу је испод нивоа у: Чешкој (40,5%), Словачкој (39,5%), Естонији и Бугарској (35,5%), Словенији (34,9%), Мађарској (32,1%), Румунији (31,4) и Хрватској (30,6%).

Графикон 3. Учешће запослених по секторима у 2008. години (у %)



Извор: Републички завод за развој, Извештај о развоју Србије, Април 2009, Београд

Учешће запослених у сектору пољопривреде од 20,7% у поређењу са Европском унијом, појединим њеним чланицама, као и земљама у окружењу је на високом нивоу (само Румунија има веће учешће – 28,8%). У 27 земаља Европске уније, просечно учешће запослених у сектору пољопривреде је 4,6%. Више учешће од 7,0% имају: Бугарска 7,5%, Словенија 9,8%, Литванија 7,9%, Грчка 8,5%, Хрватска 13,0%.

Слична су кретања и када се посматра учешће запослених у услугама, индустрији и пољопривреди код мушкараца и жена. Реална слика показује, да су запослене жене у Србији у бољем положају од мушкараца. Међутим, ако посматрамо у односу на Европску унију и земље у окружењу, ниско је учешће жена које раде у услугама (61,6%) и високо учешће у пољопривреди (21,4%) (Републички завод за развој, 2009).

Имајући у виду да конкурентска предност једне земље са аспекта националне економије, између осталог, зависи од степена развијености услужног сектора, земље чије се привреде налазе на нижем степену развијености, као што је случај са нашом земљом, далеко већу пажњу би требало да посвете развоју услужног сектора. Постоје различити фактори које посебно треба имати у виду, а давање приоритета појединима од њих зависи од стратегијских праваца развоја појединих националних привреда, степена развијености привреда, људских и материјалних ресурса и сл. (Ћосић, 2007). Једна од стратегија која би у том смислу требала да заузме централно место, бар када је наша земља у питању, јесте инвестирање у људске ресурсе. С обзиром на то да је здравствени туризам у Стратегији развоја туризма Републике Србије окарактерисан као „производ будућности“, посебан акценат би требало ставити на едукацију запослених у здравственом и бањском туризму. Такође, веома је важно и постојање свести о значају квалитета услуге као средства којим се може остварити конкурентна предност на домаћем и светском туристичком тржишту.

Улога туристичких услуга у економском развоју

Туризам је у протеклих шест деценија постао једна од водећих привредних делатности. Према подацима WTO приходи остварени по основу извоза туристичких услуга налазе се на четвртном месту, одмах иза нафтне, хемијске и аутомобилске индустрије. Просечна годишња стопа раста туристичког промета међународног туризма

у периоду 1990 – 2007. год. износила је 4,1% годишње, без обзира на стагнацију у периоду 2001 – 2003. год., изазвану негативним факторима као што су: САРС, конфликт у Ираку и негативни трендови у економијама појединих развијених земаља.

Међународни туристички доласци у 2007. износили су 903 милиона туриста, што је за 6,6% више у односу на претходну годину.

Приходи од међународног туризма износили су 856 милијарди USD (625 милијарди Еура), што је више за 5,6% у односу на 2006. годину (WTO, Tourism Highlights, Edition 2008).

Табела 8. Међународни доласци туриста и приходи по основу туристичке потрошње

Земља	Међународни доласци туриста 2007. (милиони)	Промена (у %) 07/06	Земља	Приходи од међународног туризма 2007. (млрд. USD)	Промена (у %) 07/06
Француска	81,9	3,8	САД	96,7	12,8
Шпанија	59,2	1,7	Шпанија	57,8	3,6
САД	56,0	9,8	Француска	54,2	7,2
Кина	54,7	9,6	Италија	42,7	2,5
Италија	43,7	6,3	Кина	41,9	23,5
В. Британија	30,7	0,1	В. Британија	37,6	2,7
Немачка	24,4	3,9	Немачка	36,0	0,6
Украина	23,1	22,1	Аустралија	22,2	12,2
Турска	22,2	17,6	Аустрија	18,9	4,0
Мексико	21,4	0,3	Турска	18,5	9,7
СВЕТ	903	6,6	СВЕТ	856	5,6

Извор: WTO, Tourism Highlights, Edition 2008

Највећи пораст у броју туриста у односу на претходну 2006. годину, забележен је у Украјини и Турској. Када су у питању приходи од међународног туризма, највећи пораст забележен је у Кини. Генерално, приходи од туризма имају већу стопу раста од оне која се односи на број туриста.

Од 10 водећих земаља по броју међународних долазака туриста, њих осам се налазе у првих 10 и када су у питању приходи од међународног туризма. Занимљиво је да на водећих 10 земаља одлази 46% међународних долазака и 50% прихода од међународног туризма.

Табела 9. Туристичка потрошња за путовања у иностранство (у млрд. USD)

Земља	1997.	Земља	2003.	Земља	2007.
САД	51,2	Немачка	64,7	Немачка	82,9
Немачка	46,2	САД	56,6	САД	76,2
Јапан	33,0	В. Британија	48,5	В. Британија	72,3
В. Британија	27,7	Јапан	29,0	Француска	36,7
Француска	16,6	Француска	23,6	Кина	29,8
Италија	16,6	Италија	20,5	Италија	27,3
Канада	11,3	Кина	15,2	Јапан	26,5
Холандија	10,2	Холандија	14,6	Канада	24,8
Кина	10,1	Канада	13,3	Руска Фед.	22,3
Руска Фед.	10,1	Руска Фед.	12,9	Р. Кореја	20,9

Извор: WTO, Tourism Highlights, Edition 2008

У претходној табели дат је преглед земаља које представљају највеће изворе туристичке тражње у односу на потрошњу њихових становника за путовања у иностранство. Када је у питању туристичка потрошња за путовања у иностранство, највеће промене забележене су у Кини која је са деветог места 1997., десет година

касније, доспела на пето место. У истом периоду Јапан бележи пад за 6,5%, односно, доспева са трећег на седмо место. Немачка је 2003. доспела на прво место, испред САД-а, а Велика Британија на треће, испред Јапана. Водеће три земље овај тренд задржавају и у 2007.

ДЕФИНИЦИЈА УСЛУГЕ

Услуге су, због својих карактеристика, које их разликују од материјалних добара, а првенствено због чињенице да их не можемо једноставно регистровати чулима, док их истовремено можемо куповати и продавати, дуго представљале категорију чије дефинисање изазива низ недоумица. Историјски посматрано, дефиниције услуга су се мењале, често врло драстично, највише у зависности од доминирајућих погледа на економију, њене законитости, па и на друштво у целини.

А. Smith је сматрао да су услуге у основи све оне активности које за резултат немају опипљив производ. У свом делу из 1776. године, *Богатство народа*, Smith сав рад дели на продуктиван и непродуктиван. Оно што ми данас називамо услужним активностима за Smitha је био непродуктиван рад. Треба имати у виду да непродуктиван рад за Smitha није представљао некористан рад, напротив. Његово поимање продуктивног рада битно је везано за формирање капитала а његова опипљивост је практично једино што одређује категорије продуктивног и непродуктивног рада.

Са друге стране, J. B. Say уводи израз „нематеријално“ да би описао услугу, за разлику од Smitha који је говорио о „неразмењивом“ производу. У свом делу *Расправа о политичкој економији* из 1803. године, Say 13. поглављу даје наслов „О нематеријалним производима, или вредности потрошене у моменту производње“, што подсећа на савремену терминологију у подручју услуга. Аутор у први план истиче корист од услужних активности, наводећи пример лекара чија услуга често спасава живот.

J. S. Mill у свом делу *Принципи политичке економије* из 1848. покушава да „помири“ ставове Smitha и Say-а, истичући да се продуктиван рад односи на производњу богатства у контексту формирања капитала, а не користи. Дакле, ни он не оспорава корист од услужних активности, али их не сврстава у продуктивне, практично сведећи расправу о тој теми на терминолошку, а не принципипјелну.

До дефиниције услуга која је основа за наша данашња поимања ове категорије, дошао је Alfred Marshall 1890. године у делу *Принципи економије*. Под услугама је подразумевао „користи које настају у тренутку пружања“.

Све дефиниције настале након Marshall-ове полазе од базичне идеје да је код услуге, као и код физичког производа, предмет размене корист, да је корист оно што продавац нуди, а купац тражи, односно да корист дефинише вредност било које активности, у материјалној или нематеријалној сфери (Канцир, 2006).

Kotler и Armstrong дефинишу услугу на следећи начин: „Услуга је активност или корист коју једна страна може понудити другој, углавном је неопипљива и нема за резултат власништво над било чим. Њена производња може, али и не мора, бити повезана са опипљивим, физичким производом“ (Kotler and Armstrong, 1991, 603).

Покушавајући да обједини дефиниције већег броја аутора, Gronroos услуге дефинише на следећи начин: „Услуга је активност или низ активности, у већој или мањој мери неопипљиве природе, што се обично, али не и нужно, одвија у интеракцији корисника с особом која пружа услугу и/или с физичким ресурсима онога ко пружа услугу, а која се пружа као решење проблема корисника“ (Gronroos, 1990, 27).

Америчко удружење за маркетинг прихватило је следећу дефиницију: „Услуга је задатак или посао обављен за другог и/или обезбеђење неког уређаја, производа или активности за коришћење од другог, а не власништво као резултат трансакције размене. Неопипљива је и отуда се не може складиштити ни транспортовати. Може се повући из даљег коришћења само увођењем додатне трансакције размене. Може да буде праћена продајом производа“ (Ћосић, 2007, 19).

Занимљива је и сликовито представљена дефиниција услужних активности (слика 2), према којој је услужна активност она активност помоћу које давалац услуге А, мења услове објекта, ствари или информације Ц, који припадају кориснику услуге Б, према његовом најновијем захтеву (Бакић и сар., 1998. према: Illeris, 1996).

Слика 2: Услужни произвођачи, корисници услуге, услужни објекти и релације између њих



Извор: Бакић О., Љубојевић Ч. и Живковић А. (1998): Менаџмент услуга у савременој економији. Економски факултет, Београд, према: Illeris, S. (1996): Service Economy – A Geographical Approach, John Wiley and Sons, Chichester.

У најзначајније карактеристике услужних активности спадају:

1. У типичним услужним релацијама, и произвођач и корисник услуге су више или мање ангажовани у „промени стања“ и, стога, морају бити присутни у исто време и на истом месту.
2. У типичним услужним активностима, корисник партиципира у производњи -типични услужни производи су јединствени, нису никада две идентичне релације.
3. Релациони карактер услужне активности значи да су оне типично радно интензивне, са ограниченим могућностима економије обима и да квалитет активности зависи јако од квалификација ангажованог радника.
4. Услужни производ као „промена услова“ је фундаментално другачији од материјалног производа - у много случајева не може бити јасно ограничен.
5. Промена у стању лица или ствари је углавном неповратна (Бакић и сар., 1998).

Разлике између производа и услуге

С развојем услуга настала је потреба дефинисања разлика између производа и услуга. У производним делатностима маркетинг укључује опипљиве производе као што

су нпр. хемијска средства за чишћење, аутомобили или кућни апарати, док се у услужним делатностима у средиште стављају неопипљиви производи као што су услуге хотелског смештаја, здравствене или услуге осигурања. Lovelock (1991) наводи шест кључних разлика између производа и услуге:

1. **Веће укључивање купаца у процес производње:** Гости су присутни приликом пружања услуга у хотелу или ресторану, те су на тај начин укључени у процес стварања услуге. У многим случајевима они су директно укључени у облик самопослуживања, на пример у ресторанима са самоуслуживањем или хотелима у којима је омогућена аутоматска пријава и одјава гостију помоћу терминала. У сваком случају ниво задовољства гостију зависи од интеракције са пружаоцем услуге, објекта у којем се услуга пружа и других гостију који су присутни у објекту за време пружања услуге.
2. **Људи као део производа:** Појединци или предузећа која купују услуге долазе у контакт са осталим потрошачима и са запосленима. На пример, хотелски гост чека у реду на рецепцији са другим гостима, гости деле хотелске садржаје као што су ресторани, базени, спортски терени и сл. Из ових разлога предузећа која пружају услуге морају обратити посебну пажњу на управљање односима између потрошача (гостију), како би осигурали њихово задовољство. На пример, било би непримерено када би служба продаје истовремено или у исти део хотела сместила ђаке и учеснике неког научног симпозијума.
3. **Тешкоће у одржавању стандарда квалитета:** Стандардизовање процеса производње опипљивих производа не представља већи проблем. Међутим, чињеница да су услуге неопипљиве и да су људи део процеса њихове производње и испоруке, представља тешкоће у доследном пружању услуга у свакој прилици. Постоје многи аспекти у процесу испоруке услуге који се не могу контролисати. На пример, време, број присутних потрошача, ставови потрошача и ставови запослених. Ово су неки од разлога који отежавају контролу квалитета услуге у истој мери као што је могуће контролисати квалитет произведене робе. Као пример се може навести отказивање лета због лошег времена. Авио-компаније не могу утицати на овај фактор, међутим, он ипак утиче на задовољство путника.
4. **Непостојање инвентуре:** Изгубљена продаја услуга се не може повратити. Ако постоји слободно место у авиону, непопуњена хотелска соба или сто у ресторану, могући приход од ових услуга је заувек изгубљен. Дакле, услуге су пролазне и краткотрајне. Ово је један од разлога због којих хотелска предузећа треба добро да управљају понудом и потражњом, како би минимизирали трошкове неискоришћеног капацитета.
5. **Релативна важност временског фактора:** Хотелске услуге се обично производе и конзумирају истовремено, док су опипљиви производи произведени и продају се након извесног времена. Купци морају бити присутни да би примили одређену услугу. Постоје временске границе у оквиру којих су купци спремни да сачекају пружање услуге. Веома је важно да хотелски менаџери истраже феномен чекања у реду на рецепцији или максимално време које је гост спреман да проведе чекајући на послужење вечере у ресторану, пре него што почну негативни утицаји на перцепцију госта о квалитету услуге.
6. **Природа дистрибуцијских канала услуга:** Дистрибуцијски канали услуга су обично директнији од оних традиционалних (произвођач – трговац на велико – трговац на мало – потрошач) која користе многа предузећа. Истовремена производња и потрошња повезане са испоруком услуга,

ограничавају коришћење посредника. Предузећа која пружају услуге су и произвођачи и трговци на мало, па нема потребе за трговцима на велико, који би дистрибуирали њихове производе. Потрошачи су присутни код конзумирања хране припремљене у ресторану, код коришћења додатних садржаја у хотелу и код путовања авионом до жељених дестинација.

Преглед кључних разлика између индустријског производа и услуге приказан је у табели 10.

Табела 10. Разлике између индустријског производа и услуге

Индустрија	Услуге
Производ је материјализован.	Производ је нематеријализован.
Производ може бити препродан.	Производ се не може препродавати.
Производ се може приказати пре куповине.	Производ се најчешће не може показати.
Производ се може складиштити.	Нема складиштења производа.
Производња претходи потрошњи.	Производња и потрошња се поклапају.
Производ се може транспортовати.	Производ се не може транспортовати.
Производ је најчешће хомоген.	Производ је врло хетероген.

Извор: Бакић, О. (2003): Маркетинг у туризму, Економски факултет, Београд.

У литератури се аутори донекле мимоилазе у погледу дефиниције услуга, али те разлике нису суштинске већ су последица нешто другачијег приступа изучавању. Оно по чему поимање услуга разликујемо од класичног поимања производа, свакако су њихове специфичне карактеристике.

КАРАКТЕРИСТИКЕ УСЛУГА

Као најзначајније специфичности услуга, око којих постоји и највећи степен слагања међу стручњацима из ове области, можемо издвојити:

- Неопипљивост услуге;
- Хетерогеност (варијабилност) услуге;
- Симуланост (неодвојивост) производње и потрошње услуге;
- Кварљивост (нетрајност) услуге;
- Немогућност поседовања услуге.

Неопипљивост услуга

Неопипљивост услуге је њено кључно обележје и представља срж специфичности које услуга има у односу на физички производ, бар кад је реч о пословном контексту. Услугу не можемо не само опипати него, ни видети, чути, не можемо је испробати као неки физички производ, па на бази тога одлучити о куповини (Стефановић, 2010). Услугу не можемо поседовати, али је можемо користити. У току и након коришћења услуге можемо једино осетити већу или мању корист. Постојање те користи је рационализација наше одлуке да платимо пружаоцу услуге. Ако нема користи, нема ни услуге у економском смислу. Услуга постоји само ако корисник перципира корист од ње (Канцир, 2006).

Услужна предузећа квалитет својих услуга могу приказати помоћу физичког доказа и презентације. На пример, хотел ће радити на изгледу својих запослених и

њиховом стилу приступа гостима, чиме заправо представља своју вредност за купца, било да су то уредност, елеганција, брзина, љубазност или неки други вид користи. Стратегију свог тржишног позиционирања хотелско предузеће може учинити опипљивом помоћу неколико маркетиншких средстава (Kotler and Keller, 2006):

1. *Место* – Екстеријер и ентеријер хотелског објекта мора бити атрактиван и функционалан. Пријемни хол и рецепција морају бити пројектовани на начин који омогућава брз пријем и одјаву гостију.
2. *Људи* – Мора постојати довољан број запослених који ће успети да заврше посао. На изглед и понашање запослених треба ставити посебан акценат.
3. *Опрема* – Хотелски уређаји и опрема морају одавати утисак „високе професионалности“.
4. *Пропагандни материјал* – Штампани и други пропагандни материјали морају бити атрактивни и указивати на поузданост, ефикасност и брзину.
5. *Симболи* – Дизајн симбола и назива хотела мора бити атрактиван.
6. *Цена* – Нпр. хотел може да објави како ће умањити рачун госта за одређен износ ако буде чекао у реду дуже од пет минута.

Иако у пракси може бити праћена неким физичким производима у току извршавања, сама услуга је неопипљива. Из ове карактеристике проистичу следеће импликације битне за пословање:

- Услуге не могу бити складиштене, а тиме је често тешко управљати понудом и тражњом.
- Услуге не могу бити законски патентиране, и из тог разлога могу бити често копиране од стране конкуренције.
- Услуге не могу бити лако показане потенцијалним потрошачима, те стога није лако оценити њихов квалитет.
- Одређивање цена је тешко, јер тиме нечему што физички не постоји и чему је тешко одредити квалитет, није лако ни одредити праву цену (Parasuraman et al., 1985).

Код неких услуга је лакше обезбедити видљиве (опипљиве) елементе (хотелске, ресторанске услуге) док је код других то нешто теже (осигурање, едукација и сл.). У табели 11 приказана је подела услуга у зависности од степена опипљивости.

Табела 11. Концепт опипљивости

Степен опипљивости	Произвођачке услуге	Потрошачке услуге
1. Услуге су суштински неопипљиве.	Обезбеђење, комуникациони системи, франшизинг, процењивање.	Музеји, аукционари, агенције за запошљавање, едукације, путничке агенције.
2. Услуге које обезбеђују додатну вредност опипљивом производу.	Осигурање, уговор, инжењеринг, консалтинг, рекламирање, дизајнирање, паковање.	Прање, поправке, лична брига.
3. Услуге које чине расположивим опипљив производ.	Велепродаја, транспорт, складиштење, финансијске услуге, архитектура.	Малопродаја, хуманитарна помоћ.

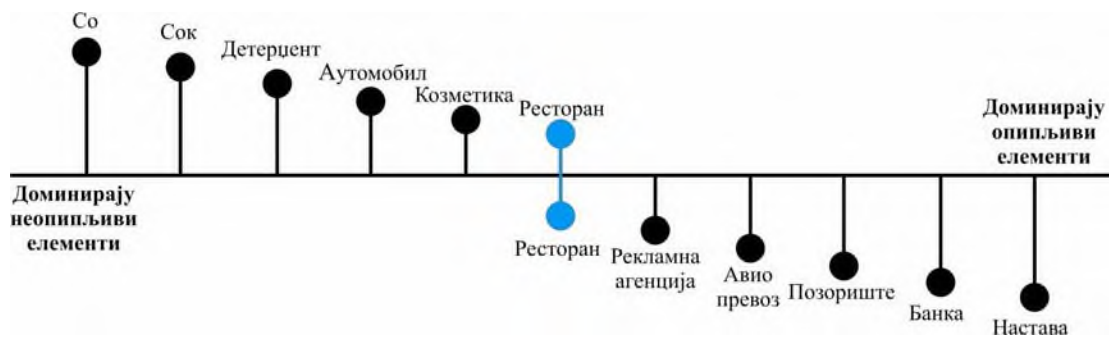
Извор: Љубојевић Ч. (2001): Менаџмент и маркетинг услуга. Желнид, Београд.

Иако је сама услуга неопипљива, варира степен у коме услуге иду уз производ у склопу целокупне понуде. Према Котлеру распон се креће од чистог производа до чисте услуге. У том смислу могуће је разликовати пет категорија понуде:

1. *Чист опипљив производ* – то су производи као сапун, паста за зубе и слично. Сам производ не прате никакве услуге.
2. *Опипљив производ уз одређене услуге* – понуда се састоји од опипљивог производа уз који иде једна или више услуга, нпр. продаја аутомобила уз гранцију, продаја компјутера уз сервис и упутство за руковање и одржавање итд.
3. *Комбинација* – Понуду једнако чине и роба и услуге. На пример, ресторане оцењујемо према квалитету хране коју служе, али и према стручности и љубазности особља.
4. *Главна услуга коју прати мање производа и услуга* – превоз авионом на пример. Услуга се базира на капитално интензивном добру (авиону) када је у питању реализација, али је превоз авионом у основи услуга коју прате пратеће услуге и роба (храна и пиће, часопис и сл.).
5. *Чиста услуга* – када се понуда састоји само од услуге – нпр. психотерапија, масажа, чување детета (Kotler and Keller, 2006).

У том смислу можемо говорити о спектру опипљивости, који је приказан на слици 3. Со, воћни сок или детерџент су производи који садрже искључиво опипљиве елементе услуге. Код ресторана брзе хране долази до преплитања опипљивих (пљескавица, сок, амбалажа...) и неопипљивих елемената (љубазност особља, брзина услуге и сл.). С друге стране, када су у питању услуге као што су: образовање, осигурање, менаџмент консалтинг и сл., ради се о чистим услугама код којих је значај видљивих елемената сведен на минимум.

Слика 3. Спектар опипљивости



Извор: Shostack, G. L. (1977): Breaking Free from Product Marketing. Journal of Marketing, April: 73-80.

Због немогућности да се услуге виде, додирну и провере, у покушају њиховог описа људи често користе речи. У покушају да се услуге објасне једино речима, јављају се и одређени ризици:

1. Речи су једноставно неадекватне да се опише комплексна природа услуга. Поједностављење описа речима може довести до погрешног разумевања услуге.
2. Некомплетност – у објашњавању услуга, било да се то односи на менаџере, запослене у предузећу, или потрошаче, често се тежи изостављању детаља и елемената услуге са којима они нису упознати.

3. Субјективност – људи описују услугу речима које су базирне на личном искуству. Такође, особе које раде у различитим секторима исте услужне организације, могу исту услугу описати на различите начине.
4. Предрасуде и претубеђења – ретко ће се наћи две особе које ће нпр. речи: „љубазан“, „брз“, „флексибилан“ објаснити на истоветан начин (Ћосић, 2007; Zeithaml and Bitner, 2000).

Хетерогеност услуга

Хетерогеност услуга огледа се кроз разноликост у квалитету услуга, имајући у виду да квалитет услуге варира од произвођача до произвођача. Варијабилност у квалитету услуге постоји у оквиру једног услужног предузећа, као и код појединаца запослених у оваквој делатности (Љубојевић, 2004).

Услужна предузећа, по правилу, запошљавају више радника који су непосредни пружаоци услуга. Између њих такође постоје разлике у обучености, вештини, способности комуникације са клијентом, итд., тако да и по том основу долази до варирања квалитета услуге на нивоу организације у целини (Стефановић, 2010).

Квалитет услуге је доминантно ствар субјективне процене корисника, углавном након завршеног процеса пружања (коришћења) услуге. Због постојања неопипљивости, као темељног обележја услуге, мало је чињеничних компоненти које могу помоћи кориснику да објективно оцени квалитет услуге. Субјективност процене квалитета, плус чињеница да је корисник несавршено људско биће, заокружује категорију хетерогености као нешто што пред менаџментом маркетинга услуга стоји као непрекидни изазов који тражи креативне и флексибилне одговоре.

Оно што представља проблем, јесте немогућност, односно тешкоћа, да се квалитет стандардизује и тиме омогући ефикасније управљање процесом. Поред овог проблема, немогућност стандардизације, а тиме и контроле квалитета, значајно отежава и процес изградње марке услуге (Канцир, 2006).

Симултаност (неодвојивост) производње и потрошње услуга

Услуге врло често имају кратке или уопште немају дистрибуционе канале. За разлику од већине физичких добара, која су прво произведена у одређеној производној компанији, затим продата преко дистрибутера и на крају трошена од стране крајњег потрошача, услуга се прво купује, а затим производи и троши истовремено, при чему је потрошач саставни део процеса производње и испоруке.

У току симултане производње и потрошње услуге, потрошачи и запослени су у непосредном контакту, те на задовољство потрошача могу имати утицај како запослени, тако и други потрошачи, корисници исте услуге (Zeithaml and Bitner, 2000).

С друге стране, међусобни контакт између произвођача и потрошача омогућује бољу употребу стратегија промоције. На пример, ресторан може да користи полазну писану понуду (јеловник) и личну продају (сугестије конобара) за повећање обима продаје и тиме дохотка од продаје. Произвођач је истовремено и продавац услуге, што у многим случајевима условљава постојање само директне продаје, која доводи до снажне интеракције између производње и маркетинга (Љубојевић, 2004).

Кварљивост (нетрајност) услуге

Кварљивост услуге проистиче из чињенице да она не може бити ускладиштена, сачувана, препродана или враћена. Вечера у ресторану, ноћење у хотелској соби, летовање и неке друге услуге не могу накнадно бити враћене, нити сачуване па

употребљене касније или продате неком другом. Оне су ствар тренутног коришћења и у том смислу нема могућности да се њима управља као производима. Основни проблеми који проистичу из ове карактеристике, а који имају велики значај за пословање услужних предузећа су (Вељковић, 2006):

- Тешко је ускладити понуду и тражњу за услугама;
- Услуге не могу бити враћене или препродаване.

Боље усклађивање понуде и тражње може бити постигнуто помоћу неколико стратегија (Sasser, 1976):

- *диференцирано одређивање цена* може преместити део тражње са периода највеће на период мање тражње. Пример је нижа цена хотелског смештаја и осталих туристичких услуга у вансезонском периоду,
- *промовисање услуга у периоду смањене тражње* – промоцијом нпр. доручка у ресторанима и викенд аранжмана у хотелима,
- *ефикасност у периоду највеће тражње* – тренинг запослених за што ефикасније обављање послова у периоду велике тражње;
- *ангажовање сезонске радне снаге* које се често примењује у хотелима са сезонским карактером пословања итд.

Немогућност поседовања услуге

Немогућност власништва над услугом је директна последица њене неопипљивости и немогућности чувања. Код физичких добара, куповином потрошач постаје власник производа, док куповином услуге, купац не постаје власник иако плаћа тржишну цену. Изнајмљивањем хотелске собе гост не постаје власник ни једног комада опреме у њој; плаћањем улазнице за улазак у позориште, корисник не купује никакво власништво, он плаћа право да буде учесник у формирању и пружању културне услуге.

Многи савремени теоретичари узимају ову карактеристику услуга као једини опште применљиви критеријум за дефинисање услужних делатности. По томе произлази да се услужним сматрају све оне делатности чије се робе поклањају или продају, а да купац односно прималац не стиче никакво право власништва. Услуге су већином роба за једнократну употребу. Користе се једанпут и на њима нема поправки (Сворцан, 2001).

Наведене карактеристике услуга, односно њихова специфична природа, проузрокују низ проблема у маркетингу услуга (табела 12).

Табела 12. Карактеристике услуга и последични проблеми маркетинга

Карактеристике услуга	Последични проблеми маркетинга	Списак референци које документују наведене проблеме
Неопипљивост	-Услуге не могу бити сачуване; -Не могу бити заштићене патентима; -Не могу бити лако презентоване или изложене; -Тешко је одредити цену.	Berry (1980), Sasser (1976) Eiglier and Langeard (1975), Judd (1968) Rathmell (1966) Dearden (1978), Lovelock (1981), Thomas (1978)
Недељивост	-Потрошач је укључен у производњу; -И други потрошачи су укључени у производњу; -Тешко је остварити централизовану масовну производњу.	Booms and Nyquist (1981) George (1977), Gronroos (1978) Urah (1980)
Немогућност складиштења	Услуге не могу бити инвентарисане.	Berry (1980), Booms and Bitner (1981)
Хетерогеност	Тешкоће у стандардизацији и контроли квалитета.	Sasser (1976)

Извор: Прилагођено према: Zeithaml, V., A., Parasuraman, A., Berry, L., L. (1985): Problems and Strategies in Services Marketing. Journal of Marketing, 49 (Spring): 33-46.

Стручњаци из области маркетинга услуга предлажу одређене стратегије за решавање проблема који настају као последица специфичности услуга (табела 13).

Табела 13. Маркетинг стратегије за решавање проблема који су резултат основних карактеристика услуга

Карактеристике услуга	Маркетиншке стратегије за решавање проблема	Референце које се позивају на наведене маркетинг стратегије
Несопиљивост	<ul style="list-style-type: none"> - Нагласити опипљиве елементе; - Користити се личним елементима више него неличним; - Створити јак имиџ организације; - Стимулисати комуникацију „од уста до уста“; - Користити се рачуноводством трошкова при одређивању цена; - Ангажовати се у посткуповним комуникацијама. 	<p>Berry (1980), Booms and Bitner (1982), George and Berry (1981), Shostack (1977a)</p> <p>Donnelly (1976)</p> <p>Judd (1968), Knisely (1979a), Thomas (1978)</p> <p>Davis et al. (1979), George and Berry (1981)</p> <p>Beard and Hoyle (1976), Dearden (1978)</p> <p>Bessom and Jackson (1975)</p>
Недељивост	<ul style="list-style-type: none"> - Ставити нагласак на одабир и едукацију особља које контактира са потрошачима; - Користити се већим бројем места пружања услуга; - Управљање потрошачима услуга. 	<p>Berry (1981), Davidson (1978), George (1977), Gronroos (1978)</p> <p>Carman and Langeard (1980), Upah (1980)</p> <p>Lovelock (1981)</p>
Немогућност складиштења	<ul style="list-style-type: none"> - Користити се стратегијом за отклањање тешкоћа са осцилацијама у тражњи; - Истовремено се прилагођавати у тражњи и капацитету ради постизања веће подударности између њих. 	<p>Lovelock (1981)</p> <p>Sasser (1976)</p>
Хетерогеност	<ul style="list-style-type: none"> - „Персонализовати“ услугу - „Индустијализовати“ услугу 	<p>Berry (1980), Regan (1963), Sasser and Arbeit (1978)</p> <p>Levitt (1972, 1976)</p>

Извор: Прилагођено према: Zeithaml, V., A., Parasuraman, A., Berry, L., L. (1985): Problems and Strategies in Services Marketing, Journal of Marketing, 49 (Spring): 33-46.

КЛАСИФИКАЦИЈА УСЛУГА

Услуге можемо класификовати на различите начине и по различитим критеријумима. Најчешћи начин класификовања услуга је онај који примењују национални статистички заводи, где су услуге класификоване према типу активности. Према методологији Републичког завода за статистику Србије, подела делатности извршава се на следећи начин:

- Пољопривреда, шумарство и водопривреда
- Рибарство
- Вађење руде и камена
- Прерађивачка индустрија
- Производња електричне енергије, гаса и воде
- Грађевинарство
- Трговина на велико и мало
- Оправка
- Хотели и ресторани
- Саобраћај, складиштење и везе
- Финансијско посредовање
- Послови с некретнинама, изнајмљивање
- Државна управа и социјално осигурање
- Образовање
- Здравствени и социјални рад
- Комуналне, друштвене и личне услуге
- Домаћинства са запосленим лицима
- Екстериторијалне организације и тела

У оквиру сваке од група делатности налази се и већи број појединачних делатности (www.statserb.sr.gov.yu).

Са аспекта праћења националних статистика, набројане делатности се посматрају у оквиру три базична сектора националне економије:

- *Примарни сектор*, који обухвата: пољопривреду, шумарство, лов и рибарство. У великом броју земаља овде спада и сектор вађења руде и камена.
- *Секундарни сектор*, у који спада: прерађивачка индустрија, производња електричне енергије, воде и гаса и грађевинарство.*
- *Терцијарни сектор* обухвата: трговину на велико и мало, оправку, хотеле и ресторани, саобраћај, складиштење и везе, финансијско посредовање, послове с некретнинама и изнајмљивање, државну управу и социјално осигурање, образовање, здравствени и социјални рад, комуналне, друштвене и личне услуге, домаћинства са запосленим лицима и екстериторијалне организације и тела.

*Код грађевинарства постоје одређена одступања у обухвату, односно, поједини делови се налазе у терцијарном сектору, што је случај и са неким анализама РЗС-а Републике Србије, иако се у највећем броју случаја налази у секундарном сектору.

У Републици Србији класификација се заснива на Класификацији делатности Европске уније и са њом је идентична све до четвороцифарског нивоа. Упоредива је и са Међународном класификацијом делатности Уједињених нација до двоцифарског нивоа. Прописана је Законом о класификацији делатности и Законом о регистру јединица разврставања (www.statserb.sr.gov.yu).

Уобичајена подела услужног сектора у већини националних економија изгледа овако:

- Терцијарни сектор (ресторани, хотели, фризерски салони и сл.).
- Квартални (транспорт, трговина, комуникације, финансије и администрација)
- Квинтални (здравство, образовање и рекреација).

Овај начин класификације указује на неке глобалне трендове и погодан је за поређење података између различитих земаља. Међутим, у циљу комплетнијег разумевања услуга и правила ефикасног управљања маркетингом услуга, неопходно је познавање и многих других карактеристика и показатеља.

У литератури се могу наћи бројне класификације услуга које се међусобно разликују у зависности од схватања суштине услуге као предмета купопродаје од стране аутора. Тако, Канцир (2006) сматра да је за класификовање услуга најважније коришћење појединих критеријума које има смисла са становишта управљања маркетингом услуга. У том смислу, аутор даје класификацију услуга према следећим критеријумима :

1. Према *типу корисника* услуге се деле на:
 - Услуге појединцима
 - директне услуге, где се појединац појављује као непосредни потрошач услуге (нпр. хотелске, медицинске, фризерске услуге и сл.).
 - посредне услуге где се, по налогу корисника, услуга обавља на неком предмету (нпр. услуге аутомеханичара, електричара, молера и сл.).
 - Услуге институцијама, где се као корисник јавља нека институција (школа, предузеће и сл.).
2. Према *радној интензивности* услуге можемо поделити на:
 - Радно интензивне – већина услуга је радно интензивна, односно у услужном процесу доминира људски фактор.
 - Капитално интензивне – значајан део људског фактора је замењен одговарајућом опремом (нпр. банкомати).
3. Према *степену перцепције опипљивости*, услуге класификујемо на следећи начин:
 - Услуге са ниском перцепцијом опипљивости
 - Услуге са високом перцепцијом опипљивости
4. Према *начину укључености корисника* услуге се деле на:
 - Услуге у којима је корисник укључен физички – претпоставља просте операције које се захтевају од корисника (нпр. попуњавање једноставних образаца).
 - Услуге у којима је корисник укључен интелектуално – корисник улаже одређен мисаони напор у услужни процес (нпр. у случају

резервације хотелског смештаја интернетом, у случају коришћења адвокатских услуга и сл.).

- Услуге у којима је корисник укључен емотивно (нпр. уживљавање у амбијент неког ресторана или хотела).

Најчешће је укључење корисника комбинација два или сва три наведена облика.

5. Поред начина укључености корисника, услуге можемо класификовати и према *степену укључености корисника*, и то на:

- Услуге са високим степеном укључености корисника (у случају пружања хотелске услуге, на пример, постоји врло висок степен укључености корисника)
- Услуге са ниским степеном укључености корисника (у случају услуге аутомеханичара, корисник услуге најчешће напушта услужни простор и само минимално учествује у процесу производње услуге).

6. *Класификација пружаоца услуге* је још један критеријум према којем се услуге деле на:

- Једноставне услуге - не захтевају од пружаоца посебну класификацију (нпр. услуге чишћења просторија)
- Рутинске услуге – захтевају квалификованост пружаоца, али не и његову креативност (нпр. посао рачуновође захтева одређену квалификацију, али посао који обавља рачуновођа спада у рутинске послове).
- Професионалне услуге – захтевају високу квалификованост и креативност пружаоца (нпр. услуге истраживања тржишта, пројектовање, итд.).

Lovelock (1983) даје занимљиву класификацију услуга у односу на *природу услужне делатности* (Табела 14). Када се услужни процес обавља у одређеном простору (услужном објекту, превозном средству и сл.), и када се обавља од стране људи (запослених у услужном предузећу), при чему је корисник услуге присутан, то је *услужни процес од људи ка људима*. Пример овог типа услуживања је хотел, где гост бива услужен од стране хотелског особља у одговарајућем услужном амбијенту.

У случају када је услужни процес усмерен на власништво корисника (наручиоца услуге), а не на њих саме, ради се о *услужном процесу усмереном ка власништву*. Корисник услуге не мора да буде физички присутан у услужном простору. Услужни процес је усмерен ка његовој имовини (кући, дворишту, аутомобилу, кућним апаратима и сл.).

У случају када не постоји физички доказ о пружању услуге, односно, када постоји само директна или индиректна интеракција између запослених и корисника, говоримо о *услужним процесима усмереним ка менталним стимулансима*. Пример су позоришна представа, едукација, емитовање радио програма и сл.

Када не постоји физички доказ обављања услуге, и када у процесу пружања услуге није потребно присуство корисника, ради се о *услужном процесу усмереном на неопипљиву имовину*. Резултат рада запослених су у овом случају одређене информације од којих корисник има неку корист. Пример су адвокатске услуге, услуге осигурања, банкарске услуге и сл.

Табела 14. Класификација услуга у зависности од природе услужне активности

		Ка коме (или чему) је директно усмерена услуга?	
		УСМЕРЕНА НА ЉУДЕ	УСМЕРЕНА НА ВЛАСНИШТВО
Каква је природа услужне активности?	ОПИШЉИВИ ЕЛЕМЕНТИ	Услужни процес усмерен ка људима <ul style="list-style-type: none"> ▪ болнице ▪ салони лепоте ▪ хотели ▪ ресторани ▪ авио-компаније... 	Услужни процес усмерен ка власништву <ul style="list-style-type: none"> ▪ превоз робе ▪ поправке ▪ уређење земљишта ▪ хемијско чишћење ▪ услуге ветеринара...
	НЕОПИСЉИВИ ЕЛЕМЕНТИ	Услужни процес усмерен ка менталним стимулансима <ul style="list-style-type: none"> ▪ образовање ▪ емитовање програма ▪ позоришта ▪ музеји ▪ консалтинг... 	Услужни процес усмерен на неопипљиву имовину <ul style="list-style-type: none"> ▪ банкарске услуге ▪ осигурање ▪ правне услуге ▪ рачуноводствене услуге...

Извор: Прилагођено према: Lovelock, H. (1983): Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. Journal of Marketing, 47 (Summer): 9-20.

Занимљива је класификација услуга према *начину испоруке*, која полази од два критеријума: први, који у обзир узима присуство (одсуство) корисника у току испоруке услуге, и други, који се односи на број услужних места која испоручују услугу кориснику, било да се он налази у „услужној фабрици“ или се услужни процес одвија „невидљивим“ каналима дистрибуције (табела 15).

Табела 15. Класификација услуга у зависности од начина испоруке услуге

Природа интеракције између корисника и пружаоца услуге	Доступност услужних места	
	Једно услужно место	Више услужних места
Корисник одлази код пружаоца услуге.	фризерски салон позориште хотел	јавни превоз ланци брзе исхране
Пружалац услуге долази код корисника.	одржавање травњака такси услуге молера	достава поште (DHL, Post Express)
Услужни процес се одвија „невидљивим“ каналима дистрибуције (телефон, факс, e-mail и сл.).	локална ТВ станица	телефонске компаније служба 988

Извор: Прилагођено према: Lovelock, H. (1983): Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. Journal of Marketing, 47 (Summer): 9-20.

Услуге које пружају хотели, захтевају од корисника да посети место на којем се одвија услужни процес, односно, за овај тип услуге карактеристичан је висок ниво физичког контакта између пружаоца и корисника (табела 14). Из овога проистиче велики значај елемената услуге које је могуће материјализовати, као што су: локација, уређење објекта, изглед запослених, изглед пропагандног материјала и сл. Међутим,

поред важности „опипљивих“ елемената услуге, за укупну перцепцију квалитета пружене услуге од пресудног је значаја људски фактор. То потврђују резултати мерења бројних истраживања у којима су „неопипљиви елементи“ услуге од пресудног значаја за задовољство корисника (Fick and Ritchie, 1991; Knuston et al, 1992; Heung and Wong, 1997, истраживање представљено у овој дисертацији итд.). Дакле, специфичност појединих услуга чини људски фактор незаменљивим, тако да ће и поред напретка опреме и технологије, остати веома значајан за укупну сатисфакцију корисника.

КОНЦЕПТ КВАЛИТЕТА ХОТЕЛСКИХ УСЛУГА

Концепт квалитета је тема која заузима централно место у маркетингу услуга. Међутим, дефинисање квалитета у научним круговима још увек изазива низ недоумица. Основни разлог за то је што квалитет не представља „чисто“ научни концепт. Иако је реч „квалитет“ појам у свакодневној употреби, није увек јасно шта тај квалитет заправо подразумева, односно, дефинисање квалитета може бити веома субјективно. На пример, ако се постави питање: „Да ли је хотелска соба опремљена квалитетним намештајем?“, могући одговори су: „Да, произведен је у Италији“, „Не, није направљен од коже“, „Не, сувише је гломазан“ итд. Дакле, свака особа поседује сопствени метод за оцену квалитета, иако се не може увек дефинисати шта квалитет значи и који су аспекти с њим повезани. Да би се у потпуности ушло у ту компликовану, али за савремене услове хотелског пословања незаобилазну материју, у наставку поглавља ће се појмовно одредити и дефинисати квалитет услуге.

ПОЈАМ И ДЕФИНИЦИЈА КВАЛИТЕТА

Реч „квалитет“ је латинског порекла (*qualitas*) и значи: каквоћа, својство, особина, врлина, вредност, добра особина (Вујаклија, 2003). Квалитет је, дакле, појам широког значења. Међутим, сам термин „квалитет“, без додатног одређења, по себи већ асоцира на „нешто добро“ (Косар и Рашета, 2005).

Све до осамдесетих година менаџери су квалитет уопштено везивали за готове производе и производне процесе. Међутим, након тог периода појавиле су се обухватније дефиниције квалитета које су се односиле како на производе тако и на услуге. Joseph Moses Juran (1997) сматра да се све дефиниције квалитета могу посматрати кроз „мало Q“ и „велико Q“ (табела 16). Садржај „великог Q“ указује на савремене приступе квалитету који се односи на све процесе у организацији, за разлику од „малог Q“, који се односи само на производњу. Суштинска разлика између ова два приступа је што се „мало Q“ заснива на принципима ограниченог функционалног квалитета, док се „велико Q“ базира на принципима Џуранове универзалне триологије – планирање, контрола и унапређење квалитета.

Табела 16. Разлика између „малог Q“ и „великог Q“

Предмет	Садржај „малог Q“	Садржај „великог Q“
Производи	Произведена роба	Сви производи, роба и услуге, независно да ли су за продају или не
Процеси	Процеси који се директно односе на производњу робе	Сви процеси: подршка производњи, пословању, итд.
Индустрије	Производња	Све индустрије: производња, услуге, владини административни послови, профитни и непрофитни послови
На квалитет се гледа као на:	Технолошки проблем	Пословни проблем
Купац (клијент, гост)	Купац који купује производ	Сви тангирани производом – интерни и екстерни потрошачи
Како размишљати о квалитету	На бази културолошког окружења функционалних одељења у оквиру организације	На бази универзалне триологије квалитета (планирање, контрола и унапређење)
Циљеви квалитета су укључени:	Међу циљевима квалитета (заступљени су у свим деловима производње)	У оквиру пословних планова компаније
Цена лошег квалитета	Трошкови по основу мањкавости производних добара	Сви трошкови који би нестали уколико би све било без грешке
Унапређење квалитета усмерено је на:	Учинак одељења	Учинак компаније
Процена квалитета базирана је углавном на:	Усклађеност са фабричким спецификацијама	Поступцима, стандардима, потребама клијената
Обука у управљању квалитетом је:	Усмерена на одељење за квалитет	Целу компанију

Извор: Jugan, J. M. (1997): Обликовањем до квалитета, Грмеч, Београд

У току осамдесетих година се и у туристичкој индустрији на квалитет услуге гледало као на важан елемент диференцирања производа и то посебно у смислу фокуса на опипљиве елементе туристичког производа. Данашња ситуација у туристичкој привреди је донекле ослобођена овог традиционализма и све је више пажње усмерено на квалитет неопипљивих елемената туристичког производа али и на саму сатисфакцију потрошача која постаје кључни елемент њихове лојалности.

У једном хипотетичком моделу одлучивања потрошача (гостију) за куповину туристичког (хотелског) производа могу се установити три фазе (Бакић и сар., 1998):

- Фаза пре куповине;
- Фаза потрошње и
- Фаза процене после куповине (потрошње).

У првој фази доминирају фактори који су везани за информисање потрошача о квалитету производа, његов ментални склоп, претходно искуство и сл. За време фазе потрошње доминирају фактори који су везани за квалитет производа (услуге). Практично, интеракција између услуга и субјективна импресија о туристичком (хотелском) производу биће од већег утицаја на задовољство потрошача него његово претходно искуство. У фази оцене, после потрошње, поново ће доминирати фактори на страни тражње (нпр. осећај релаксираности, освежености и сл.). Отуда, пажња менаџера мора бити усмерена и на елементе квалитета производа (услуге) и на елементе сатисфакције потрошача.

Parasuraman et al. (1985) након детаљног истраживања литературе, износе следеће закључке:

- Потрошачи теже оцењују квалитет услуге него квалитет производа;
- Перцепција квалитета услуге је резултат поређења очекивања потрошача са пруженом услугом;
- Оцењивање квалитета услуге се не темељи само на резултату услуге (добијеној користи након услужног процеса), већ укључује и оцену процеса пружања услуга.

Одговор на питање „Шта је квалитет?“ покушали су да дају многи стручњаци. Већина аутора је сагласна да код одређивања појма квалитета у услужном контексту треба поћи од потрошача, односно, његовог схватања квалитета. Тако, Јуран и Група (1999), дефинишу квалитет производа као његову способност за употребу, односно, истичу да се квалитет неког производа мери његовом способношћу да задовољи потребе крајњег корисника.

G. W. Johnston истиче: „*Купац је краљ на тржишту и задовољење његових потреба значи истински квалитет производа и услуга*“ (Бакија, 1991, 2).

Авелини Хољевац (2002, 5) дефинише квалитет: „*Квалитет је нешто добро*“ и „*Квалитет је ниво задовољења потреба и захтева потрошача, односно, усклађеност с њиховим све већим захтевима и очекивањима*“ Авелини Хољевац (2002, 4).

Crosby у уводу своје књиге "Квалитет је бесплатан" каже: "*Квалитет је бесплатан. Он није поклон, али је бесплатан. Новцем се плаћају неквалитетне ствари – сви они поступци због којих се посао не обави добро први пут. Поред тога што је бесплатан, квалитет доноси профит на искључиво поштен начин. Сваки пени који нисте потрошили радећи нешто погрешно, поново или уместо добро обављеног посла, резултираће вам пола пенија. У ово време кад се не зна шта ће бити с нашим пословањем сутра, није потребно још много начина да се побољша зарада. Ако се усредсредите на осигурање квалитета, вероватно ћете повећати свој профит за вредност која се креће између 5 и 10% вредности ваших продаја. А то је много новца – бесплатно*" (Crosby, 1996, 9).

Stevenson (1993, 96) истиче да је квалитет „*способност производа да трајно задовољава или чак надмаши очекивања купца*“, док Канџи и Asher (1996, 3) дефинишу квалитет као „*задовољење захтева корисника*“.

Европска организација за квалитет ЕОQC дефинише следеће: „*Квалитет је степен до кога производ задовољава потребе корисника – потрошача*“.

Најопштија дефиниција квалитета која се данас широко користи је дефиниција Међународне организације за стандарде (International Standard Organization – ISO). Према стандардима ISO 8402 из 1986. године, квалитет се дефинише као „*скуп свих својстава производа која се односе на њихову могућност да задовоље утврђене или изражене потребе*“. Допуњена је 1994. године, тако да квалитет представља „*скуп карактеристика које ентитет поседује да би задовољио све постављене захтеве, очекиване жеље и склоности купца*.“ Значење термина „ентитет“ односи се на материјални производ, услугу, процес, активност, организацију, систем, запослене, или на било коју комбинацију наведених елемената (Косар и Рашета, 2005, 22-23). Карактеристике ентитета могу бити веома различите, као нпр.: тачност и комфор транспортне услуге, потрошња горива код аутомобила, љубазност, предусретљивост и професионалност хотелског особља, састав, изглед и свежина јела и сл. (Ушћумлић и Лукић, 2008).

Ова дефиниција, као и многе друге, подразумева да је квалитет нешто што објективно постоји, без обзира на субјективну перцепцију квалитета од стране корисника. Овакав приступ је вероватно последица аутоматског стављања квалитета у контекст „опипљивог“, што је карактеристика производа, а не услуге. С друге стране,

када је у питању квалитет услуге, њена основна карактеристика „неопипљивост“ доводи до проблема код идентификовања објективних параметара њеног квалитета. Из тога произлази да је при дефинисању квалитета услуге неопходно поћи од задовољства корисника из којег директно следи и његова перцепција квалитета. Дакле, квалитет услуге је могуће дефинисати као варијаблу услуге чији интензитет одређује потрошач у току и по завршетку услужног процеса (Канцир, 2006).

Дефиниција квалитета дата у стандарду ISO 9000 из 2000. године гласи: „Квалитет је ниво до којег скуп својствених карактеристика испуњава захтеве“ (Косар и Рашета, 2005). Ова дефиниција у средиште ставља квалитет у односу на оно што он треба да буде, за разлику од раније дефиниције која се фокусира на производ или услугу.

Авелини Хољевац (2002, 72) квалитет хотелских услуга дефинише на следећи начин: „Квалитет хотелских услуга је сложен и представља „хотелски грозд“ који чини квалитет свих појединачних услуга које хотел пружа гостима. Одступање од квалитета поједине услуге нарушава „хотелски грозд“, разбија јединство и потпуни квалитет“.

Косар и Рашета (2005, 23) истичу да је „квалитет хотелског производа тржишна категорија која обухвата његове материјалне и нематеријалне компоненте, просторно-функционално повезане у интегралну целину, као и реализацију припадајућих услуга, на нивоу до којих је обезбеђена усаглашеност ових услуга са захтевима корисника – хотелских гостију“.

У обимној литератури из области квалитета производа и услуга квалитет се дефинише на различите начине. Тако Garvin (1984) у зависности од приступа и полазних основа разликује пет основних приступа у дефинисању квалитета:

- **Трансцендентални приступ у дефинисању квалитета** – фокус на апсолутни појам квалитета. Код овог приступа полази се од општег поимања квалитета услуге у поређењу са квалитетом услуге неког другог услужног предузећа. Тако нпр. гост ресторана може дефинисати квалитет на следећи начин: „Храна у Ресторану 1 је боља него храна у Ресторану 2“. Оваква констатација, односно дефиниција квалитета након што је услуга коришћена, не помаже пуно менаџменту ресторана, јер уколико је гост незадовољан постоји могућност да више не користи услуге тог ресторана.
- **Дефиниције квалитета оријентисане на производ** су прецизне и мерљиве. Разлика у квалитету производа или услуге је последица различитих атрибута из којих се производ или услуга састоји. За утврђивање квалитета на основу овог приступа могуће је утврдити објективне критеријуме мерења.
- **Дефиниције квалитета оријентисане на потрошача** полазе од личне перцепције појединих карактеристика услуга од стране потрошача. Квалитет се изједначава са задовољством потрошача. Дефиниције квалитета проистекле из угла гледања корисника су субјективне.
- **Дефиниције квалитета оријентисане на производњу** базирају се на доношењу и одржавању стандарда квалитета који се односе на производњу а који су дати од стране предузећа. Акцент је на пружање квалитета који је у складу са интерно дефинисаним стандардима, који су углавном базирани на повећању продуктивности.
- **Дефиниције квалитета оријентисане на вредност** посматрају квалитет кроз однос цена – квалитет услуге, односно, цена – квалитет производа, где квалитет представља вредност за дату цену. Однос цена-квалитет је важан елемент у перцепцији квалитета услуге од стране потрошача.

Неки аутори под квалитетом подразумевају тржишно доживљен квалитет, те се истиче да је „тржишно доживљен квалитет став потрошача о производима или услугама у поређењу са конкурентским, док је вредност за потрошача, доживљен квалитет у поређењу са ценом производа или услуге.“ (Gale, 1994, 14).

Предузећа која су се определила за примену концепта квалитета као кључног фактора успеха требало би да постигну пораст задовољства корисника, повољнију позицију у односу на конкуренте, а тиме и већи профит. Тако су основни разлози за примену концепта квалитета као значајног фактора у постизању задовољства госта, односно, доброг позиционирања на тржишту, следећи (Ћосић, 2007):

- **Задржавање потрошача** – Висок квалитет је један од најзначајнијих фактора поновљене купине, задовољство потрошача и придобијање нових потрошача кроз позитивну усмену пропаганду. Трошкови придобијања нових потрошача су четири до шест пута виши од оних који се односе на задржавање потрошача. Такође, задовољан гост ће своје искуство са услугама неког хотела или ресторана пренети просечно на петоро других, док незадовољан гост то саопштава и већем броју људи (Kotler et al., 1996). Као једна од метода за боље позиционирање на тржишту, задржавање постојећих и придобијање нових потрошача, јесте пружање услуге без грешке (тзв. „нулта грешка“). Грешке у пружању услуге не доводе само до негативне пропаганде већ и до губитка профита. Поједина предузећа су кренула са применом концепта „вредности животног циклуса потрошача“ („customer life time value“). Један од примера примене оваквог концепта је онај који се односи на ланац fast-food ресторана Domino Pizza, где је установљено да просечан корисник њиховог производа потроши у току живота 4000 \$. Менаџери ових ресторана су подстицали своје запослене да о потрошачима размишљају као о 4000 \$ па и кад испоруче само неколико pizza (Ћосић, 2007).
- **Избегавање ценовне конкуренције** – Према резултатима PIMS студија (Profit Impact of Marketing Strategy) туристичка предузећа рангирана у горњој трећини лествице квалитета имају 5-6 % више цене од оних који се налазе у доњој трећини (Kotler et al., 1996). Висок квалитет омогућава избегавање ценовне конкуренције и максимизирање потенцијалних прихода. Пример су хотели са високом репутацијом квалитета услуга који су у конкурентској предности у односу на хотеле чији је квалитет услуга нижи и чија репутација није постојана.
- **Задржавање запосленог особља** – Запослени уважавају и поштују послове и операције који се добро одвијају и који као резултат имају квалитетне услуге и задовољне кориснике. Конобар у ресторану, службеник рецепције, референт продаје хотела или запослени у кухињи, свакако нису задовољни и мотивисани за рад ако често примају притужбе и рекламације гостију. Висок квалитет процеса пружања услуге задржаће квалитетно особље и уштедети организацији трошкове пријема и тренинга нових запослених.
- **Смањење трошкова** – Трошкови квалитета могу се поделити на: интерне, екстерне и трошкове увођења система квалитета. *Интерни трошкови* су они који настају у решавању проблема који постоји у предузећу везано за производ или услугу. Тако се нпр. хотелска соба неће издавати док се не отклоне евентуални кварови и оштећења. *Екстерни трошкови* имају озбиљније последице на пословање предузећа. Ови трошкови се везују за отклањање грешака, кварова и оштећења које је уочио гост, и њихов износ може бити много већи тиме што најчешће подразумевају губитак госта. Услед симултаности

производње и потрошње код услужних делатности, нарочито код хотелских и ресторатерских услуга, грешку је теже уочити пре него што она буде примећена од госта. С друге стране, *трошкови увођења система квалитета* представљају инвестицију у будућност предузећа. Неки од примера трошкова имплементације квалитета су: контрола, тренинг, иновације у пословању усмерене на побољшање квалитета, упознавање запослених и потрошача са новом технологијом и сл.

Значај пружања хотелских услуга високог квалитета огледа се у повећању тражње, могућности формирања виших цена као и смањењу трошкова грешака. Већи квалитет услуга и производа усклађен са захтевима потрошача директно подстиче продају и омогућава боље пословање.

Parasuraman, Berry и Zethaml, зачетници академских истраживања у области услуга, предлажу 10 кључних лекција за унапређење квалитета у услужним делатностима:

1. **Слушање** – Разумети шта купци заправо желе сталним истраживањем очекивања и перцепција својих купаца и потенцијалних купаца (нпр. помоћу система информација о квалитету услуга, мерењем очекивања и перцепције квалитета услуге применом SERVQUAL и сличних модела, итд.).
2. **Поузданост** – Поузданост је најважнија димензија квалитета услуга и она мора бити приоритет када су услуге у питању.
3. **Основна услуга** – Услужне компаније морају испоручити основно и урадити оно што се од њих очекује – да одрже обећања, да имају добру процену, да слушају купце, да их информишу и да буду одлучне у настојањима да купцима испоруче вредност.
4. **Дизајн услуга** – Развити холистички приступ услугама, а истовремено водити рачуна о многим детаљима који чине те услуге.
5. **Поправљање** – Да би задовољиле купце који се суочавају с проблемом када су услуге у питању, услужне компаније би требало да подстакну купце да износе своје притужбе, да на њих одговоре лично и у што краћем року, те да развију систем за решавање проблема.
6. **Изненадити купце** – Иако је поузданост најважнија димензија у испуњавању очекивања купаца када су у питању услуге, димензије процеса (нпр. уверљивост, одговорност и емпатија) најважније су када говоримо о премашивању очекивања купаца, на пример, када купци буду изненађени брзином услуге, стилем, љубазношћу, посвећеношћу, компетентношћу и разумевањем.
7. **Праведност** – Услужне компаније се морају посебно трудити да буду правдне и да ту праведност показују како према купцима тако и према запосленима.
8. **Тимски рад** – Тимски рад омогућава великим услужним предузећима да услуге пружају брижно и пажљиво јер тимски рад унапређује мотивисаност и способност запослених.
9. **Истраживања међу запосленима** – Неопходно је спровести истраживања међу запосленима у циљу откривања проблема и дефинисања начина за њихово отклањање.
10. **Пратеће лидерство** – Квалитет услуга потиче и од подстицања лидерства на нивоу целе организације; од личног дизајна система услуга; од ефикасне употребе информација и технологије; од корпоративне културе (Kotler and Keller, 2006).

Дакле, у технологији хотелске, односно, туристичке услуге менаџери морају да пођу од следећих сазнања:

- За потрошача је далеко теже да процени квалитет услуге него квалитет материјализованог производа;
- Перцепција услужног квалитета је резултат компарације очекивања потрошача са постојећим извођењем услуге;
- Процена квалитета није само резултат услуге и процеса пружања услуге већ и укупног система за испоруку услуге (Бакић и сар., 1998).

Код хотелске услуге концепт квалитета задире у област асортимана, статуса основних и додатних услуга, просторног, техничко-технолошког и организационог оквира њиховог настанка, хумане димензије њихове реализације. У складу са понашањем и основним карактеристикама савременог хотелског госта, као и са применом маркетинг концепта који у средиште збивања поставља потрошача, појављује се све виши степен издиференцираности хотелске понуде. Диференцирана хотелска понуда тежи да на најбољи начин одговори захтевима сегментисане тражње јер је то услов њеног опстанка на тржишту.

Кључна специфичност реализације комплекса хотелских услуга лежи у обавезном присуству потрошача, тј. госта. Без госта нема услуга, нема хотелског продукта, све остаје само потенцијал, па је и категоријом објективизирани квалитет у ствари само потенцијални квалитет. Стварни квалитет настаје у процесу коришћења хотелских услуга, субјективном спознајом госта. Због хетерогених компоненти које чине структуру продукта хотелијерства реално је очекивати разлике у нивоу испуњености одређених стандарда. Поједине компоненте продукта хотелијерства, односно поједине услуге у оквирима утврђене категорије, налазе се на нивоу минималних прописаних стандарда, док их друге превазилазе. То указује на разлике у потенцијалном квалитету које се неминовно одражавају на субјективну спознају потрошача. Субјективни доживљај квалитета хотелских услуга од стране потрошача може бити издиференциран, сходно карактеру његових личних искустава у процесу конзумирања различитих услуга које су саставне компоненте целовите хотелске понуде. Што су разлике у потенцијалном квалитету уочљивије, логично је очекивати да ће се оне рефлектовати и у субјективној спознаји потрошача (Косар, 2002).

Усмереност хотелских компанија према кориснику захтева суштинску трансформацију пословања, почев од стратегије па до тактике, односно организације и непосредног извршавања оперативних задатака. Да би стратешка усмереност према кориснику резултирала његовим задовољством, менаџерски кадар компаније своје пословне подухвате треба да базира на следећим ставовима:

- корисник доноси профит;
- корисник обезбеђује зараде запосленима, награде и дивиденде;
- корисник се опредељује за место (компанију, хотел) где му се пружа највише пажње;
- корисника треба уверити да је конкретно место (компанија, хотел) најбољи избор за њега.

Корисници услуга на квалитет реагују емотивно. Лош, односно квалитет неусаглашен са захтевима корисника услуге, изазива незадовољство које је резултат неиспуњених очекивања. Квалитет усаглашен са захтевима корисника значи испуњена очекивања, не изазива позитивне, али ни негативне реакције. Услуга која испуњава очекивања, са становишта квалитета може се окарактерисати као стандардна, с обзиром на то да задовољава претходно утврђене захтеве, норме и правила, што је у предконзумној фази представљено кориснику. Добра услуга је усмерена на изазивање позитивних емотивних реакција, односно на задовољство корисника. Пружити добру услугу значи учинити мало више него што корисник очекује. Како побољшати добру

услугу и учинити је одличном? Како задовољног корисника одушевити? Пружити му мало више, али на посебан начин (Косар и Рашета, 2005а).

Представљени концепти и приступи квалитету указују да је квалитет, пре свега, динамична категорија која се не заснива само на техничком или производном квалитету. Квалитет производа и услуга потврђује се као тржишно доживљен квалитет посматран кроз призму задовољства корисника. Хотелском госту, пацијенту или купцу било ког производа и услуге, одговара само онај квалитет који је у складу са његовим очекивањима, непосредно или у поређењу са квалитетом услуга других предузећа. Дакле, посматрање концепта квалитета на другачији начин, доводи у питање задовољство корисника, односно, успех предузећа на тржишту.

ДИМЕНЗИЈЕ КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ

Као што је раније истакнуто, квалитет представља опажање потрошача везано за услугу. Међутим, квалитет је много комплекснији феномен који захтева и комплексније моделе детерминисања (Љубојевић, 2004).

Оцена квалитета од стране корисника произлази из саме природе услуге која чини сплет људског (субјективног) и техничког (објективног) фактора. Технички фактор је неопходан у смислу одређивања физичких оквира у којима се одвија услужни процес и он је релативно непроменљив. За разлику од техничког, људски фактор у потпуности остварује своју улогу кроз стварање и подизање нивоа квалитета услуге. С обзиром на то да у процесу испоруке услуге постоје два активна учесника - произвођач (пружалац услуге) и потрошач (гост), људски фактор можемо посматрати са два становишта. Са становишта произвођача можемо посматрати тзв. експлицитну компоненту услуге, тј. оцену произвођача о томе у којој мери је својом услугом успео да задовољи потребе и очекивања потрошача. Са становишта потрошача говори се о имплицитној компоненти услуге, тј. његовом утиску о услузи која му је пружена и који не мора бити подударан са оним што произвођач мисли о својој услузи. Ове две компоненте су опредељене људским фактором, који је по својој природи променљив и подложен варијацијама у жељама, расположењима, захтевима и сл. (Ћосић, 2007).

Са циљем разумевања суштине наведених компоненти услуга може се навести пример хотелске услуге, где техничку компоненту услуге чини сам хотелски објекат (његова локација, екстеријер, ентеријер и опрема), изглед и дизајн пропагандног материјала, храна и пиће који се служе у хотелу, артикли који се продају у сувенирницама и продавницама у оквиру хотела и сл. Експлицитна компонента услуге подразумева у овом случају љубазност и професионализам особља хотела, музику, мирисе, боје, тј. специфичну атмосферу услужног амбијента коју стварају запослени у циљу задовољења потреба и очекивања госта, а у складу са њиховим поимањем потребног, тј. довољног нивоа квалитета. Имплицитну компоненту чини утисак госта о: локацији и изгледу хотела, изгледу и квалитету хране и пића, љубазности и професионализму запослених, услужној атмосфери и сл.

Покушавајући да реши проблем „објективног“ и „субјективног“ у дефинисању услуге, Gronroos (1984) представља технички и функционални квалитет услуге (слика 4). Технички квалитет услуге даје одговор на питање: „Шта корисник добија од услуге?“, што се може повезати са објективним параметрима квалитета (хотелска соба, јело у ресторани и сл.), док функционални квалитет одговара на питање: „Како се услуга пружа?“, што чини психолошку „надградњу“ у дефинисању квалитета (нпр. предусретљивост и професионализам запослених на рецепцији, љубазност и брзина конобара у ресторани итд.). Обе димензије квалитета формирају имиџ услужног

предузећа. Спајање и филтрирање корисничких перцепција кроз имиц фирме представља интегрисање обе врсте параметара, да би се на крају све завршило на искуству корисника, које је у основи ипак субјективистичка детерминанта квалитета (Канцир, 2006). Када су у питању хотелске услуге, висок ниво функционалног квалитета може надоместити неке пропусте у техничком квалитету. Међутим, уколико је низак ниво функционалног квалитета (нељубазно особље, лоши односи међу запосленима, незнање и нестручност и сл.), чак ни изузетан технички квалитет услуге не може спречити стварање лоше слике о предузећу које резултира незадовољством госта.

Слика 4. Техничка и функционална димензија квалитета



Извор: Gronroos, С. (1984): A service quality model and its marketing implications. European Journal of Marketing, 18 (4): 36-44.

Модел представљен на слици 4 показује да је перцепција техничке и функционалне димензије квалитета од стране потрошача под утицајем имица, стога услужно предузеће мора посветити посебну пажњу стварању и очувању позитивног имица на тржишту. Имиц може имати различите утицаје на перцепцију квалитета. Тако, у случају доброг имица хотела, гост може прећи преко неких мањих пропуста насталих у услужном процесу, али ако ти пропусти постану чести, имиц хотела може бити нарушен. У другом случају, када хотел има лош имиц на тржишту, утицај неког пропуста на перцепцију квалитета би могао бити много већи, него што би иначе било.

Квалитет хотелске услуге може бити основни фактор за успешно тржишно позиционирање и постизање конкурентске предности, међутим, поставља се питање која димензија услужног квалитета представља део супериорног квалитета. Донедавно се акценат стављао на технички квалитет, у смислу основног извора квалитета. Међутим, као што је раније истакнуто, супериорност техничког квалитета може бити нарушена уколико су лоше интеракције између запослених и гостију, односно уколико је функционални квалитет услужног процеса незадовољавајући.

Дакле, остварење одрживе конкурентске предности није могуће само помоћу обезбеђивања савреног техничког квалитета. Стратегија унапређења услуга, односно, унапређење интеракција између запослених и гостију постаје основа за програме остварења квалитета. Из ових разлога, тренинг и едукација запослених за успешно извршавање интеракција са гостима, представља кључно инвестирање у функционални квалитет, које се неће вратити одмах, већ ће се огледати кроз конкурентску предност,

којом треба подржати дугорочни раст. Ово не значи да техничку димензију квалитета треба ставити у други план, напротив, она представља потребан, али не и довољан услов остварења конкурентске предности (Љубојевић, 2004). С друге стране, проблем у обезбеђивању константно високог нивоа квалитета, настаје код функционалне димензије. Ова димензија произлази из низа контаката запослених и гостију, и тиме што је у њеној основи људски фактор, подложна је субјективном процењивању.

Lehtinen и Lehtinen издвајају три димензије квалитета: физички квалитет, интерактивни и корпоративни квалитет. Физички квалитет је подударан техничком квалитету и односи се на физичке доказе услуге (услужни простор, опрема и сл.). Интерактивни квалитет укључује интеракцију између потрошача и запослених, док корпоративни квалитет подразумева имиџ или репутацију предузећа (Ramsaran-Fowdar, 2007).

Chakrapani (1998) у оквиру концепта функционалне димензије издваја тзв. персоналну димензију услуга (слика 5), односно, говори о функционалним и персоналним услугама. Аутор истиче да се функционалне услуге односе на карактеристике услуга сличне карактеристикама производа. Карактеристике функционалних услуга се могу унапредити индивидуално и без директне повезаности са потрошачима. Као пример функционалне услуге може се навести време чекања на рецепцији или време потребно конобару да послужи госта.

С друге стране, персоналне услуге се односе на карактеристике услуга које није могуће, или је тешко унапредити без помоћи потрошача. Дакле, функционална димензија квалитета представља мањи део персоналне димензије квалитета услуге. Пример персоналних услуга је флексибилност у опхођењу са гостом, брига за госта, разумевање специфичних захтева госта, реаговање на жалбе госта и сл.

Слика 5. Аспекти квалитета



Извор: Chakrapani, C. (1998): How to Measure Service Quality & Customer Satisfaction: The Informal Field Guide for Tools and Techniques. American Marketing Association, Chicago, Illinois.

У оквиру свог концептуалног модела о очекивањима потрошача, Zeithaml et al. (1993) говоре о предвиђеним (predicted), адекватним (adequate) и жељеним услугама (desired). Предвиђене или основне услуге су услуге које чине срж услужног пословања, тј. услуге чије се постојање подразумева. Нпр. хотели морају имати запослене који дају информације о расположивим капацитетима, ценама, резервацијама, запослене који врше пријем гостију, одјаву гостију и испостављање рачуна и сл. Адекватне или примерене услуге су услуге које чине виши ниво од основних услуга. Ове услуге су

адекватне, односно примерене одређеној категорији објекта. Гост очекује да ће нпр. у хотелу са три звездице добити одговарајући ниво услуге, и испуњење утврђеног нивоа квалитета доводи до потврђивања очекивања потрошача. Жељене услуге за госте представљају додатак који даје већу вредност њиховом боравку у хотелу. Оне доприносе конкурентности услужног предузећа и изражавају његову јединственост. Као пример се може навести пријатан услужни амбијент својствен одређеном хотелу или ресторану, повећани нормативи јела и пића, посебан однос са гостима, ненаметљиво и професионално услуживање и сл.

Слично наведеном, узимајући у обзир очекивања потрошача, могуће је поћи од три степена захтева у односу на услугу (Ћосић, 2007):

- Први степен представљају основни захтеви за које потрошачи сматрају да се подразумевају. Тако се основни захтеви када су у питању техничке димензије квалитета хотелске услуге могу односити на: загрејане просторије, уредно намештену собу, чисту постељину, чисте пешкире, уредно постављене столове у ресторанској сали, чисте столњаке и прибор за јело и сл. Када је реч о функционалним димензијама квалитета, основни захтеви гостију могу се односити на љубазност и учтивост запослених.
- Други степен представљају стандардни захтеви или захтеви који су усаглашени са утврђеним стандардима и нормама – правним актима и другим прописаним правилима. Као пример може се навести: служење пића у одговарајућим чашама, израда јеловника и карте пића по утврђеним угоститељским правилима, климатизоване просторије и сл. Код функционалне димензије квалитета ови захтеви се могу односити на: запослене са знањем страних језика, одговарајућом стручном спремом и сл.
- На трећем степену налазе се захтеви који се односе на услуге које превазилазе очекивања гостију, односно, изазивају одушевљење („attraction“) и могу се односити на: постељину израђену од луксузних материјала, ексклузиван намештај у хотелској соби, атрактивне цветне аранжмане, неуобичајену понуду јела и пића, велике порције, предјело на рачун куће и сл. Када је у питању функционална димензија као пример се може навести: атрактивно услуживање (фламбирање, транширање или доготовљавање јела пред гостом), несвакидашња декорација стола, способност брзог реаговања при посебним жељама гостију итд.

Поставља се питање која су то атрактивна својства производа или услуге која доводе до одушевљења потрошача. Haller (1998) представља три основна аспекта испољавања атрактивног квалитета:

- I ниво: побољшање постојећег производа или услуге,
- II ниво: обезбеђење иновативних својстава постојећим производима и услугама,
- III ниво: развој потпуно нових производа и услуга.

Стварање атрактивних својстава хотелског производа на I нивоу односи се првенствено на типове баџет и економске класе, што је условљено просторним и технолошким ограничењима за увођење иновација. У условима скромне понуде и нижих очекивања гостију, на нивоу обавезног квалитета, атрактивни квалитет се може постићи организационо-кадровским побољшањима. У том смислу, побољшања се могу постићи кроз: учесталије хигијенско одржавање просторија, чешће мењање постељине и пешкира, продужено радно време појединих служби, скраћено време пријема и сл.

Овакав начин испољавања атрактивног квалитета у пракси може обезбедити уобичајен степен сатисфакције госта.

Превазилажење очекивања потрошача достиже се тек на II, а нарочито на III нивоу испољавања атрактивног квалитета. Иновације које доводе до атрактивних својстава хотелског производа на нивоу II могу се односити на:

- Техничко-технолошке компоненте хотелског производа (опрема у собама – радни сто димензија већих од стандардних, кревети са продужетком за спортисте, сефови, систем откључавања и закључавања врата помоћу електронских картица и сл.);
- Остале материјалне компоненте хотелског производа (бесплатно пиће у знак добродошлице, воћни аранжмани у соби, обogaћени доручак по истој цени, већи број менија за главне оброке (дијетални, вегетаријански, мени за спортисте итд.);
- Функционалне димензије хотелског производа на овом нивоу испољавања атрактивног квалитета односе се на организационо-кадровске компоненте (интернет и друге пословне услуге од стране техничког лица, куцање и умножавање текстова, увођење нових стандарда пословног понашања, добродошлица на матерњем језику госта, додатни програми коришћења личних услуга – масаже, козметички третман, лекар током 24 сата и др.).

Ниво III атрактивног квалитета огледа се у специјализованим типовима хотелског производа. Највеће успехе у овом процесу постигле су мултинационалне хотелске компаније (међународни ланци хотела), које ангажују креативне кадровске потенцијале и знатна финансијска средства у циљу формирања и увођења потпуно нових хотелских садржаја. Као примери могу послужити еко-хотели, етно-хотели или тематски хотели. Иновативност и специфичност новог хотелског производа огледа се у просторно-функционалној, техничко-технолошкој и процесној ексклузивности (архитектонска решења и материјали израде, чисте технологије и сл.). Развој потпуно нових производа и услуга усмерен је на превазилажење очекивања, односно, одушевљење посебних категорија потрошача (Косар и Рашета, 2005).

У литератури која се бави проблемом концепта квалитета услуга наведен је велики број модела који истичу различите димензије квалитета. Nitin et al. (2005) у свом репрезентативном раду дају детаљан преглед и евалуацију модела и димензија квалитета насталих у периоду 1984-2003. године. Укупно 19 модела квалитета услуге анализирано је на основу следећих елемената:

- Идентификовање фактора који утичу на квалитет услуге
- Прилагодљивост различитим врстама и типовима услуга
- Флексибилност у погледу сталних промена у перцепцијама потрошача
- Предлози за унапређење квалитета услуге
- Омогућавање развијања метода за мерење сатисфакције потрошача
- Дијагностиковање потреба за тренингом и едукацијом запослених
- Флексибилност у погледу модификација у зависности од промена услова у окружењу
- Акцент на унапређење квалитета усмерен на све нивое организације (вертикално према горе и вертикално према доле)
- Идентификовање будућих потреба (инфраструктура, ресурси) и помоћ менаџменту у планирању

- Прилагодљивост све већој употреби информационе технологије у услужном сектору
- Могућност да служи као оруђе за benchmarking.

Аутори су на основу задатих критеријума детаљно анализирали модел квалитета и упоредили велики број ставова стручњака из ове области. Иако резултати истраживања нису довели до издвајања универзално прихваћеног модела, највећу подршку и најбоље критике добио је GAP модел квалитета и димензије квалитета представљене у SERVQUAL моделу. Основне предности модела огледају се у омогућавању менаџменту да идентификује јазове у квалитету услуге на различитим нивоима, као и у његовој екстерној оријентацији, односно, оријентацији на потрошача. Модел је нашао велику примену у истраживању квалитета услуге у различитим услужним делатностима и послужио као основа за надоградњу бројних модела, међу којима је и модел за мерење квалитета услуга у бањским хотелима коришћен у овом истраживању.

GAP МОДЕЛ КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ

Као резултат истраживања спроведеног у компанијама четири услужна сектора: банкарство, телекомуникације, осигуравајуће куће и поправка и одржавање апарата (Ramsaran-Fowdar, 2007), Parasuraman, Zeithaml i Berry су кроз низ радова од 1985. до 1994. године, развили такозвани GAP модел којим се мери „јаз“ („gap“) између очекивања од квалитета услуге пре услужног процеса и перцепције квалитета услуге након завршеног процеса услуживања. Исти аутори су у оквиру GAP модела развили модел за оцену квалитета услуга - SERVQUAL модел, који се састоји од пет детерминанти квалитета („опипљивост“, „поузданост“, „одговорност“, „сигурност“ и „саосећање“) и 22 питања. Од 1985. године SERVQUAL постаје модел с најширом применом у мерењу квалитета услуга. Међутим, модел доживљава и бројне критике, пре свега са концептуалног и методолошког аспекта (Buttle, 1996; Asubonteng et al., 1996). Без обзира на критике, модел је послужио као основа за велики број истраживања квалитета у услужним делатностима.

Кључна обележја Gap модела огледају се у истицању пропуста у квалитету који настају између госта и даваоца услуге, а у вези су са конкретним погледом на перцепције и очекивања. Овај модел, пре свега, демонстрира процес настајања квалитета услуге (Љубојевић, 2004).

Модел је први пут представљен 1985. године, када је квалитет услуге дефинисан као разлика између начина на који је потрошач доживео услугу (перцепције) и очекивања које је потрошач формирао пре коришћења услуге. Пропусти, односно, одступања у пружању услуге према овом моделу су следећи (Parasuraman et al., 1985) :

Gap 1 – Одступање између стварних очекивања потрошача и начина на који је менаџмент предузећа схватио њихова очекивања (менаџмент не разуме шта потрошачи очекују од услуге).

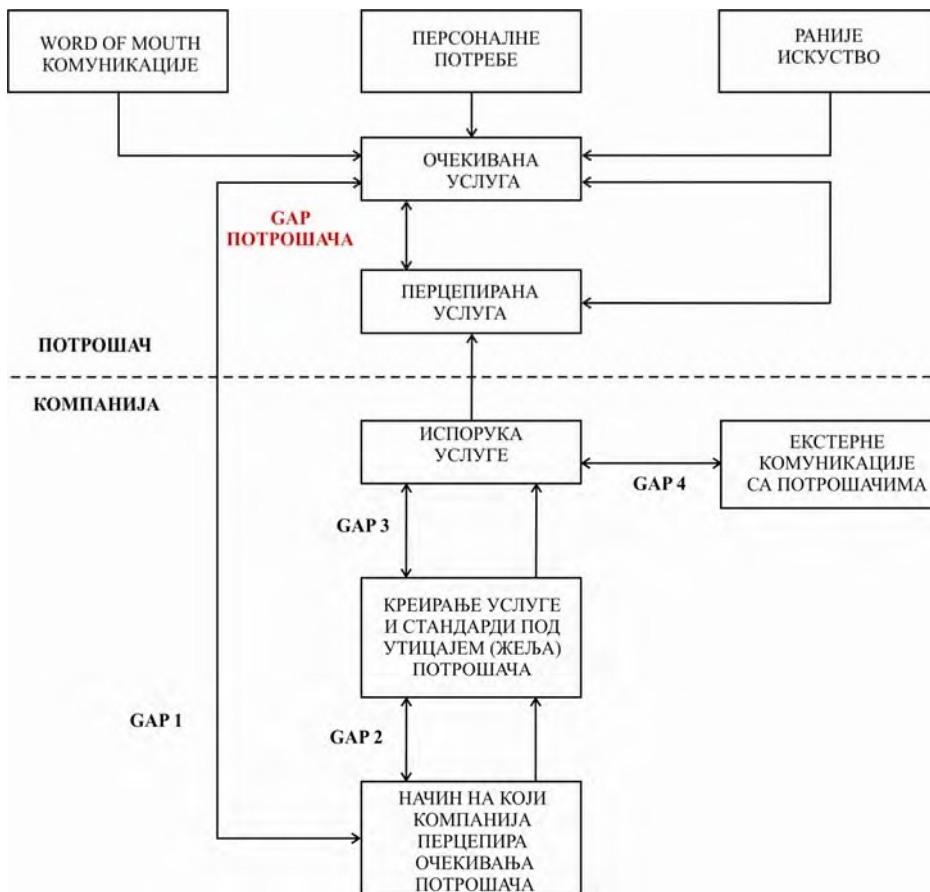
Gap 2 – Представља одступање између перцепција менаџмента о очекивањима потрошача и спецификације услужног квалитета, односно, менаџмент предузећа је спознао стварна очекивања потрошача, али није развио систем мера које ће омогућити да се жељени квалитет испоручи.

Gap 3 – Представља разлику између спецификације услужног квалитета и перформанси процеса производње и испоруке услуге, тј. разлику између онога како су менаџери дефинисали стандарде квалитета услуге и начина на који је услуга стварно испоручена.

Gap 4 – Представља одступање између испоручене услуге и онога што је купцу саопштено у вези са услугом.

Gap 5 – Представља разлику између очекивања потрошача у вези са услугом и његове перцепције конкретне услуге. Последњи јаз (*gap*) је резултат свих претходних јазова.

Слика 6. *Gap* модел квалитета услуге



Извор: Parasuraman A, Zeithaml V. A, Berry L. L. (1985): A Conceptual of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49: 41-50.

Дакле, према овом моделу квалитет услуге је функција очекивања и перцепције, што се може представити као (Nitin et al., 2005):

$$SQ = \sum_{j=1}^k (P_{ij} - E_{ij}), \text{ где је:}$$

SQ (service quality) - укупан квалитет услуге; k – број атрибута.

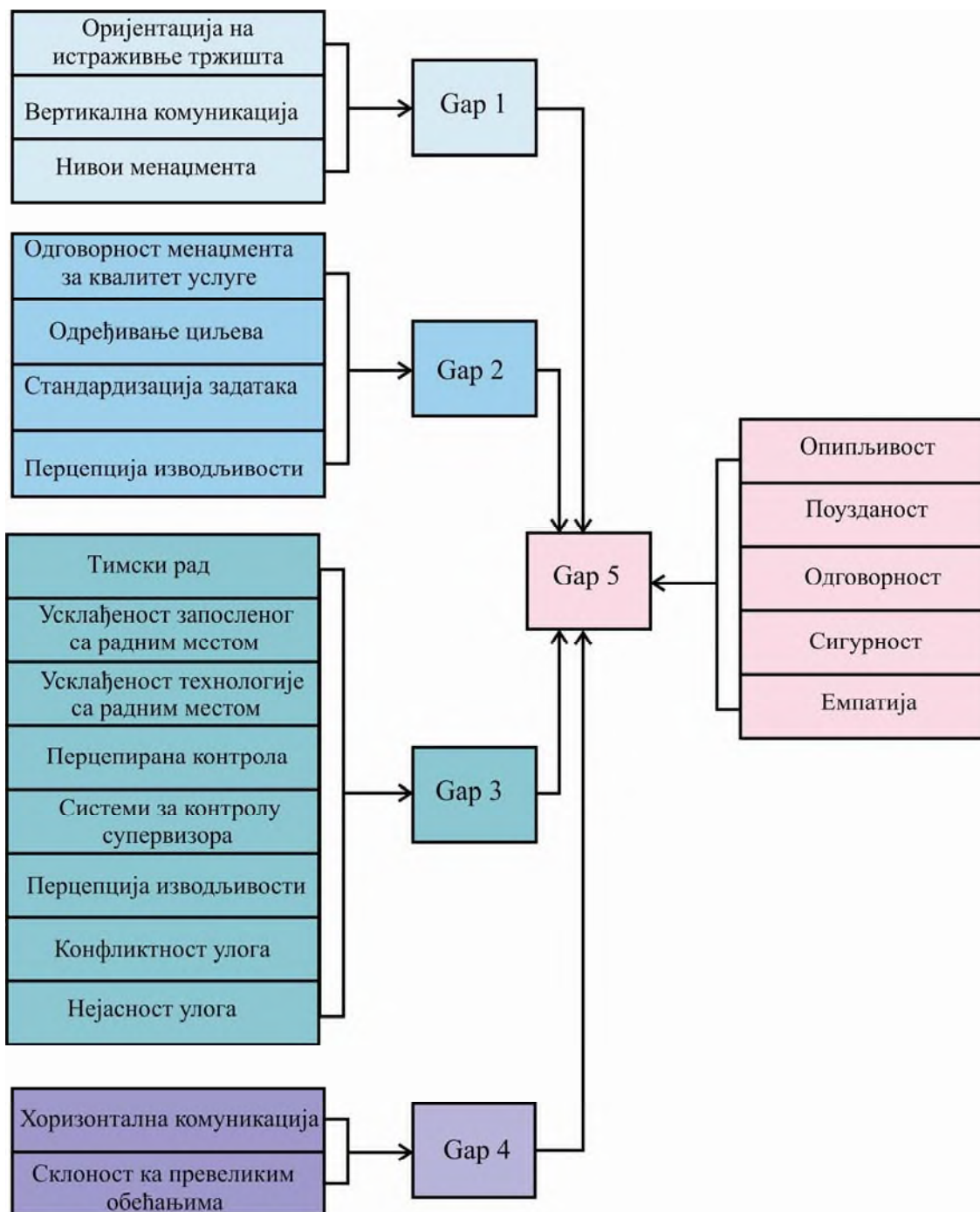
P_{ij} (perception) - перцепција перформанси стимуланса i под утицајем атрибута j .

E_{ij} (expectation) - очекивани квалитет услуге за атрибут j у односу на постављене стандарде за стимуланс i .

Модел је касније унапређен формирањем SERVQUAL скале за мерење очекивања и перцепције квалитета услуга (Parasuraman et al., 1988), када је оригиналних 10 детерминанти квалитета услуге, сведено на пет (табела 17).

Током даљих истраживања, аутори развијају проширени Gap модел (слика 7). Овај модел указује на неке могућности и решења која менаџмент може да примени у циљу спречавања или исправљања већ насталих пропуста у квалитету.

Слика 7. Проширени Gap модел



Извор: Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A. (1988): Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52 (2): 35-48.

Разлози настајања и могућности превазилажења пропуста у пружању услуге

Сваки од појединачних гедова утиче на укупну перцепцију квалитета услуге и на сатисфакцију потрошача. У даљем тексту биће представљени основни разлози који у услужним предузећима (хотелима) доводе до одступања и нарушавања квалитета услуге и услужног процеса.

Гар 1 представља општу неусклађеност између менаџмента предузећа и потрошача. Основни разлог његовог настајања је неразумевање стварних очекивања потрошача. Први гар је пре свега последица нетачно интерпретираних информација у вези са очекивањима потрошача, непостојања анализе тражње и неадекватне информисаности о односу предузећа и његових потрошача. Битан узрок настанка овог Гар-а је и постојање сувише слојева организације који заустављају или мењају поједине делове информација о очекивањима и захтевима купаца (Љубојевић, 2004). Такође, неразумевање очекивања потрошача може настати и као последица лошег управљања жалбама купаца. Дакле, аналитички приказано разлози за први Гар су следећи (Вељковић, 2006):

Неадекватна оријентација маркетинг истраживања:

- Недовољно информација са тржишта истраживања;
- Истраживање не ставља у фокус услужни квалитет;
- Неадекватна употреба маркетинг истраживања.

Недостатак вертикалне комуникације:

- Недостатак интеракције менаџмента и потрошача;
- Недовољна комуникација између особља за контакт и менаџера;
- Сувише много слојева између особља за контакт и топ менаџмента.

Недовољан фокус на развој односа:

- Одсуство сегментације тржишта;
- Фокус на трансакције уместо на дугорочне односе;
- Фокус на нове потрошаче, а не на стварање лојалних потрошача.

Лоше управљање жалбама потрошача и неадекватне корективне акције

- Не слушају се жалбе потрошача;
- Не истражује се незадовољство;
- Лоше постављена процедура.

Проблеми који доводе до настанка наведених пропуста везани су у основи за менаџмент предузећа, те би њихово решење, пре свега, требало тражити у промени менаџмента или његовом унапређењу у познавању карактеристика услужне конкуренције (Љубојевић, 2004). Такође, ради превазилажења првог Гар-а неопходно је обезбедити прикупљање тачних информација у вези са очекивањима потрошача. Технике које се у ту сврху могу користити су бројне: од традиционалних метода непосредног анкетања и разговора са потрошачима, развијања система жалби и рекламација до унапређених техника као што су примена Гар модела и SERVQUAL упитника. Основни циљеви маркетинг истраживања би требало да буду усмерени на добијање информација о томе које карактеристике услуга су најважније за потрошача, који ниво тих услуга они очекују и на који начин би, по њиховом мишљењу, предузеће требало да реагује када дође до проблема у испоруци услуге. У том смислу, изградња јаких односа са потрошачима, континуирано праћење промена у захтевима потрошача

и развијање различитих стратегија опоравка када до грешака у испоруци услуге ипак дође, најбољи су начини за превазилажење проблема које са собом носи настанак првог Гар-а.

Као пример хотела који предњаче у одговору на жалбе гостију у рекордно кратком року, могу се навести хотели Hyatt (Kotler and Keller, 2006, 420): „Један бизнисмен, гост хотела Hyatt Denver, није био задовољан собом. Укључио је телевизор, а на екрану се појавио упитник за госте хотела. Помоћу даљинског управљача унео је своје оцене. На његово одушевљење, свега пет минута након што је послао поруку, менаџер хотела га је позвао и саопштио му да су све собе у хотелу заузете и да због тога не може да му замени собу, али да ће му хотел уручити поклон због непријатности коју је доживео.“

Студије показују да купци чије се жалбе успешно реше често постају лојалнији датој компанији од оних који уопште нису имали жалбе. Око 34% купаца који поднесу озбиљније жалбе, и око 52% оних који подносе мање жалбе, ипак ће поново користити услуге дате компаније ако се њихова жалба реши. Ако се њихова жалба при том реши у неочекивано кратком року, онда ће 52% купаца са већим жалбама и око 95% оних који су поднели мање жалбе, поново доћи у исто услужно предузеће. Свака жалба се може претворити у корист ако се реши на добар начин. Предузећа која подстичу разочаране купце да се пожале и дају овлашћења запосленима да реше проблем на лицу места, остварују веће приходе од предузећа која немају систематизован приступ решавању проблема (Kotler and Keller, 2006).

Када се превазиђу проблеми везани за наведена одступања, односно када су менаџери схватили захтеве тржишта, проблеми могу настати у самој реализацији. Предузеће има представу о жељама потрошача али није у могућности да их испуни. На пример, менаџмент може исправно оценити време које су гости спремни да проведу приликом пријаве на рецепцији хотела, али не располаже довољним бројем запослених да би испунио та очекивања.

Разлози због којих долази до **Гар-а 2**, односно, одступања између начина на који предузеће схвата очекивања потрошача и начина на који је креирало услуге су следећи:

Лоше дизајнирана услуга:

- Нејасан, недефинисан дизајн услуге;
- Лоше позициониран дизајн услуге;
- Несистематичан процес развоја нове услуге.

Одсуство стандарда дефинисаних са аспекта потрошача:

- Стандарди нису дефинисани полазећи од захтева потрошача;
- Нема процесног менаџмента да се фокусира на захтеве потрошача;
- Недостатак формализованих процеса за постављање правих циљева квалитета услуге.

Неодговарајући услужни амбијент и физички елементи:

- Пропуст да се развију опипљиве вредности у складу са очекивањима потрошача;
- Услужни амбијент није креиран на начин да одговара потребама потрошача и запослених;
- Неадекватност у иновирању амбијента и предузимању потребних поправки.

Такође, до проблема може доћи и услед недостатка ресурса, превелике тражње или недовољног ангажовања менаџмента предузећа. Основни задатак менаџмента у овом случају јесте дизајнирање стандарда и спецификација услуга које су у складу са идентификованим захтевима потрошача, укључујући и обезбеђивање физичких доказа услуге кроз добро осмишљен и уређен услужни амбијент (Вељковић, 2006).

Ђосић (2007) истиче следеће приступе у откривању реакције потрошача на услужни амбијент:

- Истраживање окружења помоћу испитивања ставова и мишљења потрошача и запослених у вези са различитим уређењем услужног амбијента;
- Директна опсервација ангажовањем квалификованих стручњака (обсерватора) за процену услова и димензија окружења, као и реакција запослених и потрошача у односу на услужни амбијент;
- Примена експерименталног метода, који се најчешће спроводи тако што се различите групе потрошача излажу различитој конфигурацији окружења, а затим се бележе њихове реакције;
- Визуелизација услуге кроз фотографско приказивање свих активности потрошача током испоруке услуга које може бити реализовано путем: фотографије, фотослајда, видео-презентације и сл.

Такође, једна од техника коју менаџмент може применити у циљу превазилажења овог **Gap**-а је развијање извештаја тока (*service blueprint*), којим се детаљно анализира процес испоруке услуге, укључујући и места контакта са потрошачима, што може помоћи у откривању свих грешака у услужном процесу.

Разлози за настајање **Gap**-а 3 су следећи:

Пропусти у управљању људским ресурсима:

- Лоша регрутација;
- Нејасност улоге и конфликт интереса;
- Лош систем вредновања и награђивања;
- Недостатак тимског рада, недовољна овлашћења.

Лоша сарадња потрошача:

- Потрошачи не схватају или не знају која је њихова улога и одговорност у услужном процесу;
- Потрошачи међусобно врше негативан утицај.

Проблеми са услужним посредницима:

- Конфликт око циљева и перформанси;
- Проблеми око контролисања квалитета и конзистентности;
- Сукоби везани за овлашћења и контроле.

Лоше усклађивање понуде и тражње:

- Неуспех да се ублаже екстремни тражње;
- Лош избор потрошача/сегмената;
- Претеран ослонац на цену у уравнотежавању тражње.

Менаџери могу добро дефинисати спецификације услуга на основу захтева потрошача, али може се десити да запослени нису у могућности да испоруче услугу на одговарајући начин. На пример, менаџмент ресторана је одредио да одређено јело мора бити испоручено у року од 20 минута, међутим, конобар јело доноси након истека тог времена. Могући разлози су: конфликт између запослених, лоша међусекторска сарадња између кухиње и ресторана, конфликт са менаџментом или потрошачима, нестручност запослених, неадекватан систем награђивања, застарела кухињска опрема, гужва у ресторану и сл.

За затварање или минимизирање **Gap**-а 3, неопходно је подржати установљене стандарде и спецификације услуга одговарајућим ресурсима (људи, технологија), како би њихова примена била доследна и потпуна. Имајући у виду значај функционалне

димензије квалитета услуга, менаџмент хотелског предузећа би требало да стави акценат на регрутовање, обуку, тренинг и мотивацију запослених. Такође, веома је важно успоставити адекватне системе контроле и награђивања запослених. Имајући у виду сезонску флукуацију тражње у туризму и хотелијерству, битан моменат за превазилажење трећег Гар-а је и синхронизација понуде и тражње кроз тренинг запослених за рад током „шпица“ сезоне, промену цена, пропаганду и промоцију алтернативних услуга и сл.

Обећања које услужно предузеће даје у вези са квалитетом услуге помоћу различитих видова тржишних комуникација, од пресудног су значаја за формирање очекивања потрошача. Најчешћи разлози неиспуњавања ових обећања, који доводе до настанка **Гар-а 4**, су следећи:

Одсуство интегрисаних услужних маркетинг комуникација:

- Обичај да се свака екстерна комуникација посматра независно;
- Интерактивни маркетинг није део комуникационог плана;
- Одсуство развијеног програма интерног маркетинга.

Неефективно управљање очекивањима потрошача:

- Недостатак управљања очекивањима потрошача кроз све облике комуникације;
- Потрошачи нису едуковани на одговарајући начин.

Претерана обећања:

- Претерано обећавање у пропагандним активностима, личној продаји и сл.

Неадекватне хоризонталне комуникације:

- Лоша комуникација између особа задужених за промотивну кампању и особа задужених за оперативне послове;
- Недовољна комуникација између особа задужених за продају и особа задужених за Оперативне послове;
- Разлике у политикама и процедурама између појединих пословница истог предузећа.

Претерана обећања и неадекватно управљање очекивањима потрошача, доводе до стварања превеликих (нереалних) очекивања. Резултат тога је пружање услуга испод очекиваног нивоа и негативна перцепција квалитета од стране потрошача. Реална обећања дата купцима кроз одговарајуће канале екстерног комуницирања, основни су предуслов за затварање четвртог или „комуникацијског јаза“. У пружању правих информација у вези са услугом и процесом њене испоруке од пресудног значаја је управљање интерним маркетинг комуникацијама кроз успостављање успешног хоризонталног (добра међусекторска координација) и вертикалног комуницирања у организацији (од менаџмента према запосленима и обрнуто). Превелика очекивања изазвана обећањима датим у суперлативу, често и лажним обећањима, могу довести до разочарења госта, чак и када је квалитет пружене услуге на високом или коректном нивоу (Вељковић, 2006).

Ако се појави било који од наведених пропуста, или комбинација више њих, појавиће се и последњи, **Гар 5** или „јаз потрошача“. Настаје као разлика између очекивања потрошача у вези услуге и перцепције потрошача о услузи пруженој у конкретном предузећу.

Представљени Гар модел квалитета услуге је прави начин за идентификовање недоследности између перцепције предузећа и перцепције потрошача, када је у питању квалитет услужног процеса. Овај модел може помоћи менаџменту да открије разлоге

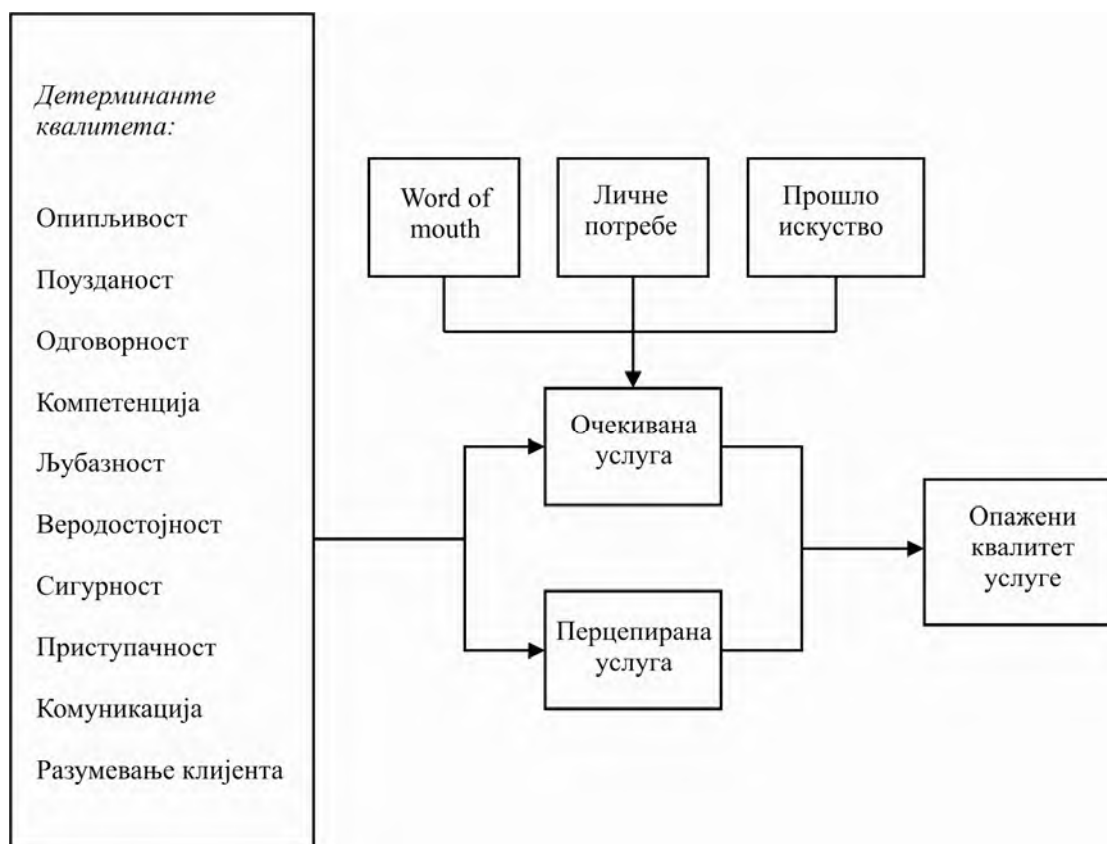
лошег квалитета услуге у свом предузећу, те да предузме одговарајуће мере за њихово превазилажење.

SERVQUAL МОДЕЛ КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ

Да би менаџмент услужног предузећа могао одлучивати о корективним акцијама у подручју квалитета услуге, неопходно је извршити одговарајућа мерења. Постоји више модела за мерење нивоа квалитета услуге на бази корисничке перцепције, међу којима је најпознатији и највише примењиван метод већ поменути SERVQUAL (скраћено од: service quality). Као што је раније поменуто, Parasuraman, Zeithaml и Berry су развили овај метод у неколико својих радова у периоду од 1985. до 1994. године (Parasuraman et al., 1985, 1988, 1991, 1991a, 1994).

Parasuraman et al. (1985) у оригиналном SERVQUAL моделу дефинишу квалитет услуга кроз 10 детерминанти квалитета (слика 8).

Слика 8. SERVQUAL модел



Извор: Parasuraman, A., Zeithaml, V., A. and Berry, L., L. (1985): A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, 49 (3): 41-50.

Касније (Parasuraman et al., 1988), тих 10 детерминанти обједињују у следећих пет:

Опиљљиви елементи – присуство физичких елемената услуге;

Поузданост – способност да се обећана услуга испоручи на одговарајући начин;

Одговорност – брижљивост, спремност да се помогне и пружи брза услуга;

Сигурност - знање и учтивост запослених, и способност да стекну поверење у њих;

Емпатија (разумевање) – пружање персонализоване услуге, посматрање потрошача као појединца.

Табела 17 . Веза између оригиналних 10 димензија квалитета услуге и *SERVQUAL* димензија квалитета услуге

	Опиљивост	Поузданост	Одговорност	Сигурност	Емпатија
Опиљивост					
Поузданост					
Одговорност					
Компетенција Љубазност Веродостојност Осигурање/сигурност					
Пристапачност Комуникација Разумевање клијента					

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

Свака од поменутих пет димензија се даље разлаже на 22 категорије које дефинишу компоненте квалитета:

Опиљивост

- Модерна опрема услужног предузећа;
- Визуелна привлачност објекта и просторија предузећа;
- Прикладан изглед запослених;
- Визуелна привлачност рекламних материјала везаних за услугу.

Поузданост

- Одржавање обећања о времену извршења сваке поједине активности;
- Показивање искреног интересовања за решавање проблема потрошача;
- Пружање адекватне услуге „из прве“;
- Пружање услуге у времену које је унапред одређено;
- Пружање услуге без грешке.

Одговорност

- Информисање потрошача о времену у којем ће услуга бити извршена;

- Брза услуга за потрошача;
- Спремност да се потрошачу помогне у сваком тренутку;
- Спремност запослених да одговоре на сва питања потрошача;

Сигурност

- Понашање запослених улива поверење потрошачима;
- Сигурност потрошача приликом обављања трансакција са предузећем;
- Љубазност запослених;
- Знања запослених да одговоре на сва питања потрошача;

Емпатија (разумевање)

- Посвећивање индивидуалне пажње потрошачима;
- Радно време предузећа усклађено са потребама свих потрошача;
- Персонализована пажња запослених према потрошачима;
- Искрено залагање запослених за најбоље интересе потрошача;
- Разумевање специфичних потреба потрошача.

Наведене категорије служе као основа за формулисање SERVQUAL упитника који се састоји од 22 пара питања. Испитаницима се прво поставља једна серија од 22 питања пре коришћења услуге, чиме се мере очекивања, а затим, након коришћења услуге, друга серија од 22 питања чиме се мере искуства, односно перцепције корисника о извршеној услузи. За мерење перцепција обично се користи *Ликертова скала* са седам степени, при чему је на једном крају скале одговор типа „уопште се не слажем“ (1), а на другом крају скале „потпуно се слажем“ (7). Подаци из свих упитника се обрађују и анализирају коришћењем одговарајућих статистичких техника, на основу чега се добија квантификован резултат који дефинише ниво квалитета услуге. Овај резултат, као и парцијални резултати по категоријама и групама компоненти квалитета, могу врло корисно послужити за дефинисање одговарајућих корективних акција које би унапредиле ефикасност услужног предузећа.

Табела 18. SERVQUAL упитник за мерење квалитета услуга у хотелима

ДЕО А (ОЧЕКИВАЊА)	
1.	Изузетан хотел ће имати опрему модерног изгледа (нпр. опрема у ресторану, бару, на рецепцији и сл.).
2.	Амбијентални елементи у изузетном хотелу су врло привлачни (ентеријер хотела, изглед објекта и уређење зелених површина, тераса итд.).
3.	Запослени у изузетном хотелу биће уредног изгледа.
4.	Разни материјали повезани са услугом (нпр. винске карте, јеловници, салвете) биће визуелно привлачни у изузетном хотелу.
5.	Када један изузетан хотел обећа да ће нешто учинити у одређеном времену, то ће и испунити.
6.	Када гости имају проблем, изузетан хотел ће показати искрени напор да реши тај проблем.
7.	Изузетан хотел ће пружити одговарајућу услугу од првог сусрета па надаље.
8.	Изузетан хотел ће обезбедити услугу у време у које је обећао.
9.	Изузетан хотел ће инсистирати на услузи без грешке.
10.	Запослени у изузетном хотелу ће информисати госте о томе када ће тачно услуге бити извршене.
11.	Запослени у изузетном хотелу ће пружити брзу услугу гостима.
12.	Запослени у изузетном хотелу ће бити спремни да помогну гостима у сваком тренутку.
13.	Запослени у изузетном хотелу никада неће бити презаузети да одговоре на захтева гостију.
14.	Понашање запослених у изузетном хотелу ће уливати поверење гостима.
15.	Гости у изузетном хотелу осећају се сигурним приликом обављања трансакција.
16.	Запослени у изузетном хотелу биће увек учтиви према гостима.
17.	Запослени у изузетном хотелу поседоваће знања да одговоре на питања гостију.
18.	Запослени у изузетном хотелу посветиће госту пажњу као појединцу.
19.	Радно време изузетног хотела одговараће потребама свих гостију.
20.	Изузетан хотел ће имати запослене који упућују гостима личну пажњу.
21.	Изузетан хотел имаће стално у фокусу оно што је најбоље за госте.
22.	Запослени у изузетном хотелу разумеће специфичне потребе својих гостију.
ДЕО Б (ПЕРЦЕПЦИЈА)	
1.	Хотел има опрему модерног изгледа.
2.	Амбијентални елементи у овом хотелу су визуелно привлачни.
3.	Запослени у хотелу изгледају уредно.
4.	Разни материјали повезани са услугом у овом хотелу су визуелно привлачни.
5.	Када је хотел обећао да ће учинити нешто до одређеног времена он је то и учинио.
6.	Када гости имају проблем, хотел показује искрене напоре да га реши.
7.	Хотел је пружио одговарајућу услугу од првог сусрета па надаље.
8.	Хотел обезбеђује услугу у време у које обећа.
9.	Хотел инсистира на услузи без грешке.
10.	Запослени у хотелу су били у могућности да информишу госте о томе када је тачно требало да услуга буде извршена.
11.	Запослени у хотелу пружају брзу услугу гостима.
12.	Запослени у хотелу су увек спремни да помогну гостима.
13.	Запослени у хотелу никада нису презаузети да одговоре на захтеве гостију.
14.	Понашање запослених у хотелу улива поверење гостима.
15.	Гости у хотелу се осећају сигурним приликом обављања трансакција.
16.	Запослени у хотелу су увек учтиви према гостима.
17.	Запослени у хотелу имају знања да одговоре на питања гостију.
18.	Запослени у хотелу посвећују госту пажњу као појединцу.
19.	Радно време хотела одговара потребама свих гостију.
20.	Хотел има запослене који упућују госту личну пажњу.
21.	Хотел има стално у фокусу оно што је најбоље за госте.
22.	Запослени у хотелу схватају специфичне потребе својих гостију.

Извор: Palmer, A. (2005): Principles of Services Marketing. Mc Graw Hill Publishing Company, England.

SERVQUAL модел је могуће модификовати према потребама конкретног истраживања у смислу промена броја и садржаја категорија по детерминантама квалитета. У наставку је приказан један од примера коришћења модификованог SERVQUAL модела за истраживање квалитета услуге у бањским местима Словеније.

Табела 19. SERVQUAL упитник прилагођен за мерење квалитета услуге у бањским местима

Детерминанте квалитета услуга	Компоненте квалитета услуга
Опипљивост	1. Стање капацитета, опреме и окружења. 2. Прилагођеност капацитета, опреме и окружења типу услуге. 3. Разноврсност капацитета, опреме и окружења у односу на тип услуге. 4. Локација бање. 5. Смештај. 6. Храна и пиће. 7. Медицински и други стручни програми. 8. Забава. 9. Рекреација. 10. Висина цена и рокови плаћања. 11. Други гости. 12. Изглед запослених.
Поузданост	13. Професионализам запослених. 14. Поузданост услуга. 15. Познавање укупних услуга од стране запослених. 16. Доступност, јасноћа и тачност информација.
Одговорност	17. Преоптерећеност запослених. 18. Промптно у имплементацији услуга.
Сигурност	19. Имиџ бање. 20. Физичка безбедност гостију и сигурност њихове имовине. 21. Управљачка подршка у решавању проблема.
Емпатија	22. Способност запослених да препознају индивидуалне потребе својих гостију. 23. Брига запослених у вези са комфором гостију.

Извор: Snoj, B., Mumel, D. (2002): The measurement of perceived differences in service quality – The case of health spas in Slovenia. *Journal of Vacation Marketing*, 8 (4): 362-379.

Детерминанта „опипљивост“ у приказаном моделу садржи чак 12 питања, док на остале четири детерминанте припада 11 питања. Ако овај модел упоредимо са оригиналним SERVQUAL моделом, можемо закључити да су аутори у истраживање укључили чак 16 нових категорија.

Поред промене броја компоненти, постоје модели који уводе нове детерминанте квалитета. Један од примера је модел који је Ramsaran-Fowdar (2007) развила на основу двомесечног интервјуисања туриста спроведеног на Маурицијусу. На основу испитивања очекивања и ставова туриста везаних за хотелску услугу, поред оригиналних пет детерминанти SERVQUAL модела, издвојене су још две, детерминанта „суштинске користи“, која се односи на компоненте хотелске услуге чије је постојање од суштинске важности за госта (удобност и сигурност хотелске собе, хигијена, квалитет хране и пића, садржаји који се односе на забаву и рекреацију и сл.), и детерминанта „хотелска технологија“, која подразумева примену савремених технологија у услужном процесу.

Настојања да се пронађу најбољи начини мерења квалитета услуге, иду у правцу практичног прилагођавања SERVQUAL методологије. Примена SERVQUAL модела може бити унапређена увођењем типологије елемената квалитета услуге, којом се објективизира ниво важности појединих категорија квалитета, чиме се значајно олакшава идентификовање корективне акције коју треба предузети након извршеног мерења. Тако, у односу на интензитет којим доприносе сатисфакцији потрошача, али и у односу на њихово различито значење за одређење позитивних и негативних

компоненти сатисфакције, разликујемо: кључне, додатне, базичне и секундарне елементе квалитета (слика 9.).

Слика 9. Типови елемената квалитета услуге



Извор: Канцир, Р. (2006): Маркетинг услуга. Београдска пословна школа, Београд, према: Llosa, S. (1996): Contribution à l'étude de la satisfaction dans les services, doktorska teza, IAE, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix Marseille.

Кључни елементи имају највећи значај за сатисфакцију потрошача, како у позитивном, тако и у негативном смислу, што значи да они могу битно да поправе задовољство потрошача али и да га радикално сниже. Најчешће се односе на функционалну димензију квалитета, односно, на интеракцију запослених и потрошача (нпр. однос конобара или рецепционара према госту).

Додатни елементи могу углавном само позитивно да утичу на корисникову сатисфакцију, тј. њихово изостављање тешко може да је поквари. Они нису обавезни у услужном процесу, али ако постоје доводе до већег задовољства госта (нпр. боца вина и воће „на рачун куће“).

Базични елементи могу само да смање задовољство потрошача, али га не могу битније повећати. Они спадају у такозване обавезне елементе услуге (нпр. чисте чаше, тањира, прибор за јело у ресторану, чисти пешкири, постељина у хотелској соби и сл.).

Секундарни елементи нису од посебног значаја за задовољство потрошача ни у позитивном ни у негативном смислу, нпр. систем резервације стола у ресторану (Канцир, 2006).

Критички осврт на SERVQUAL модел

Упркос широкој примени, SERVQUAL модел је био изложен бројним критикама. Најчешће критике везане су за базирање SERVQUAL методологије на моделу „очекивање – перцепција“, односно на теорији непотврђивања, уместо на

„моделу ставова“. Cronin и Taylor (1992; 1994) истичу да се перцепиран квалитет најбоље може дефинисати као став. Очекивања потрошача су теже ухватљива категорија од перцепције одмах након извршене услуге, при чему се ове две, условно „неравноправне“ категорије доводе у директну квантитативну везу. Да би се избегао наведени проблем, Cronin и Taylor су 1992. године представили алтернативну методологију мерења квалитета услуге базирану на резултату, коју су назвали SERVPERF (од: service performance). SERVPERF је састављен од 22 питања о перцепцији која су преузета из SERVQUAL модела. С обзиром на то да SERVPERF не мери очекивања, он формално не мери квалитет услуге него задовољство корисника. Мерење, односно узимање података о перцепцијама (ставовима) корисника у узорку, врши се једнократно, што скраћује поступак анкетања. У каснијој одбрани своје теорије Cronin и Taylor (1994) прихватају могућност укључивања питања која се односе на очекивања, тј. могућност мерења квалитета кроз оцену јаза О – П (очекивање – перцепција), али истичу да „перцепција, а не оцена јаза, одређује понашање потрошача“. Такође, група аутора укључујући и једног од аутора SERVQUAL модела, одбацује вредност модела базираног на очекивањима, сматрајући да се услуга може мерити само кроз перцепцију потрошача (Boulding et al., 1993).

Boulding et al. (1993) разликују три типа очекивања:

- Очекивања која су обликована на основу онога што потрошачи предвиђају да ће се догодити
- Очекивања обликована на основу онога што потрошачи мисле да заслужују
- Очекивања обликована у односу на идеалан стандард услуге, која аутори не сматрају релевантним јер такви стандарди не морају бити оствариви.

Проблем дефинисања и мерења очекивања покушава да реши и Teas (1993) представљањем EP модела (evaluated performance model – модел вредноване перформансе) који, слично SERVPERF моделу, настоји да искључи категорију очекивања приликом истраживања задовољства корисника. Аутор сматра да дефинисање очекивања од стране Parasuraman et al. (1988) које полази од идеје да је „очекивање жеља потрошача, односно оно што потрошачи осећају да би пружалац услуге требао да понуди у односу на оно што ће пружалац услуге понудити“, прилично неодређено и сумња у валидност ставова испитаника о очекивањима у SERVQUAL моделу. Аутор сматра да би испитаници требало да користе једну од следећих интерпретација (Teas 1993a):

- Важност карактеристика услуге – испитаник може рангирати компоненте које се односе на очекивања према њиховој важности
- Предвиђени учинак – испитаник може одговорити користећи лествицу за предвиђање очекиваних резултата услуге
- Идеалан учинак – представља „оптималан резултат услуге за потрошача“
- Заслужени учинак – потрошач ће добити онај ниво квалитета који осећа да треба да добије, зависно од његовог улагања
- Праведан учинак – потрошач би требало да добије онај ниво квалитета, који одговара његовим трошковима
- Минимално толерантан учинак – представља онај ниво услуге који је према очекивању потрошача обавезан.

Свака од наведених интерпретација очекивања везаних за услугу је различита, те аутор тврди да се разлике у очекивањима потрошача, добијеним SERVQUAL методологијом, могу довести у везу са разликом у интерпретацији испитаника.

Gronroos (2001) истиче да потрошач може имати ниска очекивања базирана на претходном искуству са пружаоцем услуге, те да ако су та очекивања испуњена, нема негативног јаза, односно, квалитет услуге се сматра задовољавајућим. Такође, ако су очекивање и перцепција праћени након што је пружена услуга, тада је веома извесно да ће на очекивање утицати искуство потрошача (Carman, 1990). Потрошачи приликом поређења „оног што је пожељно“ са „оним што јесте“ ретко рангирају прво ниже од другог, односно, тврде да је очекивани или жељени ниво услуга увек виши од перципираног нивоа пружене услуге. Clow и Vorhies (1993) сматрају да очекивања потрошача треба мерити пре пружања услуге јер се у супротном добијају пристрасни одговори. Потрошачи чија су искуства са услугом негативна, обично преувеличавају своја очекивања стварајући већи јаз, док потрошачи који су задовољни услугом теже умањивању својих очекивања, што опет резултира стварањем нереалне слике о њиховом задовољству пруженом услугом.

Једна од замерки која се односи на SERVQUAL модел је и двоструко испитивање. Испитанике збуњује и замара понављање питања из првог дела која се односе на очекивање, у другом делу који се односи на перцепцију. Lewis (1993) као решење овог проблема предлаже употребу јединствене лествице на којој се помоћу ознака „П“ и „О“ означава ниво перцепиране, односно очекиване услуге. На једном крају лествице се налази термин који описује једну крајност услуге, нпр. када је у питању изглед запослених „елегантан“, док је на другом крају лествице термин „неуредан“. Између два термина супротног значења, испитаницима је остављено седам поља помоћу којих ће рангирати нивое очекиване и доживљене услуге.

Без обзира на наведене критике, SERVQUAL модел је нашао примену у различитим услужним секторима и различитим културама. SERVQUAL ће у будућности вероватно бити темељ за изградњу нових модела за мерење квалитета услуге, који ће бити базирани на побољшању психолошких мерења, односно, који ће у истраживања на адекватан начин укључити потребе, жеље и очекивања потрошача.

ОЧЕКИВАЊА КОРИСНИКА ХОТЕЛСКИХ УСЛУГА

Упркос мишљењу бројних аутора који утицају очекивања на процес процене квалитета услуге дају примаран значај (Cronin и Taylor, 1994), у научној литератури која се бави мерењем квалитета услуге појам очекивања је још увек неодређен и запостављен. Питање треба ли очекивања укључити у мерење перципираног квалитета услуге, довело је до две конфликтне парадигме:

- 1) *парадигме непотврђивања* (disconfirmation paradigm), према којој гости оцењују услугу упоређивањем перцепције са њиховим очекивањима и
- 2) *перцепцијске парадигме*, према којој оцене очекивања госта нису релевантне (Микулић, 2007), односно, према којој се оцена квалитета туристичког производа често изједначава са оценом задовољства овим производом, независно од очекивања које је формирано пре доласка на дестинацију (Хаџић и Бјељак, 2006). Најраширенији приступ за мерење квалитета услуга према првој парадигми је SERVQUAL модел, док је представник модела према другој парадигми SERVPERF модел.

Узимајући у обзир чињеницу да су услуге мање опипљиве него производи, већи део услужног квалитета налази се у самој испоруци. У овоме веома важну улогу играју очекивања потрошача, чија је природа доста другачија код услуга, у односу на производе. Потрошачи имају различита очекивања када су у питању различите врсте услуга. Потрошач у хотелу очекује да буде различито третиран, у односу на то, како је третиран пацијент код лекара.

Услужна организација, уколико жели да остане на тржишту, мора најпре створити одређени ниво очекивања код потрошача, у вези са услугом коју она пружа. Значај очекивања потрошача се огледа у томе, да квалитет представља оцену у односу на неки успостављени стандард. Када потрошачи оцењују квалитет производа или услуге, они га вреднују према неком интерном стандарду, а он, у суштини, представља очекивани квалитет услуге. У том смислу, очекивања представљају унутрашње стандарде на основу којих потрошач оцењује квалитет пружене услуге (Љубојевић, 2004).

У оцењивању квалитета услуге полази се и од очекивања креираних на основу претходних искустава у коришћењу, било да је у питању конкретно предузеће или неко од конкурентских у оквиру исте делатности. Ако не постоје претходна искуства очекивања се углавном формирају на основу информација прикупљених из различитих извора:

- усменом пропагандом (породица, пријатељи и сл.),
- на бази неутралних извора (вести, коментари, репортаже и сл. на ТВ-у, у часописима и другим медијима),
- на основу информација пласираних од стране самог предузећа (разни видови промотивних активности).

Очекивања се мењају током времена и по правилу потрошачи у тржишним условима, те условима развоја технологије, боље информисаности и повећања животног стандарда, као и под дејством неких других фактора, повећавају своја очекивања у погледу квалитета услуге и услужног процеса (Вељковић, 2009).

Ниво очекивања потрошача разликује се од случаја до случаја. Уколико одседа у одређеном хотелу, где је љубазност особља на високом нивоу, цене су ниске, али ентеријер и амбијент нису задовољавајући, гост формира одређена очекивања сходно томе. Лош амбијент ће за некога бити разлог да не оде у тај хотел, али ће други иако свестан скромног ентеријера отићи тамо јер очекује љубазно особље и ниже цене. То је хотел који има минимално толерисана очекивања да би особа уопште ишла тамо. За неког другог пак, тај ниво је виши, јер ниска цена и љубазно особље не могу му надокнадити лош амбијент. Са друге стране ако се одседа у елитном хотелу са пет звездица, са добром репутацијом и високим ценама, формирају се такође очекивања, али на многим вишем нивоу.

Две крајности у погледу услуге која се очекује су идеална услуга и прихватљива услуга. Горњи и доњи ниво разликују се у зависности од типа услуге, али и у оквиру различитих предузећа у оквиру истог типа услуге. Тако на пример код ресторана брзе хране идеалну услугу представљају брза услуга, угодан амбијент и укусна храна у чистом ресторану. Када је у питању ексклузивни ресторан, перцепција идеалне услуге захтева да буде испуњено много више: лепо окружење, миришљаве свеће, љубазни и грациозни запослени, најбоља храна и пиће и сл.

Ниво до којег је потрошач спреман да прихвати варијације у погледу квалитета услуге назива се „зона толеранције“. У ситуацијама када је ниво услуге испод прихватљиве услуге, односно доњег нивоа толеранције, тада долази до фрустрације и незадовољства потрошача. У ситуацијама када потрошач добије услугу изнад горњег нивоа, тј. очекиване идеалне услуге, тада је потрошач веома задовољан и вероватно (пријатно) изненађен пруженом услугом. Факторе који утичу на зону толеранције (Слика 10.) можемо поделити на:

- факторе који утичу на очекивања повезана са идеалном, односно жељеном услугом,
- факторе који утичу на очекивања у вези са прихватљивом услугом, тј. доњим нивоом.

На очекивања потрошача у погледу идеалне услуге утичу фактори повезани са очекивањима, жељама и личношћу потрошача, али и информације добијене из различитих извора (добијене помоћу усмене пропаганде, личних искустава, обећања која је предузеће дало директно или индиректно разним елементима своје понуде).

Очекивања везана за прихватљиве услуге одређују ситуациони фактори, али и број перципираних алтернатива, односно могућност коришћења услуга конкурентских предузећа, у неким случајевима и могућност да се самостално креира услуга, те улога потрошача у услужном процесу и начин на који је предвиђена услуга.

Слика 10. Фактори који утичу на очекивања потрошача у погледу услуге



Извор: Вељковић, С. (2009): Маркетинг услуга. Економски факултет, Београд, према: Lovelock, С., Wirtz, J. (2007): Services Marketing. 6th edition, Pearson Education International, и Zeithaml, V., A., Bitner, M., J., Gremler, D., D. (2006): Services Marketing. 4th edition, Mc Graw Hill, International edition.

Ситуациони фактори у нормалним околностима снижавају очекивање нивоа прихватљиве услуге (у „шпицу“ се очекује спорије услуживање у ресторану). Ипак у непредвиђеној ситуацији доњи ниво прихватљивости услуге расте, нпр. када гост жури на заказан састанак и жели што пре да се одјави из хотела. Тада је доњи ниво прихватљиве услуге, нарочито са аспекта времена, на вишем нивоу него у нормалној ситуацији. Са порастом броја перципираних алтернатива расте и доњи ниво очекивања у вези са прихватљивом услугом, јер потрошач има могућност избора и поређења. Понекад и улога потрошача у креирању и испоруци услуге може имати утицај на доњи ниво прихватљивости услуге. На пример, уколико гост стави до знања како и на који начин жели да му услуга буде испоручена, и то се не деси, биће виши ниво незадовољства, него кад то није случај.

Предвиђена услуга је она коју потрошач очекује од конкретне трансакције, и тиме је много прецизније дефинисана, за разлику од прихватљиве и жељене услуге, које се посматрају дугорочно, ван конкретне ситуације. На предвиђену услугу утичу информације из разних извора. Један од најзначајнијих извора су обећања која је предузеће дало директно или индиректно различитим облицима пропаганде. Лични начини комуникације повезани су пре свега са запосленима, док нелични извори

информација обухватају пропаганду помоћу различитих медија и пропагандног материјала (проспеката хотела, плаката, разгледница и сл.). Овим обећањима управља услужно предузеће. У пракси се често догађа да информације пласиране кроз пропагандне поруке креирају велика очекивања. Поред директних обећања, датих кроз промоцију, предузеће својим потрошачима даје и читав низ индиректних обећања. Таква обећања су пре свега повезана са ценом и видљивим елементима процеса услуживања. Различита очекивања формирају се по питању скупог, луксузно опремљеног хотела него у случају просечног и јефтиног хотела са дотрајалом опремом и оронулом фасадом. *Усмена пропаганда и неутрални извори* односе се на информације које потрошачи могу добити у породици, од пријатеља, колега, родбине и сл. Потрошачи често имају више поверења када су у питању информације овог типа, него информације које пласира само предузеће. *Лична искуства из претходних коришћења услуге* су најмеродавнија за креирање очекивања у погледу будућих услуга (Вељковић, 2009; Lovelock and Wirtz, 2007; Zeithaml et al., 2006).

ЗАДОВОЉСТВО ПОТРОШАЧА У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

Са аспекта потрошача хотелских услуга задовољство или сатисфакција је лично осећање задовољства или незадовољства, настало као резултат поређења перципираних перформанси хотелског производа у односу на очекивања. Да ли ће потрошач бити задовољан након куповине услуге или производа, зависи од тога колико понуда испуњава његова очекивања (Kotler and Keller, 2006). Ако су перформансе мање у односу на очекивања, потрошач је незадовољан. Ако перформансе одговарају очекивањима, потрошач је задовољан. Ако перформансе превазилазе очекивања, потрошач је веома задовољан или одушевљен. Ако узмемо у обзир чињеницу да су потрошачи они који „дају живот предузећу“ (Webster, 1992), са аспекта предузећа, задовољство потрошача је кључ за постизање пословног успеха и основни циљ његовог пословања.

Сваки потрошач појединачно креира очекивану вредност неке услуге. Потврђивање очекивања могуће је посматрати кроз *јаз*, односно разлику која је настала између очекиване и перципиране вредности за купца.

Слика 11. Јаз између очекиване и перципиране вредности



Извор: Shetty, Y.K. (1993): The Quest For Quality Excellence: Lessons from the Malcolm Baldrige Quality Award. *Advanced Management Journal*, 58 (2): 34-40.

Перцепирана вредност за купце је разлика између свих погодности и свих трошкова понуде и могућих алтернатива које разматра и процењује потенцијални купац

Укупна вредност за купце је перципирана новчана вредност скупа економских, функционалних и психолошких погодности које купци очекују од дате понуде на тржишту, док је укупан трошак за купце скуп трошкова при процени, набавци, коришћењу и располагању одређеном понудом на тржишту укључујући и новчане трошкове, утрошак времена, енергије и психичке напоре (Kotler and Keller, 2006).

Квалитет и задовољство потрошача су два концепта која су уско повезана, али се ипак међусобно разликују. У обимној литератури која се бави овом проблематиком доминира став да је задовољство потрошача вредност која резултира из сваке трансакције са услужним предузећем. За разлику од перцепираног квалитета услуге, који означава став потрошача настао целовитом и дуготрајном проценом услуге и услужног предузећа, задовољство потрошача је краткотрајно (Bitner, 1990).

Задовољство потрошача као резултат трансакција са услужним предузећем дефинише се као емоционалан одговор на пружено икуство повезано с купљеним производом или услугом, или као спознајно стање купца о прикладној или неприкладној награди за проживљене жртве (Oh and Parks, 1997).

Поједини аутори истичу значај различитих елемената који утичу на стварање и обликовање задовољства потрошача, те у својим дефиницијама задовољства акценат стављају на елементе који се односе на:

- *перцепиран квалитет производа и услуге* (Zeithaml, 1988; Cronin and Taylor, 1992; Shetty, 1993; Anderson et al., 1994; Anderson and Fornell, 2000; Caruana et al., 2003; Kotler and Keller, 2006);
- *вредност за потрошача која је резултат односа квалитета и цене* (Zeithaml, 1988; Cronin and Taylor, 1992; Anderson et al., 1994; Anderson and Fornell, 2000; Fornell, 1996);
- *цену као новчани израз вредности* (Anderson et al., 1994; Kotler and Keller, 2006);
- *време проведено у тражењу производа* (Wang and Lo, 2003; Kotler and Keller, 2006);

Као и на елементе који се односе на *емоционална стања потрошача*:

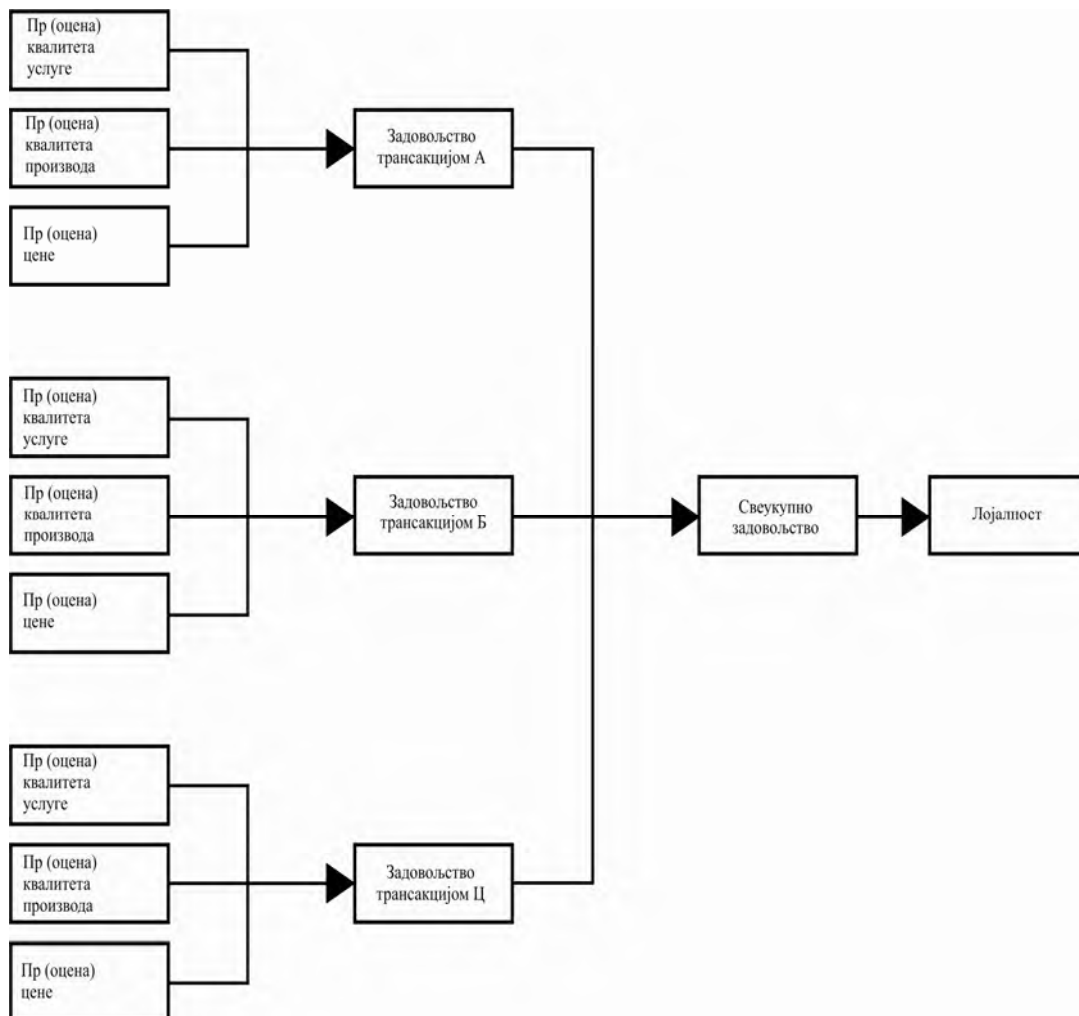
- *садашња и прошла искуства која утичу на задовољство потрошача* (Anderson et al., 1994);
- *очекивања потрошача* (Shetty, 1993; Anderson et al., 1994; Anderson and Fornell, 2000; Fornell, 1996; Kotler and Keller, 2006);
- *ниво укључености потрошача од којег зависи ниво његовог задовољства* (Oliva et al., 1995).

Независно од начина на који се посматра задовољство, свим дефиницијама су заједнички следећи елементи (Giese and Cote, 2000):

- задовољство потрошача је емоционална реакција,
- реакција се односи на одређени фокус - очекивања, производ, претходно искуство,
- реакција се појављује у одређено време – после употребе, после одлуке о куповини.

Поједини аутори истичу постојање два аспекта задовољства (Anderson et al., 1994; Wang and Lo, 2003): трансакцијски и кумулативни (слика 12.).

Слика 12. Трансакцијско и кумулативно задовољство потрошача



Извор: Anderson, W. E., Fornell, C., Lehmann, R. D.(1994), Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden. Journal of Marketing, 58: 53-66.

Код *трансакцијског приступа* важан је нагласак на задовољству након донесене одлуке. У овом случају задовољство се посматра као резултат једне трансакције с услужним предузећем, нпр. изнајмљивање хотелске собе или вечера у ресторану. *Кумулативни приступ* подразумева праћење задовољства кроз дуже време и обухвата задовољство које се ствара у свим релацијама с предузећем. Дакле, посматра се укупно задовољство потрошача тренутним квалитетом пружене услуге и претходним искуствима са истим хотелом. Кумулативни приступ код задовољства је комплекснији и дугорочнији те омогућава услужном предузећу да на дужи период управља задовољством потрошача.

Слика 12. приказује како гости процењују своје задовољство одређеном трансакцијом на основу сплета процене квалитета услуга, производа и цена. Трансакција овде подразумева и време куповине и употребе производа и услуге. Сви производи и услуге имају свој „опипљиви“ и „неопипљиви“ део и чине коначни производ који гости процењују с обзиром на његову цену.

Одлука госта да буде лојалан или да одустане, резултат је бројних малих сусрета са хотелом. Да би ови мали сусрети допринели лојалности купаца, компаније морају да створе „брендирано искуство купца“, које је илустровано на практичном примеру ланца

малих хотела и ресторана Joie de Vivre Hospitality Inc. из Сан Франциска. Јединствени декор сваког објекта, маштовити детаљи и тематски стил, често се налазе на страницама популарних часописа. У неким објектима гостима је омогућен приступ интернету и поред базена, а основно обележје читавог ланца је пружање личне ноте услугама – нпр. на јастук госта се уместо чоколаде стављају витамини (Kotler and Keller, 2006).

Задовољство запослених као фактор задовољства потрошача

Раније је поменуто да је циљ пословања сваког предузећа постизање задовољства потрошача. Међутим, без задовољних запослених нема ни задовољних потрошача, нарочито када су у питању услужне делатности. Запослени су ти који креирају и испоручују услугу. Повећањем задовољства запослених, расте и задовољство потрошача. Из ових разлога један од кључних задатака менаџмента предузећа је омогућавање, подстицање и развијање задовољства запослених. Ово улагање је вишеструко исплативо, јер се на тај начин делује не само на запослене већ и на потрошаче.

На задовољство запослених, као и на задовољство потрошача, делују различити фактори које је неопходно дефинисати. Истраживања су показала да се ови фактори могу груписати у две велике категорије (Robbins, 2003): организационе и личне факторе.

Организациони фактори задовољства послом су:

- *Природа посла.* Људи су задовољнији уколико обављају креативнији посао који им омогућава слободу деловања, обављања разноликих задатака и добијање повратних информација о томе како су посао обавили;
- *Систем награђивања.* Генерално, што је плата виша људи су задовољнији послом. Међутим, често је перципирана праведност система награђивања важнија од висине плате;
- *Радни услови.* Фактори везани за радно место, односно, осигурање адекватних услова за рад (Kearney, 1994; Leonard, 2000; Jamrog, 2002; Bonits, 2003) и стварање радне средине која је прилагођена потребама појединца и која омогућава исказивање његових потенцијала (Larsen, 2002; Leonard, 2000);
- *Међуљудски односи.* Фактори везани за међуљудске односе у предузећу: стварање позитивне радне атмосфере (Cook and Macaulay, 1997), брига за приватан живот запосленог (Vu, 2003) као и позитиван однос менаџмента према запосленима (Cook and Macaulay, 1997; Bontis, 2003; Mitchlitsch, 2000), имају велики утицај на задовољство запослених;
- *Могућност усавршавања.* Фактори везани за могућност развоја појединца – запослени постају свесни значаја едукације и развоја сопствених способности (Peccei and Rosenthal, 2000);
- *Организациона структура.* Запослени су генерално задовољнији уколико је организација више децентрализована, и уколико они имају веће учешће у доношењу одлука.

У личне факторе задовољства запослених спадају:

- *Усклађеност интересовања запослених са послом који обављају.* Запослени који поседује одговарајућа интересовања, знања и вештине за обављање одређеног посла, свакако ће бити задовољнији, јер му посао који обавља омогућава да искаже своју личност и способност;

- *Радни стаж и старост.* Генерално су запослени са дужим радним стажом задовољнији јер су кроз одређено време стекли радно искуство и рутину у обављању послова.
- *Положај и статус.* Што је хијерархијски ниво запосленог виши, то је веће и његово задовољство. Ово је везано пре свега за већа примања, моћ и друштвени положај;
- *Укупно задовољство животом.* Задовољство животом и задовољство послом су два неодвојива и међусобно условљена фактора. Задовољство животом се позитивно одражава на задовољство послом, и обрнуто, када је човек задовољан послом који ради живот му је испуњенији.

Према Локовој теорији вредности, задовољство послом постоји у оној мери у којој су запослени задовољни исходом самог посла (Grinberg and Baron, 1998). Дакле, на задовољство запослених не утиче само величина награде, већ да ли запослени за свој труд добија награде које он цени. На укупно задовољство послом утиче одступање између задовољства и очекивања запослених од појединих аспеката посла, а не висина тих аспеката сама по себи. Запослени који имају високу плату и раде у организацији у којој владају лоши међуљудски односи, неће бити задовољни послом уколико за њихову перцепцију задовољства фактор међуљудски односи има највећи значај.

Задовољни запослени су узрок и последица задовољства потрошача (Day, 1998). Задовољство запослених се огледа у њиховој продуктивности и преданости послу и предузећу. Иако на задовољство потрошача утиче читав низ фактора, задовољство запослених је најзначајнији и највидљивији од њих, нарочито у услужним делатностима као што су туризам и хотелијерство. Да би менаџмент предузећа деловао на задовољство запослених, потребно је да идентификује факторе који на њега утичу, те да развије планове и активности за њихово побољшање и унапређење.

Мерење задовољства потрошача у хотелијерству

Задовољан гост обично дуже остаје лојалан хотелу, користи често његове услуге, позитивно се изражава о хотелу, његовим услугама и запосленима, мање је осетљив на цену и мање обраћа пажњу на понуде конкурената. Континуирано праћење и мерење задовољства и фактора који на њега утичу чини основу за постизање лојалности потрошача.

Лојалност потрошача је све чешћа тема, поготово због постојања директне везе са задовољством потрошача. Међутим, веза између сатисфакције потрошача и њиховог задовољства није пропорционална. Тако, задовољство потрошача оцењено са 10/10 (одлично) резултира 95% лојалношћу предузећу, док задовољство оцењено са 8/10 (добро) резултира тек са 65% лојалношћу. Важност утицаја задовољства на лојалност, потврђује податак да задовољство оцењено са средње, доноси пад лојалности на свега 15% (Брдаревић и Кулашин, 2002).

Постоји низ метода за праћење и мерење задовољства потрошача. Хотели могу да прате „*стопа губитака гостију*“ и да контактирају оне који су престали да користе њихове услуге, са циљем да сазнају зашто је до тога дошло.

Такође, менаџери хотела могу да ангажују „*мистериозне госте*“, односно особе које се представљају као потенцијални купци да би извештавали о добрим и лошим искуствима које су стекли приликом резервације и коришћења услуга. Ови мистериозни гости могу чак да тестирају како се запослени понашају у различитим ситуацијама. Тако, мистериозни гост може да се жали на храну у ресторану или хигијену у хотелској соби да би тестирао реаговање запослених на жалбе. Једна од

варијанти је да сами менаџери телефонирају са питањима и жалбама, како би видели понашање запослених у сопственом и конкурентним хотелима.

Хотели оријентисани према гостима олакшавају корисницима својих услуга да упућују жалбе и предлоге. Бројни ресторани и хотели обезбеђују формуларе за госте који извештавају о степену задовољства, односно незадовољства њиховим услугама.

Неки хотели практикују комуникацију са гостима е-mail-ом, са циљем побољшања двосмерне комуникације. Тако прикупљене информације обезбеђују менаџменту доста добрих идеја и омогућавају брзо реаговање и *решавање жалби и проблема*. Купци чије се жалбе успешно реше често постају лојалнији компанији од оних који уопште нису имали жалбе (Kotler and Keller, 2006).

Мерење карактеристика које се не могу поредити према објективним критеријумима и код којих је акценат на субјективној процени од стране потрошача, веома је захтеван процес који намеће претходно прецизно планирање акција и ефикасно и благовремено прикупљање података. Спровођење оваквих мерења је увек теже него што се претпоставља, и то није и не сме бити само постављање питања и прикупљање одговора. Спровођење мерења задовољства потрошача мора имати систематичан и научни приступ за прикупљање података. Вредности добијених података, подлежу законима математиике, статистике и вероватноће, те се на њих могу применити сви они алати квалитета који имају ослонац у статистичким методама. Тако је, за истраживање задовољства потрошача квалитетом услуге, од великог значаја примена SERVQUAL и сличних модела.

Значај мерења задовољства потрошача за успешно пословање предузећа илуструје и увођење мерења задовољства потрошача на националним нивоима. Шведска је била прва држава која је 1989. године увела „шведски барометар задовољства“. Данас је такав вид мерења задовољства потрошача на националном нивоу све присутнији у свету. Творац шведског „барометра задовољства“ професор Class Fornell, који је, у сарадњи са Националним истраживачким центром за квалитет САД-а, Пословном школом Мичигенског универзитета и Америчког друштва за квалитет (ASQ), развио 1994. године ACSI - American Customer Satisfaction Index, односно индекс задовољства америчких потрошача (Брдаревић и Кулашин, 2002). Вредности ACSI крећу се у интервалу 0-100, а задовољство потрошача се овом методологијом мери у преко 200 компанија и владиних агенција, у 43 гране (сектора). Годишње се спроведе преко 50.000 интервјуа (Вељковић, 2009) методом случајних телефонских позива (Брдаревић и Кулашин, 2002). Резултати ових мерења су јавни, представљају прави глас купца и најбољи су водич компанијама за сагледавање опшег стања и планирање побољшања система квалитета (Брдаревић и Кулашин, 2002). Значај мерења задовољства потрошача огледа се у објективизирању и квантификовању субјективних перцепција потрошача са циљем континуираног побољшања квалитета производа и услуга.

ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ

Управљање квалитетом се може дефинисати као дисциплина управљања која се бави спречавањем појаве препрека и проблема у пружању квалитетне услуге, односно, контрола квалитета која подразумева превенцију. Тако Crosby (1996) истиче значај организовања превентивних мера и тврди да пружити квалитетну услугу значи мотивисати запослене да раде боље.

Идеја о значају превентивних мера и контроле квалитета појавила се у првој половини XX века, када су постављени и основни принципи управљања квалитетом.

ИСТОРИЈСКИ РАЗВОЈ КОНЦЕПТА УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ

Када је 1924. године техничка управа америчке фирме Bell Telephone Laboratories, одлучила да оснује посебно одељење за обезбеђење квалитета са задатком „постизање најбоље производње уз задовољење потреба потрошача“, зачета је идеја концепта управљања квалитетом. У тиму одељења су били и Шухарт (Shewhart), Деминг (Deming) и Џуран (Juran), имена која ће постати позната у целом свету. Деминг је у то време припремао докторску дисертацију из теоријске физике, док је Џуран радио као техничар у пословима на обезбеђењу квалитета.

Истражујући промене карактеристика производа, Шухарт је креирао теорију која је омогућила да се отклоне грешке у производњи, тиме што ће се утврдити њихови узроци. Применом његовог метода постигнуто је смањење трошкова контроле и поправки уз повећање обима производње (Илић, 2007).

Дакле, концепт квалитета и управљања квалитетом био је идеја америчких инжењера. За његово даље унапређење и изучавање као примењене научне дисциплине, као и његову примену у пракси, заслужно је неколико људи које у стручној литератури из ове области називају „гуруима квалитета“. Сваки од њих је у одређеном периоду дао велики допринос развоју концепта квалитета. Према мишљењу већине научника који се баве овим проблемом, историја квалитета се може поделити на следеће периоде (Ињац, 2001):

1. *Период „Рани Американци“*, од четрдесетих до касних педесетих година XX века, је *период постављања темеља* у развоју концепта квалитета који је обележен истраживањима више америчких стручњака међу којима се посебно истичу Едвардс Деминг (Edwards Deming), Џозеф Џуран (Joseph Juran) и Арманд Фајгенбаум (Armand Feigenbaum).
2. *Период „Јапанци“*, од шездесетих до раних седамдесетих година XX века, период је у којем су јапански експерти радили на стварању и развоју *нових техника и технологија*. Водећи представници другог периода у развоју квалитета су Каору Ишикава (Kaoru Ishikawa) и Геничи Тагучи (Genichi Taguchi).
3. *Период „Западна школа“*, од касних седамдесетих година XX века до 1987., карактеристичан је по *развоју савремене теорије квалитета*, чији је типичан представник Филип Крозби (Philip Crosby).

4. „Период модела квалитета“, од 1987. године, обележен је појавом серије стандарда ISO 9000 и стварањем концепта управљања тоталним квалитетом „Total Quality Management“. Данас се теоријом и праксом квалитета бави велики број врхунских стручњака. У неким будућим истраживањима ће сигурно бити издвојена имена највећих представника овог периода.

Едвардс Деминг (Edwards Deming)

Едвардс Деминг (1900 – 1993), несумњиво је најпознатији аутор из области управљања квалитетом. Диплому инжењера електротехнике стекао је на универзитету Wyoming 1921. године. Магистрирао је из области физике и математике 1925. на универзитету Colorado, а докторску дисертацију из исте области одбранио је на универзитету Yale 1928. (www.deming.org/theman/biography.html).

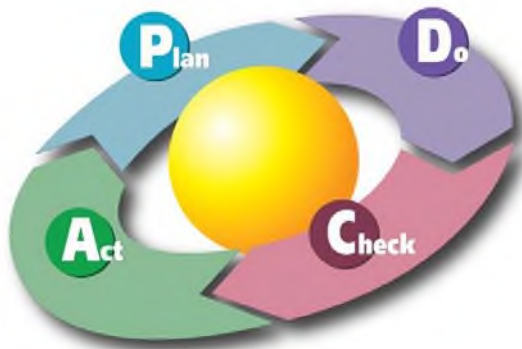
Његово учење се темељи на радовима америчког научника Фредерика Тејлора (Frederick Taylor, 1856 - 1915) који је још 1881. проучавао процесе рада и решавао проблеме продуктивности рада и ефикасности организације на научни начин. Основни елементи његове менаџерске теорије су (Илић, 2007):

- Дневни задатак – свако у предузећу треба да има јасно дефинисан задатак за чије је извршење потребан један радни дан;
- Стандардни услови – сваки радник треба да има стандардне алате и услове за обављање задатака;
- Висока плата за успех – примена система награђивања за успешно обављене задатке;
- Висок губитак за грешку – неизвршавање задатака радника сноси одређену цену.

Поред Тејлора, велики утицај на рад Деминга имао је Валтер Шухарт (Walter Shewhart, 1881 – 1967), како на подручју статистике (примене статистичких метода у контроли квалитета), тако и код дефинисања модела континуираног унапређења квалитета применом тзв. Шухартовог циклуса (Shewhart's Improvement Circle), који је био основа за настанак Деминговог PDCA циклуса континуираног унапређења квалитета (слика 14.). Шухартов циклус (данас познат као Демингов циклус) унапређења квалитета почиње увек анализом постојећег проблема. Када је проблем анализиран, приступа се конкретном поступку или процесу који се састоји из четири фазе: планирај (plan) – уради (do) – провери (check) – делуј (act).

Године 1931. Шухарт је у оквиру обимне студије „Економска контрола квалитета фабричких производа“, изнео идеју побољшања квалитета производа применом статистичких метода. Године 1936., на позив Деминга, који је у то време предавао математику, Шухарт је одржао серију предавања на Високој школи Министарства САД-а, одсек за пољопривреду. Текстови ових предавања објављени су под насловом „Статистичке методе посматрања контроле квалитета“. На основу ове публикације, Деминг је од јула 1950. одржао низ предавања о управљању квалитетом у Јапану (Илић, 2007).

Слика 13. Демингов PDCA циклус



Извор: <http://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>

Демингов циклус се може објаснити на следећи начин:

Plan (Планирајте) – утврдите циљеве и успоставите процесе за добијање резултата у складу са захтевима корисника и политиком организације, следећим поступцима:

- Дефинишите проблем;
- Анализирајте ситуацију, примените „brainstorming“ (техника за брзо прикупљање великог броја идеја) и могуће корективне акције, размишљајте креативно да би се утврдило најбоље решење и могућа креативна акција;
- Сачините имплементациони план.

Do (Урадите) – примените процесе следећим поступцима:

- Имплементирајте корективне акције;
- Документујте процедуру за посматрање (праћење);
- Користите алате за праћење и прикупљање података.

Check (Проверите) – пратите и мерите процесе и производ, поредећи га са политиком, циљевима и захтевима за производ и извештавајте о резултатима, следећим поступцима:

- Анализирајте информације;
- Пратите трендове;
- Поредите добијене резултате са планираним;
- Извештавајте о добијеним резултатима.

Act (Делујте) – предузмите акције за стално побољшавање перформанси процеса, следећим поступцима:

- Ако су добијени резултати очекивани – не предузимајте ништа;
- Ако добијени резултати нису очекивани – поновите PDCA циклус;
- Документујте процес и ревидирајте план.

Америчка привреда, једна од ретких која није претрпела ратна разарања, након II светског рата почиње са интензивном производњом, не водећи много рачуна о квалитету. Шухартови предратни доприноси квалитету тешко су допирали до произвођача. Као одговор на новонасталу ситуацију, инжењери фирме Bell Telephone Laboratories основали су 1947. године *Америчко удружење за контролу квалитета* (American Society for Quality Control – *ASQC*), које је значајно допринело каснијем ширењу теорије и праксе менаџмента квалитета.

После капитулације Јапана, америчке окупационе снаге на челу са генералом Мек Артуром (Mc Arthur), имале су задатак да обнове потпуно уништену јапанску привреду. Свесни да њихова предратна привреда није била базирана на квалитетној производњи, сами Јапанци су тражили начине за побољшање квалитета и

продуктивности. Основано је *Јапанско удружење научника и инжењера – JUSE*, спремно да јапанску привреду дигне из пепела (Косар и Рашета, 2005). Марта 1950. JUSA покрене месечни часопис „Статистичка контрола квалитета“ са тиражом од 100.000 примерака. На основу Демингових предавања у Јапану, JUSE објављује књигу у октобру 1950., која је продата за неколико месеци у тиражу од више хиљада примерака. Деминг се одрекао ауторства на ову књигу у корист JUSE (Илић, 2007). Деминг је у Јапану имао такав успех да је JUSE у његову част, а због доприноса постављању и примени новог концепта квалитета у јапанској индустрији, установио 1951. године националну јапанску награду за квалитет која носи његово име - „Демингова награда“, и која постаје најпрестижнија награда за квалитет у свету (Костић, 2007).

Осим интензивног изучавања примењене статистике и објашњавања користи од примене PDCA циклуса, Деминг је током времена развио суштину своје филозофије квалитета коју је представио у 14 тачака, познатих као *Демингова правила* (Деминг, 1996 а):

1. Постаните одани сврси унапређења производње и услуга, са циљем да постанете конкурентнији, опстанете у послу и обезбедите послове.
2. Прихватите нову филозофију менаџмента. Ми се налазимо у новој економској ери. Западни менаџмент мора да одговори на изазов, мора да научи шта су му одговорности и да управља променама.
3. Смањите зависност од инспекције да бисте постигли квалитет. Елиминишите сваку потребу за инспекцијом целокупне производње, превасходно уградњом квалитета у производ.
4. Напустити правило куповина по најнижој цени. Уместо тога, радите на снижењу укупних трошкова. За сваки део пронађите само једног добављача и са њим радите на дугорочној основи заснованој на верности и поверењу.
5. Упорно и непрестано унапређујте систем производње и пружања услуга, да бисте унапредили квалитет и продуктивност и, на тај начин, непрестано снижавали трошкове.
6. Уведите праксу обуке на радном месту.
7. Уведите институцију предводништва. Сврха надзора је да људима, машинама и апаратима помогне да боље обаве радну операцију. Као што је потребан надзор над производним радницима, потребан је и надзор над менаџментом.
8. Истерајте страх, тако да свако може ефикасно да ради за предузеће.
9. Срушите препреке које постоје међу одељењима. Људи који раде на истраживању, конструкцији, производњи и пласману морају да раде као тим, како би предвидели проблеме производње и употребе која је у вези са производом или услугом.
10. Уклоните слогане, савете и циљеве које постављате пред раднике, захтевајући од њих рад без грешке и нове нивое продуктивности. Такве пароле само стварају супарничке односе, јер се већина узрока лошег квалитета и лоше продуктивности налази у самом систему који је изван утицаја запослених. Дакле, менаџмент мора да схвати да је он одговоран за унапређење система.
11. А) Укините радне стандарде (квоте) на производној траци.
Б) Прекините са субјективним руковођењем. Укините руковођење помоћу нумеричких циљева.
12. А) Уклоните препреке које раднику плаћеном на сат одузимају право да се осети поносним на свој лични допринос. Одговорност надзорника мора да

се измени: уместо да одговарају за цифре, морају да одговарају за квалитет.

Б) Уклоните препреке које људе из менаџмента и техничког сектора спречавају да се осете поносним на сопствену креативност. То, између осталог, значи напуштање праксе једногодишњег мерења заслуга и субјективног руковођења.

13. Сачините динамичан програм образовања и самообразовања.
14. Укључите све у компанији да раде на увођењу трансформације.
Трансформација је задатак сваког појединца.

Четрнаест Демингових тачака су својевремено представљале револуционарну новост, јер су говориле о сасвим новом типу вођења предузећа. Уместо крутог аутократског стила управљања, Демингова филозофија успешног управљања предузећем подразумева постојање менаџера који је флексибилан, спреман за тимски рад, који уважава иновације и који читав радни век учи и подстиче друге на учење. Кроз своје тачке Деминг истиче да је коначан циљ подизање општег нивоа квалитета предузећа, те заштита купца и корисника. Његова учења говоре да је подизање квалитета могуће само уз ослобађање стваралачке снаге свих који су укључени у производни или услужни процес.

Као директну последицу непоштовања 14 Демингових правила упућених менаџменту предузећа, Деминг наводи „седам смртних болести“ (Деминг, 1996 а):

1. Недостатак континуиране доследности да се планирају производ или услуга који ће бити прихваћени на тржишту и који ће компанији обезбедити да опстане у послу и сачува радна места.
2. Нагласак на краткорочним профитима и размишљање на кратке стазе.
3. Процена ефикасности рада, мерење доприноса или годишње билансирање. Оно што је у самој суштини погрешно, то је да се оцена о повећању ефикасности рада или мерењу доприноса доноси на основу производа на самом крају производне траке, а не на основу управљања као начина да се људима у процесу рада помогне. Процена учинка је разлог због којег се људи тешко одлучују да раде тимски за добробит компаније, већ прибегавају раду чији је циљ лична корист. Уместо да буде судија, руководилац треба да буде колега, саветник и саветодани предводник својих људи, учећи од њих и са њима. Сви морају да буду у тиму који се бори за квалитет.
4. Висока флукуација менаџмента. Одлазак на друге послове. Мобилност менаџера од једне до друге компаније поништава тимски рад. Компанија чији је управљачки врх дубоко пустио корене у оданости борби за квалитет и продуктивност, не пати од неизвесности и фрустрација.
5. Вођење организације само по видљивим бројкама. Иако су видљиви подаци веома важни, онај ко буде водио компанију само на основу видљивих цифара, с временом ће остати и без компаније и без цифара, напомиње Деминг. Најважнији подаци које неко треба да би руководио су непознати или непрепознатљиви, али их успешан менаџер мора узети у обзир - нпр. задовољан купац који поново користи услуге компаније вреди за десеторо.
6. Претерана социјална и здравствена давања.
7. Претерани трошкови гаранције.

Под „седам смртних болести“ Деминг је подразумевао појаве у предузећу које нужно резултирају: производима или услугама ниског квалитета, лошим међуљудским односима, слабом конкурентношћу и ниским профитом.

Демингових „14 тачака“ и „седам смртних болести“, указују на потребу крупних промена у менаџменту. До ових промена могуће је доћи једино схватањем „система дубоког знања“, како га је назвао Деминг. „Систем дубоког знања“ се састоји из четири међусобно зависна дела (Деминг, 1996 б):

1. *Разумевање система* у којем све међузависне компоненте (сви запослени у организацији), раде у спрези у настојању да остваре циљ система (циљ организације). Обавеза сваке компоненте је да допринесе највише и најбоље што може систему. Као пример може се навести оркестар о чијем музицирању суд доносе слушаоци, не толико према еминентним свирачима, колико према начину на који раде и делују заједно.
2. *Теорија знања* објашњава чињеницу да је руковођење у ма ком облику у ствари предвиђање. Рационално предвиђање захтева теорију а гради знање кроз систематско ревидирање и проширивање теорије засновано на поређењу предвиђеног с опаженим. Деминг истиче да је познавање статистике, односно свих њених одговарајућих техника и алата, неопходно за истраживање и утврђивање законитости у развоју и стварању производа и услуга. Статистика се мора примењивати у облику статистичког управљања процесима, као факторска и корелацијска анализа итд., при чему менаџмент мора преузети одговорност да сви запослени схвате начин на који се ове методе примењују, и што је значајније, да схвате шта предузеће тиме добија.
3. *Знање у вези са варирањем и варијацијама*. Не постоје ствари или догађаји у универзуму који се могу поновити, или који су идентични. Било која наука, па тако и наука о квалитету, не може постојати без познавања законитости које се односе на варијације проблема или подручја које се изучава.
4. *Примењена психологија*. Уколико менаџмент предузећа жели успех у постизању квалитетног производа или услуге, мора све боље разумети и све више примењивати психологију. Кључ за успешно управљање организацијом је изучавање елемената као што су: понашање запослених и потрошача, међуљудски односи, мотивација, конфликти и сл.

Деминг је 1951. године примио највеће признање које се може добити из области квалитета – „Демингову награду“. Иако је за живота промовисан у „гуруа“ квалитета, волео је да нагласи да је он „консултант за статистичке студије“ (Костић, 2007). Прешавши пут од стручњака за статистику до „гуруа“, Деминг је дао велики допринос изучавању теорије и праксе квалитета које ће његови ученици, Јапанци, усавршити до перфекције.

Џозеф Џуран (Joseph Juran)

Џозеф Џуран (1904-2008) је један од главних утемељивача „јапанског привредног чуда“, и један од кључних научника који су допринели развоју теорије и праксе менаџмента квалитета. Рођен је у Румунији децембра 1904. У Америку је дошао као осмогодишњи дечак. Професионалну каријеру инжењера започео је 1924. Када је 1951. објавио енциклопедију од 1500 страница под називом „Приручник контроле квалитета“, постао је познат и широј јавности. JUSA 1954. године позива Џурана у Јапан да одржи предавања о контроли квалитета. Његова предавања су постигла велики успех и помогла јапанским инжењерима (члановима JUSE) да дефинишу статистичке методе које ће бити јасне и приступачне за већи број корисника (Илић, 2007).

Његова филозофија квалитета се, слично Деминговој, заснива на примењеној статистици и анализи квалитета на свим нивоима услужног или производног предузећа.

Такође, веровао је да је систем који управља предузећем одговоран за квалитет. Према Џурану, развој система управљања у организацији је уско повезан са напуштањем постојећег нивоа квалитета и преласком на виши квалитет уз помоћ добро изведеног „пробоја“.

Џуранова спирала квалитета илуструје константну спиралу прогреса и вечиту тежњу за унапређењем квалитета. Унапређењем квалитета се отклањају грешке, поставља се нови ниво квалитета, што утиче на снижавање трошкова. Суштина Џуранове филозофије квалитета представљена је кроз „Џуранову трилогију“ (Juran, 1997):

- Планирање квалитета
- Контрола квалитета
- Унапређење квалитета.

Планирање квалитета је кључна активност континуираног побољшања перформанси производа и услуга, неопходних за задовољење потреба купаца.

Састоји се из следећих корака:

- Установите циљеве квалитета
- Идентификујте купце
- Одредите потребе купаца
- Развијајте производе и услуге које су у складу са потребама купаца
- Развијајте производне и услужне могућности које су у складу са утврђеним потребама и захтевима купаца.
- Установите контролу процеса и трансфер добијених планова до оперативних снага – развити процес који је у стању да реализује тражени производ или услугу.

Џуран истиче три негативне последице непримењивања систематског планирања квалитета (Juran, 1988):

- Губитак дела продаје услед губитка конкурентности у квалитету
- Трошкови ниског квалитета, укључујући притужбе купаца и судске парнице везане за поузданост производа, поправке грешака, лома и сл.
- „Претње друштву“, које се односе на претње и узнемиравања, као што су: отровни гасови, различита загађења, нуклеарне катастрофе – експлозије нуклеарних реактора и сл.

Контрола квалитета смањује или елиминише недостатке на текућим производима или услугама. Кораци контроле квалитета су следећи (Juran, 1997):

- Проценити тренутно стање у вези са квалитетом
- Упоредити тренутно стање са циљевима квалитета
- Утицати на идентификоване разлике.

Да би се постигло задовољство купаца, процеси се морају континуирано побољшавати. Џуран истиче да континуирано *унапређење квалитета* представља својеврсни „пробој“, односно „начин да квалитет подигнете на недостигнути ниво“, у чему треба следити серију универзалних корака:

- Доказати потребе за унапређењем
- Оформити инфраструктуру и идентификовати специфичне пројекте за унапређење
- Формирати пројектне тимове – организовати вођење пројекта
- Тимове снабдети са ресурсима, обуком и мотивацијом да: дијагностикују узроке и

- стимулишу терапију
- Увести контролу која ће одржати постигнуто.

Џуранов концепт унапређења тоталног квалитета заснива се на следећим корацима (Хелета, 2008):

- Градити свест о приликама за побољшања (успостављање климе за побољшања у предузећу)
- Идентификовати најважније циљеве за побољшања
- Организовати испуњење циљева
- Обезбедити обуку
- Реализовати пројекте за решавање проблема
- Извештавати о прогресу
- Давати признања
- Саопштавати резултате
- Чувати резултате.
- Одржавати континуитет побољшања правећи годишње програме унапређења, као део регуларног система и процеса у компанији.

Табела 20. Поређење карактеристика традиционалног планирања и планирања базираног на квалитету

ТРАДИЦИОНАЛНО	БАЗИРАНО НА КВАЛИТЕТУ
Квалитет је скуп за производњу.	Квалитет снижава трошкове.
Контрола (инспекција).	Роба без дефекта не захтева контролу.
Радници узрокују дефекте.	Систем узрокује дефекте.
Оптимизација од стране експерата.	Ниједан процес никада није оптималан.
Стандарди, квоте, циљеви.	Елиминација стандарда и квота.
Управљање помоћу страха од губитка посла.	Елиминација страха.
Запослени су трошак.	Запослени су ресурс.
Куповина од добављача који нуди најнижу цену.	Куповина на бази најнижих укупних трошкова.
Висок приход – ниски трошкови = висок профит.	Лојални потрошачи = дугорочан профит.
Профит је најбољи индикатор успеха.	Профит показује историју, а не будућност.

Извор: Ђуричић, М., Ђуричић Р. (2003): Савремени менаџмент квалитетом. „ИР-МИР“, Ужице.

Џуран је пионир у теорији и пракси квалитета и заслужује потпуно иста признања као и Едвардс Деминг. Аустралија је у част његовог рада на пољу квалитета увела 1975. године „Џуранову медаљу за квалитет“ (Ђуричић, М. и Ђуричић Р., 2003).

Арманд Фајгенбаум (Armand Feigenbaum)

Арманд Фајгенбаум (1919 -), амерички инжењер, немачког порекла, први је у свету, 1951. у књизи Управљање тоталним квалитетом („Total Quality Control“), увео појам контроле тоталног квалитета ТQC. Након тога основао је консултантску кућу General System Co., и отпочео самосталан практичан рад у области унапређења квалитета (Мајсторовић, 2000). Фајгенбаум је концепт ТQC дефинисао као ефективан систем који интегрише напоре пословних функција предузећа у погледу развоја, одржавања и побољшања квалитета са циљем да се испоруче производи и услуге који задовољавају захтеве купаца по прихватљивој цени (Костић, 2007). Његова основна идеја је да тотална контрола квалитета мора бити присутна у свим фазама планирања, настанка и испоруке производа или услуге. Контрола свих елемената производног ланца мора бити груписана у четири целине:

- контрола новог пројекта
- контрола улазног материјала
- контрола производа и

- контрола комплетног производног процеса (Косар и Рашета, 2005).

Своје погледе на теорију и праксу квалитета представио је кроз 10 начела управљања тоталним квалитетом (<http://www.feigenbaumquality.com/tq.asp>; преузето 02.09.2009. године):

1. *Квалитет је свеобухватни процес у организацији.*
Квалитет није једна функција, сектор, краткорочни програм или пројекат. Квалитет је начин мишљења и филозофија која прожима целу организацију и која захтева континуирану анализу и побољшање.
2. *Квалитет је оно што купац каже да јесте.*
Квалитет не може бити оно што мисле управа, маркетинг или продајни сектор предузећа. Стварни квалитет потиче од потреба, жеља и захтева купца.
3. *Квалитет и трошкови квалитета су збир, а не разлика.*
Квалитет и трошкови квалитета су партнери, а не противници. Улагање у превенцију значи побољшање укупног квалитета предузећа и смањење „трошкова лечења“, односно трошкова насталих због лошег производа или услуге. Високим квалитетом услуга и производа трошкови рекламација и сервисирања се знатно смањују, што директно утиче на повећање профита. Ово објашњава чињеницу да је квалитетније - јефтиније.
4. *Квалитет захтева потпуну индивидуалну и колективну посвећеност.*
Квалитет је „свачији посао“ али може постати „ничји посао“ без јасне инфраструктуре која подржава квалитет рада појединца, подједнако као квалитет тимског рада између појединаца на нивоу сектора и читавог предузећа.
5. *Квалитет је начин мишљења.*
Филозофија квалитета није ничија привилегија. До исправних ставова, вештина и знања долази се упорним и дуготрајним радом свих запослених.
6. *Квалитет и иновације су међусобно условљени.*
Квалитет захтева иновације процеса и производа које су у складу са захтевима купца. Рутински и немаштовит приступ у пословању доводе до лошег квалитета.
7. *Квалитет је етика.*
Сазнање да је оно што радимо заиста добро, пружање максимума и поштен однос према сопственим пропустима су најчистија етика.
8. *Квалитет захтева стално побољшање.*
Континуирано побољшање квалитета је део одговорности сваког појединца у организацији. Оно не треба да буде подстакнуто само спољним притисцима, захтевима тржишта и конкуренцијом, већ мора постати унутрашња потреба.
9. *Квалитет је најисплативији пут до продуктивности.*
Врхунски квалитет, тиме и врхунска продуктивност, резултат су тимског рада, добре мотивације, правилног планирања и избегавања грешака.
10. *Квалитет је систем који укључује све субјекте – добављаче, произвођаче и кориснике.*
Заједнички циљеви квалитета оствариви су једино у потпуно складном и коректном партнерском ланцу.

Значај Фајгенбаумовог доприноса развоју филозофије, теорије и праксе менаџмента квалитетом равноправан је оном који су дали Деминг и Џуран. Данас концепти квалитета и управљања квалитетом добијају глобалне размере, како у научном и теоријском, тако и у практичном смислу. Међутим, основна филозофија

квалитета базирана на учењима „раних Американаца“ није промењена. Не постоји ништа ново што ови велики класици квалитета нису или детаљно анализирали или бар дали подстрек за будуће анализе и размишљања.

Каору Ишикава (Kaoru Ishikawa)

Каору Ишикава (1915 – 1989) је један од највећих јапанских стручњака из области квалитета. Био је први председник Јапанског удружења научника и инжењера – JUSE (постављен 1946.), када је са Демингом започео рад на унапређењу јапанске привреде (Костић, 2007). Примењујући сазнања „раних Американаца“ у јапанској пракси, изградио је сопствене идеје и технике које ће наћи широку примену у целом свету.

Од 1962. године, преко часописа „Gemba to QC“, Ишикава позива пословође да оформе „кружоке квалитета“ у којима се изучавају методе контроле квалитета. Овај предлог је врло брзо прихваћен и број кружока квалитета (QC Circle) код јапанских радника је већ 1970. прешао 20.000, да би 10 година касније порастао на 100.000 (Косар и Рашета, 2005). „Кружоци квалитета“ су имали пресудан утицај на развој супериорне јапанске привреде (Kruger, 2001).

Ишикава је дефинисао свој TQM модел, који представља типичан пример јапанског концепта тоталне контроле квалитета целокупне организације – CWQC (Мајсторовић, 2000):

- Први стратешки циљ је квалитет, а не профит;
- Потпуна оријентација на купца, ради задовољења његових захтева и очекивања;
- Примена концепта интерних купаца (следећи у ланцу је купац);
- Доношење одлука на основу чињеница добијених применом статистичких метода;
- Укључити све запослене у процес побољшања квалитета;
- Изводити сталну обуку за све запослене;
- Проблеме разматрати и решавати применом модела cross-функцијског менаџмента (повезивање свих важних функција по вертикали кроз тимски рад).

Овај модел се дефинише као скуп комуникационих канала у организацији, кроз које протичу информације и знања о квалитету. Захваљујући њима, откривају се могуће грешке квалитета и спречава појава губитака.

Ишикавин приступ управљању тоталним квалитетом се заснива на примени Деминговог циклуса, статистичких метода, као и програма квалитета који обезбеђује економичне производе високог квалитета уз потпуну испуњеност захтева купаца.

Такође, Ишикава је истакао да је за унапређење квалитета у организацији од великог значаја примена статистичких метода на свим њеним нивоима – запослени, руководство и стручњаци за статистику.

За све запослене Ишикава је креирао седам алата за анализу квалитета, који су данас познати као основни или традиционални алати (Ishikawa, 1989):

1. Дијаграм тока (flowcharts)
2. Таблице за бележење података или дијаграм развоја (check sheets)
3. Хистограм (histograms)
4. Парето дијаграм (Pareto diagrams)
5. Дијаграм узрок – последица, данас познат као Ишикавин дијаграм или рибља кост, (cause - effect diagrams)

6. Корелациони дијаграм или дијаграм расипања (scatter diagrams)
7. Контролне карте квалитета (control charts)

Руководство мора познавати и употребљавати статистичке методе прилагођене њиховом послу (нпр. у продаји, набавци, производњи, контроли), док је за највиши ниво статистичког праћења квалитета потребно ангажовати врхунске менаџере и професионалне статистичаре (нпр. за примену мултиваријантне факторске анализе, структурног моделовања итд.).

Као најзначајније факторе за успех контроле квалитета у Јапану, Ишикава наводи следеће: (Илић, 2007):

1. Контрола квалитета широм компаније и учешће свих чланова компаније;
2. Образовање и оспособљавање у свим аспектима квалитета;
3. Стална контрола и унапређење квалитета кроз рад кругова контроле квалитета;
4. Провера квалитета од стране председника и чланова савета за квалитет два пута годишње;
5. Распрострањена употреба статистичких метода и тежиште на спречавању проблема;
6. Широко захват промотивних активности контроле квалитета, са императивом одржавања јапанског квалитета као првог у свету;
7. Револуционарна ментална промена управе и запослених у међусобним односима и односима према купцима.

Ишикавина филозофија тоталне контроле квалитета целокупне организације („Company-wide Quality Control“ или CWQC), уобличио је данашње поимање управљања тоталним квалитетом (TQM), а његов рад на развоју теорије и праксе квалитета у Јапану, трасирао је пут којим ће кренути целокупна јапанска привреда.

Геничи Тагучи (Genichi Taguchi)

Геничи Тагучи (1924 -), јапански стручњак за квалитет, дао је изузетан допринос обнови ратом разорене јапанске привреде. Амерички окупациони генерал Мек Артур га је поставио 1950. године за руководиоца компаније Electrical Communications Laboratories, која је била задужена за успостављање комуникационог система Јапана. У том својству, Тагучи се посветио унапређењу квалитета производа који су се уграђивали у овај комуникациони систем (Костић, 2007). Његов приступ квалитету може се дефинисати кроз следеће елементе (Мајсторовић, 2000):

- Основна мера квалитета производа је његова функција губитака за друштво;
- Неопходни услови за успешно пословање су континуирано унапређење квалитета и смањење свих трошкова;
- Квалитет и трошкови готовог производа у експлоатацији стварају се у фази пројектовања производа;
- Побољшање квалитета производа се постиже смањивањем варирања перформанси производа и процеса;
- Статистичко планирање експеримента може помоћи при идентификацији параметара квалитета и смањењу одступања карактеристика производа или процеса.

Приликом свих својих радова и истраживања Тагучи се држао основне филозофије која подразумева да је квалитет производа одређен минималним трошковима и губицима које производ проузрокује у току свог настанка (Taguchi and Clansing, 1990).

Филип Крозби (Philip Crosby)

Филип Крозби (1926 – 2001), представник тзв. Нове или Западне школе квалитета, свој рад је базирао на два принципа (Krugel, 2001):

1. Принцип „без грешке“ или „нула дефекта“ – рад без грешке („zero defect“),
2. Принцип „уради посао како треба од прве“ („Do it right the first time“).

Године 1979. написао је свој први бестселер „Квалитет је бесплатан“ (Quality is free“) који га је уврстио међу светске великане квалитета. Други бест-селер „Квалитет без суза“ (Quality without Tears“), објављује 1984. године. У обе књиге свој поглед на управљање квалитетом Крозби износи на веома популаран начин. Тако, за квалитет каже да „није поклон, али је бесплатан“, и да се „може веома прецизно измерити најстаријом и најцењенијом мером вредности – чврстом валутом“.

Основ његове филозофије квалитета садржан је у следећем концепту (Нићин, 2008):

- Квалитет је усаглашеност са захтевима корисника
- Квалитет се постиже превенцијом грешака и неправилности
- Основни стандард квалитета је функционисање без грешака („нула грешака“) и немогуће је основни стандард дефинисати на дозвољеном броју грешака
- Квалитет се мери ценом неприлагођавања захтевима корисника.

Свој пут побољшања квалитета Крозби је представио кроз 14 тачака (Crosby, 1996):

1. Ангажовање руководства (врховног менаџмента) у доношењу одлука везаних за побољшање квалитета;
2. Формирање тимова састављених од шефова сектора за спровођење програма побољшања квалитета у секторима и у компанији у целини;
3. Мерење квалитета;
4. Управљање трошковима квалитета;
5. Развијање свести о значају квалитета код запослених;
6. Идентификација и решавање проблема у свим фазама – корективне активности;
7. Успостављање одбора за планирање програма „нула дефекта“;
8. Едукација менаџмента на свим нивоима за програме побољшања квалитета;
9. Обележавање дана почетка програма „нула дефекта“;
10. Постављање реалних циљева побољшања квалитета;
11. Идентификовање и уклањање преосталих недостатака и узрока настајања грешака;
12. Додела признања запосленима који раде на акцији побољшања квалитета и постизања „нула дефекта“;
13. Формирање сталног одбора за квалитет;
14. Припрема за нови круг – поновите кораке од 1 до 13, али на вишем нивоу.

Наведени елементи побољшања квалитета лако су применљиви у пракси и представљају тезе својеврсног пројекта за управљање квалитетом. Основна идеја Крозбијевог учења недвосмислено указује да је успешност и сигурност предузећа, пре свега, везана за систем управљања квалитетом и његово континуирано побољшање.

Из изнетог се могу извести заједнички ставови „гуруа“ квалитета:

- Узрок лошег квалитета су менаџмент и систем, пре него запослени
- Суштина одговорности за квалитет је укључивање и лидерски став врховног менаџмента
- Квалитет је основни циљ организације
- Неопходност континуираног унапређења квалитета
- Примена статистичких метода у контроли квалитета
- Оријентација на купца
- Квалитет захтева укљученост свих запослених у организацији (тимски рад)
- Квалитет мора бити подржан инвестирањем и обуком запослених.

Увођењем серије стандарда ISO 9000 и стварањем концепта управљања тоталним квалитетом (Total Quality Management“) отпочело је ново раздобље развоја квалитета. Крај осамдесетих година XX века обележен је стварањем „универзалних модела квалитета“, међу којима је највећу популарност постигао Гар модел. Окренута је нова страница у историји квалитета – фаза креирања и тестирања модела квалитета.

УПРАВЉАЊЕ ТОТАЛНИМ КВАЛИТЕТОМ (Total Quality Management - TQM)

TQM је енглеска скраћеница од Total Quality Management, што се преводи као Менаџмент тоталним квалитетом. Реч *тотални* у називу се односи на све елементе и активности у једној организацији, који директно или индиректно утичу на квалитет, док реч *менаџмент* говори о томе да се технички аспект квалитета генерализује, односно да се одговорност за квалитет у организацији преноси са техничког (инспекција или контрола квалитета производа и услуга) на менаџмент ниво (управљачки приступ побољшању квалитета) (Мајсторовић, 2000).

Не постоји универзална и општеприхваћена дефиниција TQM –а. У наставку се наводе различити ставови и дефиниције више аутора који се баве проблемом управљања тоталним квалитетом.

Зачетник концепта управљања тоталним квалитетом, Арманд Фајгенбаум, истиче да је TQM контрола тоталног квалитета која утиче на целокупну организацију (Feigenbaum, 1999).

Tobin (1990) дефинише TQM као „укупно предузете напоре за постизање конкурентске предности, непрекидним побољшањем сваког аспекта организационе културе“.

Последњих година организациона или корпоративна култура постаје један од најчешће анализираних аспеката квалитета. Појам „корпоративна култура“ неки дефинишу као: „заједничка искуства, приче, веровања и норме који су карактеристични за неку организацију“. Корпоративна култура је оно што се прво уочава код успостављања контакта са предузећем – начин на који се људи облаче, како се обраћају једни другима и како дочекују потрошаче. Чест је случај да се корпоративна култура преноси директно са личности и навика генералног менаџера на запослене у компанији (Kotler and Keller, 2006). Дакле, културни елементи квалитета се углавном односе на улогу менаџера као лидера који креира систем унутар ког се врши интеракција између запослених и потрошача. У том контексту лидере треба схватити као особе које поседују: стручност, интелигенцију, персоналност и способност да усмере активности организације ка заједничком циљу (Милисављевић, 1999).

Тако Hunt (1993) наводи да је „управљање тоталним квалитетом средство којим организација креира и одржава културу ангажовања на континуираном унапређењу квалитета“. Исти аутор дефинише TQM на следећи начин: „Управљање тоталним квалитетом је обоје, филозофија и сет принципа и поступака који представљају основу за континуирано унапређење организације. Оно укључује све у организацији у систематски и дугорочни напор усмерен ка развијању процеса оријентисаних ка потрошачу и константном унапређењу квалитета“ (Hunt, 1993, 10).

Управљање тоталним квалитетом се може схватити као приступ који прожима целу организацију и који тежи ка континуираном унапређењу квалитета свих организационих процеса, производа и услуга. TQM приступ управљања усредсређен на квалитет и заснован на учешћу свих чланова организације, има за циљ дугорочан успех путем задовољења купаца, а у корист свих чланова организације и друштва (Вељковић, 2006).

Webster (1994, 12) истиче да је: „TQM процес континуираног задовољавања и премашивања очекивања потрошача“.

TQM је концепт унапређења, поваћања флексибилности, ефикасности и ефикасности пословања који укључује све запослене и све активности од најједноставнијих послова до највишег нивоа управљања. Тотални квалитет ствара услове за ефикасно испуњење једног циља, а то је – произвести производ и пружити услугу онда када, где и како купац и потрошач желе и очекују и то први и сваки следећи пут (Авелини Хољевац, 2002).

Међународна организација за стандардизацију (ISO) даје следећу дефиницију: TQM је начин вођења организације са намером учествовања свих запослених у побољшању квалитета производа, процеса и циљева ради задовољења купаца, дугорочне рентабилности, предности за запослене и усаглашености са захтевима друштва.

Основни принципи управљања тоталним квалитетом

Претходне дефиниције појма „управљање тоталним квалитетом“ полазе од три основна принципа TQM-а:

- 1. Усмереност ка потрошачу** је најзначајнији принцип савременог система менаџмента квалитетом. Испуњење очекивања потрошача, па и њихово превазилажење, од пресудног је значаја за постизање лојалности потрошача, која је кључ успеха у сваком пословању.

Тако, пословање хотела оријентисано према госту, треба да „производи“ доживљај задовољства, односно изазове позитивне психолошке реакције, асортиманом, стилем и начином пружања услуга. За разлику од домаћег хотелијерства, принцип поштовања госта је заступљен у међународним хотелским компанијама, које примењују специјализоване програме бриге за госта („Customer Care Programs“), као и програме подстицања лојалности гостију. Као пример се може навести програм ланца хотела „Hyatt“, „Златни пасош“ („Gold Passport“). Право на овај програм гости остварују вишеструким боравцима у хотелима ланца „Hyatt“, а привилегије се односе на: погодности приликом резервација смештаја, право избора собе и менија по жељи, убрзани програм пријављивања и одјављивања, бесплатне погодности: новине, топли напизи, коришћење fitness центра и сл. Изузетан VIP третман исказује се доделом платинастих и дијамантских пасоша и укључује додатни програм привилегија (Косар и Рашета, 2005).

2. **Континуирано унапређење квалитета** се односи на унапређења производа и услуга „у ходу“ и укључује све запослене у организацији, укључујући и менаџере. Кроз континуирано унапређење се пре свега тежи постизању поузданости процеса (свођењу варијација процеса на минимум) и редизајнирању процеса, тако да производи и услуге који настају као резултат тих процеса, буду усклађени са новим и измењеним захтевима тржишта (Ћосић, 2007).
3. **Укључење свих запослених** је принцип који се односи првенствено на руководство организације, од којег се очекује да препозна и усмери способности свих запослених на добробит организације (Костић, 2007). Ово може бити постигнуто уколико се организација ангажује на следећем (Ћосић, 2007):
 - Креирању свести о сврси и циљу радног места тако да се људи мотивишу да раде на најбољи начин
 - Сталном одржавању информисаности људи и подсећању да су део целине
 - Едуковању и развијању индивидуалних карактеристика људи тако да свако буде најбољи у ономе што ради
 - Помагању људима да боље комуницирају како би посао обавили са већом ефикасношћу.

Када су у питању услужне делатности, нарочито је важно да услуга постоји унутар организације пре него што се пружи другима. Квалитет услуге која стиже до купца почиње од квалитета услуге коју запослени пружају једни другима (Хопсон и Скали, 1998).

Поред наведених, у стручној литератури се наводе и други принципи од значаја за успешну имплементацију TQM-а:

4. **Лидерство** се схвата као принцип менаџмента, тј. лидерске особине се оцењују као потребне за личност успешног менаџера. У том контексту, лидерство се односи на све нивое менаџмента. Менаџерски кадар, од највишег, преко средњег, до оперативног нивоа, у обавези је да (Косар и Рашета, 2005, према стандардима ISO 9001:2000, тачка 5.):
 - утврђује циљеве квалитета
 - спроводи политику квалитета
 - упознаје запослене о важности испуњења захтева корисника, нормативних докумената и QMS докумената
 - обезбеђује ресурсе
 - спроводи преиспитивања.

Менаџерски кадар који се налази на врху хијерархијске лествице мора да обезбеди:

- сврсисходност политике квалитета
- опредељеност политике квалитета за стално побољшавање ефективности QMS-а
- утврђивање и преиспитивање циљева квалитета у оквиру политике квалитета
- пуну разумљивост и транспарентност политике квалитета
- стално преиспитивање политике квалитета како би се одржала њена актуелност.

За остварење наведених циљева неопходно је да лидери поседују: моралне вредности, поштење, поверљивост, флексибилност, вештину комуницирања, тежњу за новим сазнањима, социјалну одговорност, спремност на преузимање ризика,

способност да мотивишу запослене. Такође, морају показати бригу и посвећеност према људима које воде, према потрошачима и квалитету (Милисављевић, 1999).

Једна од кључних особина лидера је и способност делегирања, односно способност лидера да део послова, укључујући и одговарајућа овлашћења и одговорности, пренесе на непосредне извршиоце. Делегирањем се подстиче мотивација запослених, развија креативност, организаторска способност, предузетнички начин размишљања и лидерски дух на нижим нивоима менаџмента. Преношење одговорности и овлашћења на непосредне извршиоце је од великог значаја за унапређење процеса пружања услуга у хотелијерству, што је условљено синхронизованим настанком и пружањем услуга. Природа пословања у хотелу (трајање конзумне фазе 24 сата дневно, рад у сменама, директан контакт са потрошачима) често од запослених захтева способност сналажења у непредвидивим околностима и лидерске склоности (Косар и Рашета, 2005).

Као пример успешних мера за подршку делегирања могу се навести мере прописане у хотелу Hilton у Дизниленду. Ове мере се односе на овлашћења запослених на рецепцији за одобравање попушта гостима и до 100\$ у следећим ситуацијама (Ћосић, 2007):

- уколико гост у току свог одјављивања пријави да је у његовој соби било одређених проблема (недостатак топле воде, кварови и сл.)
- уколико пртљаг госта стигне са закашњењем
- уколико се гост жали на непристојно понашање запослених.

5. **Образовање и обука запослених** за примену новог концепта квалитета која треба да обухвати: знања и вештине за обављање посла, решавање проблема, доношење одлука, анализу обављеног посла, принципе побољшања квалитета, трошкове квалитета и друге економске елементе (Костић, 2007). Обука запослених има основни циљ да им укаже на место и значај њиховог посла у новом концепту квалитета (Мајсторовић, 2000). Приликом обуке запослених акценат треба ставити на тимски рад. Ефекат тимског знања и тимског учења се тешко постиже, али користи од оваквог начина обуке има како организација у целини, тако и сваки појединац понаособ. Коришћење базе знања штеди време сваког појединца у тиму, а повећава ефикасност и ефективност. С друге стране, појединац је у поређењу са групом мање мотивисан да савладава сваку препреку на путу сазнања. Знања којима овладава група, постају колективна знања која подстичу самопоуздање појединца и целе групе. Тимско знање и тимски рад дају најбоље резултате када се користе истовремено, а како ће се користити зависи највише од вође тима и његове способности да мотивише чланове тима да тимски раде (Косар и Рашета, 2005).

6. **Успостављање узајамно корисних односа са добављачима** сугерише организацији да само уз узајамно корисне односе са својим партнерима може на дужи период да обезбеди свој опстанак и раст на све пробирљивијем тржишту.

7. **Комуникација** делује као витална веза између свих елемената TQM-а, што подразумева добру комуникацију и размену идеја са пословним партнерима, као и добру комуникацију на релацији предузеће – потрошач. Такође, за успешну имплементацију TQM система неопходна је и добра вертикална и хоризонтална комуникација унутар организације (Костић, 2007).

8. **Систем награђивања** – од изузетне је важности да руководство дефинише систем награђивања који ће омогућити објективно препознавање и награђивање

запослених на свим нивоима. Хотел Sheraton Saint Luis у Мисурију развио је оригиналан систем награђивања запослених. Дакле, када се гост пријави у овај хотел на поклон добије књижицу са купонима. На корицама књижице пише следеће: „*Као наш гост, ви сте веома важни. Да ли бисте хтели да узмете ову књигу са наградним купонима? Када видите да било ко од нашег особља уради нешто добро или се према вама односи лепо, да ли бисте га упитали за име и поклонили му овај наградни купон или га оставили на ревенџију?*“ Запослени замењују купоне за жетоне који могу да се замене за награду у готовини, кутију кафе, улазнице за спортске догађаје и сл. (Хопсон и Скали, 1998, 182).

9. Одлучивање на основу чињеница подразумева пре свега спровођење мерења и прикупљање оних података и информација који су релевантни за испуњење постављених циљева (Димитријевић, 2001, 13). У том смислу, неопходно је спроводити стално истраживање тржишта са циљем добијања тачних и поузданих података који ће менаџерима омогућити да оцене положај свог предузећа у односу на конкуренцију и идентификују перформансе производа и услуга који су у складу са жељама потрошача. За успешно спровођење унапређења услужног или производног процеса неопходно је познавати и примењивати одговарајуће технике и методе (SERVQUAL, анкете, статистичке методе и др.).

10. Формирање тимова за унапређење квалитета који обезбеђују брже и боље дефинисање и решавање проблема.

11. Имплементација представља срж пословања. Бројни напори и покушаји у вези са квалитетом остају тек започети и не успевају да се остваре јер се у фази имплементације третирају доста круто као „програми“ уместо да буду схваћени као „приступи“ на којима се послује. Пре него што почне са имплементацијом плана квалитета, организација мора дефинисати мисију и визију са одговарајућим циљевима и смерницама (Ћосић, 2007). Дакле, предузеће се мора одредити у ком правцу жели да иде, каква је његова конкурентска позиција, ко су његови потрошачи и какву услугу или производ желе. Основни предуслов за успешну имплементацију квалитета јесте постављање реалних, разумљивих и општеприхваћених циљева.

Наведени кључни елементи новог менаџмент стила, оријентисаног искључиво на унапређење квалитета, настали су и развијали се на бази модела традиционалног менаџмента. Основне карактеристике традиционалног менаџмента и менаџмента тоталног квалитета (TQM), илуструје представљени табеларни приказ.

Табела 21. Традиционални менаџмент и TQM (поређење карактеристика)

Карактеристика	Традиционални менаџмент	Менаџмент тоталног квалитета (TQM)
<i>Однос према променама</i>	Не мењати ништа (традиција)	Стално прилагођавање новој менаџмент филозофији
<i>Решавање проблема – начин приступа</i>	Кад настану „гашење пожара“	Коришћење структурираних оперативних методологија - превентива
<i>Рада – начин прилаза</i>	На стари начин – без икаквих иновација	Стална побољшања коришћењем малих иновација
<i>Хоризонт планирања – временски период</i>	Краткорочни	Дугорочни – континуална унапређења
<i>Уочени недостаци – начин прилаза</i>	Откривање грешака после извршене услуге/производње	Превенција кроз процес пројектовања, планирања и припреме
<i>Начин доношења одлука</i>	На основу мишљења	На основу чињеница и података
<i>Модел промене</i>	Без промена	Континуална унапређења
<i>Коришћење ресурса</i>	За решавање задатака	За додавање нових вредности
<i>Мотивација</i>	Профит	Задовољство купца (профит долази сам по себи)
<i>Менаџмент циљ</i>	Реализација програма	Нови начин рада, размишљања, живота

Извор: Мајсторовић, В. (2000): Управљање квалитетом производа. Машински факултет, Београд.

Када су у питању услужне делатности, односно хотелијерство и туризам, управљање тоталним квалитетом је условљено специфичним карактеристикама услуга. Хотелске услуге припадају масовним услугама и њих, поред општих карактеристика услуга, карактерише и следеће:

- висока радна интензивност
- учестао директни контакт с гостима
- разноврсност услуга
- сервис је неопипљив, а угоститељски производи су опипљиви (храна, пиће, соба)
- сервис и угоститељски производи су повезани и нераздвојиви
- корисници услуга – гости, хетерогени су (Авелини Хољевац, 2002).

Следећи савремени концепт TQM, носиоци хотелског пословања теже да постигну што већи степен усаглашености квалитета различитих услуга које се пружају у оквиру целовите понуде. Међутим, лична димензија услуге и непосредан контакт између запослених и гостију, условљава кључне специфичности везане за разматрање квалитета у хотелијерству. Тај контакт је сложена социопсихолошка ситуација која изазива обостране, мање или више изражене емоционалне реакције које су од кључног утицаја на субјективни доживљај потрошача (Косар, 2002).

Систем тоталног квалитета хотелске услуге подразумева (Авелини-Хољевац, 2002): беспрекорно особље, беспрекорне производе и услуге, беспрекорну чистоћу, беспрекоран инвентар и опрему, беспрекорну заштиту туриста (од болести, крађе, узнемиравања и сл.), прави однос цене и пружених услуга, поштовање захтева и потреба госта, поверење и дискрецију, добро информисање гостију (о времену, валутама, манифестацијама, обичајима и сл.) и спречавање свих могућих грешака запослених, јер је најскупља грешка она коју открије гост.

Дакле, квалитетна услуга у хотелијерству захтева обраћање пажње на сваки детаљ, што се може илустровати примером који наводе Hopson и Skali (1998, 113): „Један хотел који смо посетили док смо радили у Хонгконгу имао је прелеп, чак би се могло рећи задивљујући фоаје. Могли су се видети нови гости како улазе и разгледају унаоколо са страхопоштовањем пред тим импресивним околишем. Призор је заиста

био импресиван и атрактиван, али, по мишљењу менаџера, његов утицај траје само током две посете. Након тога, по његовим речима, оно што гости највише запажају јесте пријем на који наилазе код особља које их дочекује.“

Примена TQM концепта у туризму и хотелијерству подразумева одређене тешкоће, као што је случај са имплементацијом TQM-а уопште. Америчко удружење хотела и мотела је 1982. године урадило студију о сметњама у имплементацији TQM-а у америчкој хотелској индустрији. Резултати анкете која је спроведена у 116 америчких хотела као најчешће баријере за имплементацију TQM-а наводе: резистентност на промене, недостатак времена и проблеме са проналажењем адекватних и компетентних радника (Breiter and Bloomquist, 1998).

МОДЕЛИ TQM-а ЗА ПОСЛОВНУ ИЗВРСНОСТ

Први модели TQM-а представљени су кроз идеје и учења најранијих гуруа квалитета. Данас у свету постоји више TQM модела за пословну изврсност, под којом се подразумева пословна успешност организације како у финансијском погледу, тако и у погледу задовољења захтева свих заинтересованих страна. Тренутно најпознатији модели TQM-а су:

- јапански (Демингова награда за квалитет)
- амерички (Награда за квалитет Malcolm Baldrige – MBNQA) и
- европски (Европска награда за квалитет – EQA).

Јапански модел TQM-а (Демингова награда за квалитет)

У знак признања америчком експерту, Едвардсу Демингу, за допринос у теоријском развоју и примени новог TQM концепта, Јапанско удружење научника и инжењера - JUSE је 1951. године донело одлуку о додели Демингове награде за квалитет. Циљ успостављања награде био је стимулација примене TQM у Јапанској привреди.

Слика14. Демингова медаља



Извор: <http://www.juse.or.jp/e/deming/pdf/demingguide2009.pdf>

Јапански модел TQM концепта представљен је Деминговом наградом за квалитет која се додељује (<http://www.juse.or.jp/e/deming/>):

- **Појединцу** (The Deming Prize for Individuals) од 1951. године, и то у две категорије:
 - 1) за лични допринос развоју TQM-а применом статистичких метода

- 2) за сопствене резултате постигнуте у практичној примени TQM-а.
- **Организацији** (The Deming Application Prize) – ова награда представља основни модел Демингове награде из којег су касније изведене све остале категорије. Намењена је организацијама које су постигле изузетне резултате у примени TQM-а у протеклој години, а додељује се:
 - 1) компанијама (од 1951.)
 - 2) малим и средњим организацијама (од 1957.)
 - 3) секторима-погонима у оквиру организације (од 1965.).Од 1995. године ово постаје јединствена категорија (нема поделе на компаније, мала и средња предузећа и секторе).
 - **Фабрици** (The Quality Control Award for Operations Business Units), установљена 1972. Награда за фабрику, представља категорију награде која се додељује за показане резултате у управљању квалитетом, на бази примене различитих статистичких метода и алата.
 - **Иностраним организацијама** – установљена је 1986. године, за све категорије додељивања
 - **Демингова награда за научни допринос развоју TQM-а** (The Nikkei QC Literature Prize) установљена је 1954. године, а додељује се ауторима научних радова који се баве проучавањем TQM-а или статистичких метода коришћених за успостављање TQM-а и развој менаџмента квалитетом .

Поред наведених категорија Демингове награде, JUSE од 1970. додељује и **Јапанску медаљу за квалитет** (The Japan Quality Medal), као специјалну награду од највећег значаја која се добија уколико кандидат има једну од Демингових награда и успешно примењује TQM најмање пет година.

Слика 15. Јапанска медаља за квалитет



Извор: http://www.juse.or.jp/e/deming/pdf/JQM_guide_2009.pdf

Јапански модел TQM-а најбоље је представљен Деминговом наградом за компаније (<http://www.juse.or.jp/e/deming/pdf/demingguide2009.pdf>) која представља основу за све категорије. Компанија добија Демингову награду ако од независних експерата буде оцењена са 70% и више поена. Компанији која оствари мање поена, JUSE додељује статус „продужено оцењивање“, чиме се пружа могућност за исправку уочених недостатака. Овај статус компанија може задржати највише две године.

Одговорност за послове пријаве и доделе награда сноси *Комитет за доделу Демингове награде*, чије чланове именује JUSE. Комитет дефинише модел TQM-а,

поступак пријаве, оцењивања и објаве додељених награда. Од компаније се очекује да развије јединствен концепт TQM-а, који је у складу са њеном организацијом и постављеним циљевима квалитета. Такође, за добијање награде није неопходна примена сложених статистичких метода, већ оних које су сврсисходне пословима организације.

Систем оцењивања се заснива на провери испуњености три групе критеријума:

- I група - Основни критеријуми
- II група - Посебне активности
- III група - Улога врховног руководства

Укупан број бодова које организација може да оствари по основу *прве групе критеријума* износи 100, а 70 бодова је минимум за пролазну оцену. Структура и садржај основних критеријума са бодовима приказани су табеларно.

Табела 22. Веза између основних критеријума и бодова

Критеријуми	Бодови
1. Политика менаџмента и њено распоређивање у односу на менаџмент квалитетом.	20
а) У оквиру јасне политике менаџмента која одражава; њене принципе, индустријски сектор, бизнис, обим пословања и пословну околину, компанија успоставља циљеве и стратегију пословања усмерене на квалитет и потрошача.	(10)
б) Политика менаџмента је распоређена кроз организацију и примењена на јединствен начин.	(10)
2. Развој нових производа и иновација радних процеса.	20
а) Компанија активно развија нове производе (услуге) или уводи иновације у радне процесе.	(10)
б) Нови производи морају задовољити потребе купаца. У случају иновација процеса, они морају у великој мери допринети ефикасности менаџмента.	(10)
3. Одржавање и побољшање производа и процеса.	20
а) Дневни оперативни менаџмент Стандардизацијом и обуком/образовањем кадрова компанија ретко има проблема у дневним процесима, а главни процеси у сваком одељењу су стабилизирани.	(10)
б) Стална побољшања Компанија уводи побољшање квалитета и остале аспекте свог пословања, планирано и континуирано. Смањила је рекламације и проблеме шкарта на тржишту и у процесима који следе продају. Одржава рекламације и проблеме шкарта на тржишту на веома ниском нивоу. Степен задовољства купаца је побољшан.	(10)
4. Успостављање и ефикасно коришћење система за: менаџмент квалитетом, квантитетом, испорукама, трошковима, сигурношћу, заштитом животне средине итд.	10
5. Прикупљање и анализа информација о квалитету и коришћење информационих технологија.	15
Компанија прикупља информације о квалитету са тржишта и унутар организације на организован начин и ефикасно их користи применом статистичких метода и информационих технологија у циљу развоја нових производа и одржавања и побољшања квалитета процеса.	
6. Развој људских ресурса	15
Компанија образује и развија људске ресурсе на планиран начин што доводи до одржавања и побољшања квалитета производа и процеса.	

Извор: www.juse.or.jp/e/deming/pdf/demingguide2009.pdf

Друга група критеријума - посебне активности организације, односи се на јединствене идеје којима се постижу резултати и циљеви компаније. Свака компанија

мора имати бар једну посебну активност. Под посебним активностима се подразумевају следеће (www.juse.or.jp/e/deming/pdf/demingguide2009.pdf):

- Визија, стратегија и лидерство топ-менаџмента
 - јако лидерство које се испољава кроз јединство циљева и визије
 - успостављена стратегија за реализацију пословне изврности
 - иновације и стална побољшања произашла из визије
- Стварање вредности за купца
 - компанија развија систем менаџмента квалитетом ради стварања вредности за купца испоруком квалитетних услуга и производа
- Изузетно побољшање перформанси организације
 - побољшање квалитета
 - побољшање продуктивности
 - смањење трошкова
 - заштита животне средине
- Успостављање основа менаџмента организацијом
 - унапређење кључних технолошких капацитета
 - одговор на променљиво окружење
 - посебна брига о људским ресурсима
 - примена савремених информационах технологија
- Друго
 - изузетне и посебне активности које нису горе наведене

Сваки испитивач оцењује постојање посебних активности оценом од 1 до 5 уз образложење. Уколико је средња вредност свих испитивача 3,5 и више, оцена је пролазна.

Трећа група критеријума – улога врховног руководства, подразумева критеријуме који се односе на следеће:

- Разумевање и ентузијазам према TQM-у;
- Схватање лидерства топ менаџмента, визије, стратегије и промена околине;
- Снага организације (одржавање и јачање кључних технологија, брзина и виталност);
- Развој запослених;
- Друштвена обавеза организације.

Сваки испитивач посебно оцењује улогу врховног руководства користећи скалу од 100 бодова. Када се нађе средња вредност збирова, резултат од 70 и више бодова сматра се пролазним резултатом. Кандидат ће добити награду ако је остварио пролазне оцене у све три категорије. Рок за подношење пријаве је 15. јануар. Церемонија доделе награда је половином новембра када се добитницима уручују медаља, сертификат и новчани део награде.

Амерички модел TQM-а (Награда за квалитет Malcolm Baldrige – MBNQA)

Амерички модел TQM-а настао је као одговор америчке владе и привреде на изазове супериорног јапанског квалитета (нарочито у производњи аутомобила, електронике, аудио и видео-технике), и Демингове награде. По угледу на Јапан, Америка уводи своју националну награду за квалитет „Малколм Белдриџ“ (The

Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA). Награда је установљена 1987. године одлуком Конгреса, а име је добила у част Malcolm-a Baldrige-a, трагично преминулог секретара за трговину, који је водио програм националног опоравка привреде. За целокупан програм MBNQA одговорно је Министарство трговине. За техничке послове око доделе награде задужен је Национални институт за стандарде и технологију (NIST) и Америчко удружење за квалитет (ASQ). Америчким компанијама које су оствариле изузетне пословне резултате награду традиционално сваке године уручује председник САД-а, на свечаној церемонији у Вашингтону.

Основни циљ успостављања америчког модела TQM и MBNQA, јесте опоравак америчке привреде од шока проузрокованог наглим успехом јапанских производа на америчком тржишту, седамдесетих година прошлог века. У званичном документу поводом доношења МБ награде, конгресмени су, између осталог, указали на потребу унапређења квалитета америчких производа, пре свега због губитака које остварују америчке компаније, а који износе и преко 20%.

Слика 16. MBNQA медаља за квалитет



Извор: www.baldrige.nist.gov

До данас је развијено три модела за доделу MBNQA награде:

- Бизнис модел – за производне организације, услужне организације и мале организације (мала привреда), као и за непрофитне организације
- Модел за образовање – за образовне организације
- Модел за здравство – за здравствене организације.

Годишњу награду могу добити до три компаније из сваке од наведених области. Право на конкурс имају организације са седиштем на територији САД-а и испоставе страних организација лоциране на територији САД-а. Опис MBNQA ће бити дат на основу критеријума који важе за бизнис модел, јер је он основни модел из којег су изведени други модели. Од 1998. награда се додељује и успешним организацијама из области здравства и образовања. Структуру бизнис модела чини седам критеријума (www.baldrige.nist.gov/Improvement_Act.htm):

1. Liderство
2. Стратешко планирање
3. Оријентација на купце
4. Мерење, анализа и менаџмент знањем
5. Оријентација на људске ресурсе
6. Менаџмент процесима
7. Резултати.

Слика 17. Структура MBNQA бизнис модела за пословну изврност



Извор: http://www.baldrige.nist.gov/Business_Criteria.htm

Као што се види из слике 17 на врху модела је *Организациони профил* (окужење, односи и изазови). Ово је општи критеријум који се не бодује, али има велики значај за разумевање концепта модела. Профил организације дефинише: окужење организације, њену организациону културу, стратешке циљеве, визију, вредности и компетеније, као и њене односе са купцима, запосленима, добављачима и осталим пословним партнерима. Креирање организационог профила од стране топ менаџмента организације је први неопходни корак у примени MBNQA модела.

Четврти критеријум, мерење, анализа и менаџмент знањем, постављен је на дно слике, јер представља основу за успешан систем управљања квалитетом заснован на чињеницама. Сви критеријуми MBNQA модела, који чине оперативни систем организације, наслањају се на њега и повезани су са њим двостраном стрелицом. Прва три критеријума: 1) лидерство, 2) стратешко планирање и 3) оријентација на купце, представљају тројство лидерства, док критеријуми: 5) оријентација на људске ресурсе, 6) менаџмент процесима и 7) резултати, представљају тројство резултата. Хоризонтална стрелица у центру модела која их повезује, представља кључну везу за успех организације.

Први критеријум *лидерство* (85 поена) дефинише начин руковођења организацијом од стране врховног менаџмента: постављање стратешких циљева ради стварања вредности за купце, развој ефикасног система лидерства кроз мотивацију запослених и делегирање, подстицање непрекидног учења и примене најновијих технологија. Овај критеријум подразумева и однос према јавним обавезама компаније кроз поштовање законских и етичких норми, примену стандарда и прописа везаних за заштиту животне средине и пружање финансијске подршке кључним друштвеним установама (образовање, здравство, култура, спорт, социјални програми).

Критеријум *стратешко планирање* (85 поена) односи се на процес развоја и примене стратегије и стратешких циљева. Под развојем стратегије се подразумевају

пројекције и предвиђања будућег пословања у циљу доношења правилних одлука и управљања ресурсима. У основи стратешког планирања морају бити кључни процеси који стварају вредност за купце, дугорочна одрживост организације и флексибилност према променљивим условима тржишта. Овде је потребно описати начин на који организација дефинише стратешке циљеве, односно начин на који их примењује кроз стално побољшање оперативног пословања и оптимално коришћење ресурса, које доприноси краткорочном и дугорочном порасту продуктивности.

Трећи критеријум *оријентација на купце (85 поена)* подразумева начин на који организација идентификује купце, њихове захтеве и очекивања, начин на који комуницира са тржиштем, односно начин на који „ослушкује“ купце применом различитих метода (анкете, повратне информације, лични контакти, жалбе и рекламације купаца).

Суштина критеријума *мерење, анализа и менаџмент знањем (90 поена)* односи се на обезбеђење потребних информација за ефективно мерење и анализу пословних резултата, као и за планирање континуираног побољшања перформанси пословања. Од организације се очекује да прикаже свој систем за прикупљање, мерење, анализу и управљање информацијама које су од значаја за кључне процесе у компанији, као и да прикаже поступке које користи за реализацију дефинисаних стратешких циљева и методе које примењује за брзо прилагођавање тржишним променама. Управљање информацијама и знањем подразумева приказ поступака којим организација обезбеђује квалитетне, тачне и правовремене информације за све субјекте пословања (запослене, купце, добављаче и остале партнере).

Критеријум *оријентација на људске ресурсе (85 поена)* дефинише и оцењује начине на који се запослени оспособљавају за коришћење свог пуног потенцијала у циљу остварења постављених циљева организације. Такође, оцењују се напори и мере које организација предузима у циљу успостављања и одржавања односа који погодују савршеном пословању кроз креирање позитивне „радне климе“ (образовање, обука, мотивација и задовољство запослених).

Критеријум *менаџмент процесима (85 поена)* дефинише начине утврђивања и управљања кључним процесима који доприносе стварању вредности за купца и постизању одрживог пословног успеха, као и способност организације да се брзо прилагођава променљивим захтевима тржишта. Код овог критеријума је потребно навести начин на који се пројектују кључни процеси, како се њима управља и како се врши њихово континуирано побољшање које треба посматрати из угла купца, кроз унапређење квалитета, и из угла организације, кроз унапређење оперативног и финансијског пословања. Такође, неопходно је навести на који начин организација процењује ризик везан за текуће пословање и пословне инвестиције, као и начине на који управља трошковима квалитета.

Седми критеријум *резултати (450 поена)* приказује суштинску оцену кандидата кроз аспекте *финансијског и тржишног пословања* и кроз *поређење са конкурентима* у кључним подручјима: постигнути резултати везани за пласман производа и услуга, финансијски и тржишни резултати (позиција на тржишту, укупан приход, укупни трошкови, порези, тржишно учешће и сл.), задовољство купаца (оцене и признања од стране купаца, оцене независних организација, повећање/смањење броја купаца и сл.), резултати везани за људске ресурсе (подаци о задовољству и развоју запослених, обим образовања и сл.), резултати ефикасности организације (резултати интерне спремности, број и ефикасност иновација, смањење трошкова применом иновација, повећана електронска продаја, заштита животне средине и сл.), резултати лидерства и друштвене одговорности (оцена успешности у реализацији стратешких циљева организације, усаглашеност са правним нормама, стандардима и захтевима у области

заштите животне средине, индикатори подршке кључним друштвеним организацијама из области образовања, здравства итд.).

Укупан број поена које организација може да оствари по основу наведених седам критеријума је 1000. Првих шест критеријума MBNQA модела дефинишу начин на који организација обавља своје послове и укупно чине 550 поена. Седми критеријум, резултати, чини 450 поена и дефинише резултате које је организација остварила.

Кључне вредности дефинисаних критеријума су следеће:

1. Визионарско лидерство
2. Изврност вођена од стране купца
3. Организационо и лично учење
4. Вредновање радне снаге и партнера
5. Агиљност (спремност за промене и флексибилност)
6. Фокус на будућност
7. Менаџмент иновацијама
8. Менаџмент на бази чињеница
9. Друштвена одговорност
10. Фокус на резултате и креирање вредности
11. Системска перспектива

Циљеви критеријума MB награде са аспекта квалитета су:

- Стално унапређење вредности производа и услуга које резултира тржишним успехом организације;
- Континуирано унапређење пословних перформанси и способности организације;
- Учење на нивоу организације и појединачно учење.

(http://www.baldrige.nist.gov/Business_Criteria.htm)

Ову престижну награду добио је амерички ланац хотела „Ritz Carlton“ (RCH), 1992. и 1999. године (www.nist.gov/public_affairs/factsheet/mbnqa.htm). Запослени у RCH посебну пажњу посвећују индивидуалним очекивањима својих гостију. Усмерени су, пре свега, на успостављање поузданог, потрошачки оријентисаног система испоруке услуга. Приступ TQM који је овај хотелски ланац применио, базира се на основним принципима MBNQA модела. Интересантно је искуство RC хотела код прикупљања, мерења и анализе информација везаних за задовољство гостију. Наиме, RCH су омогућили запосленима да у базу података уносе своја запажања као и повратне информације добијене од гостију. Аутоматизован и заштићен систем омогућава свакодневно сакупљање, проверу и анализу података, који указују на критичне тачке у услужном процесу. При томе се у овим хотелима квалитет подстиче укључивањем свих департамана у заједничку визију и циљеве, подстицањем запослених да размишљају о свакодневним активностима и симултано решавају проблеме. Такође, користе се строги прописи селекције кадрова који подразумевају писане, усмене и практичне провере знања и способности (Тосић, 2007).

Европски модел TQM –а (Европска награда за квалитет – EQA)

Европска фондација за менаџмент квалитетом (European Foundation for Quality Management - EFQM) формирана је 15. септембра 1988., са седиштем у Бриселу (www.efqm.org). Формирала ју је Европска комисија сачињена од представника 14 највећих европских компанија (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer и Volkswagen).

Европска награда за пословну изврност основана је 1991. Церемонија додељивања прве награде одржана је у Мадриду 1992., од када се ова награда уручује сваке године у другом европском граду. Званичан назив награде је „European Quality Award“ – EQA, а додељују је: Европска фондација за менаџмент квалитетом - EFQM,

Европска организација за квалитет – ЕОQ и Комисија Европске уније – ЕU. ЕQА награда се често назива и ЕFQM наградом, а европски модел квалитета ЕFQM моделом (<http://www.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/Ourhistory/Timeline.aspx>).

Европска награда за квалитет је најпрестижнија европска награда за квалитет и пословну изврност, која се додељује:

- Великим организацијама
- Организацијама из јавног сектора
- Малим и средњим организацијама
- Пословним јединицама.

Слика 18. Европска награда за квалитет



Извор: www.efqm.org

Основни постулати ЕFQM-а су (The European Foundation for Quality Management, ЕFQM Introducing Excellence, 2003):

- *Оријентација на резултате. Постизање изврности је могуће када су сви субјекти организације задовољни.*
У данашњем динамичном окружењу организације морају бити флексибилне и спремне да се прилагођавају променљивим потребама и жељама својих купаца, запослених, добављача и других партнера. Информације добијене од садашњих и будућих субјеката пословања се користе за успостављање, имплементацију и проверу стратегије, политике, циљева и планова организације, који су усмерени ка постизању заједничких циљева и остварењу финансијских резултата.
- *Фокус на купца. Изврност представља стварање одрживих вредности за купца.*
Изврсне организације разумеју свог купца и свесне су да је он крајњи судија квалитета производа и услуга, те настоје да остваре његову лојалност задовољењем његових потреба и очекивања. Такође, прати резултате које постижу конкурентске организације и настоји да препозна своје предности и слабости. Кроз ефикасно праћење и предвиђање потреба купаца, организација тежи да их задовољи и, ако је могуће, превазиђе.
- *Лидерство и истрајност у намерама. Изврност је визионарско и инспиративно лидерство спојено са истрајношћу у намерама.*
Изврсне организације имају лидере који дефинишу јасне циљеве и правце развоја, успостављају вредности, етичке принципе, културу и организациону структуру који дефинишу идентитет организације. Лидери на свим нивоима својим примером инспиришу запослене да усмере своје способности ка постизању најбољих перформанси организације. Истовремено, они испољавају способност адаптације на брзе промене окружења спроводећи истрајно своју политику унапређења квалитета.
- *Менаџмент процесима и чињеницама. Изврност је управљање организацијом преко скупа међусобно зависних и повезаних система, процеса и чињеница.*

Изврсна организација има ефикасан менаџмент систем заснован на задовољавању потреба и очекивања својих субјеката. Одлуке морају бити засноване на поузданим информацијама које се односе на: текуће и пројектоване перформансе организације, способности система и процеса, потребе и очекивања субјеката, као и на перформансе других и конкурентских организација.

- *Развој и укључивање запослених. Изврсност је максимизација доприноса запослених преко њиховог развоја и укључивања.*

Изврсне организације идентификују и разумеју компетенције потребне за успешну примену дефинисаних политика, стратегија, циљева и планова. Узимајући у обзир чињеницу да потпуно искоришћење потенцијала запослених представља додатну вредност организације и њену културу, изврсна организација акценат ставља на развој својих запослених и њихово укључивање у процесе унапређења квалитета. Истовремено, ефикасним системом награђивања и давања признања, стимулишу запослене да пруже свој максимални потенцијал.

- *Континуално учење, иновације и унапређење. Изврсност представља изазов постојећем стању и стварање промена применом знања.*

Изврсна организација схвата да се унапређење свих њених перформанси заснива на знању које је базирано на континуалном учењу, иновацијама и унапређењу. Због тога, организације унапређују и чувају свој интелектуални капитал, уче кроз своје активности и кроз активности других у окружењу, стварајући атмосферу отворене размене идеја између свих заинтересованих страна.

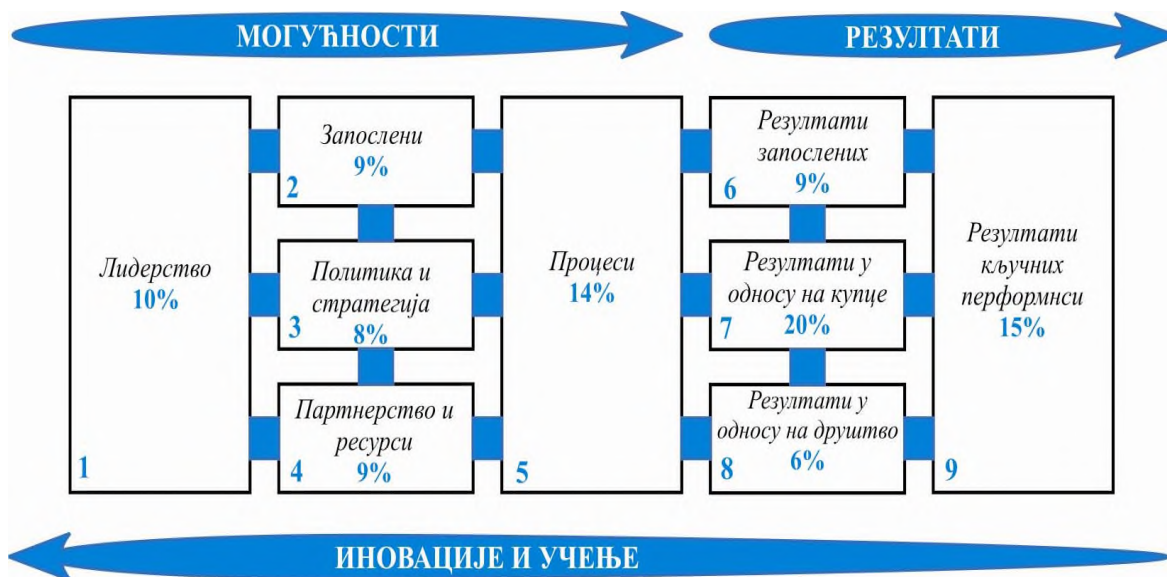
- *Развој партнерства. Изврсност је развој и одржавање партнерства које омогућује стварање вредности.*

Изврсне организације су свесне чињенице да је стварање добрих партнерских односа од изузетног значаја за опстанак и успех у променљивом и све захтевнијем окружењу. Њихов успех неће бити доведен у питање ако развију обострано корисне односе са својим партнерима (купцима, добављачима, друштвом, па чак и са конкуренцијом), засноване на међусобном поверењу и поштовању.

- *Јавна одговорност. Изврсност је превазилажење минимума правног оквира у којем организација послује и настојање да се одговори на очекивања друштвених субјеката.*

Изврсна организација послује у складу са етичким принципима, нормама и законима друштвене заједнице. Она се брине о заштити животне средине и превазилази очекивања и прописе друштвених организација на локалном и глобалном нивоу.

Слика 19. EFQM модел изврности



Извор: The European Foundation for Quality Management, EFQM Introducing Excellence, 2003

Структура европског модела за пословну изврност (EFQM) састоји се од девет критеријума на основу којих се оцењује пословни систем организације. Прву групу критеријума чине „могућности“ организације, а другу „резултати“, који показују шта организација остварује применом овог модела. Веза између ове две групе критеријума, остварује се кроз процесе учења и иновација. Укупан број поена које организација може да оствари по основу наведених девет критеријума је 1000 (100%).

- Критеријум *лидерство* (10%) дефинише начин на који менаџмент тим подржава и промовише креирање културе и вредности од којих зависи дугорочни успех организације:
 - Лидери дефинишу мисију, визију и етичке вредности и представљају културу изврности;
 - Лидери брину о развоју, примени и континуираном побољшању менаџмент система организације;
 - Лидери контактирају са купцима, партнерима и представницима друштвених организација;
 - Лидери подстичу културу изврности код запослених;
 - Лидери идентификују и предводе организационе промене.
- Критеријум *политика и стратегија* (9%) дефинише начин на који организација формулише, развија и преиспитује своју политику и стратегију
 - Политика и стратегија су засноване на садашњим и будућим потребама и очекивањима субјеката организације;
 - Политика и стратегија су засноване на информацијама добијеним мерењем перформанси предузећа;
 - Политика и стратегија се развијају, преиспитују и ажурирају;
 - Политика и стратегија се јавно саопштавају и распоређују у кључне процесе на свим нивоима организације.
- Критеријум *запослени* (8%) дефинише однос организације према запосленима, односно начин на који се постиже пун потенцијал запослених:
 - Људски ресурси се планирају, унапређују и њима се управља;

- Знање и компетенције запослених се идентификују, развију и одржавају;
 - Запослени се укључују и дају им се овлашћења;
 - Између запослених и организације постоји добра комуникација;
 - Организација води бригу о запосленима, даје им признања и награде.
4. Критеријум *партнерство и ресурси (9%)* односи се на управљање спољњим партнерима (добављачима, купцима, акционарима, друштвом) и унутрашњим ресурсима у циљу подршке политици и стратегији организације:
 - Управљање екстерним партнерима;
 - Управљање финансијама;
 - Управљање објектима и опремом;
 - Управљање технологијом;
 - Управљање информацијама и знањем.
 5. Критеријум *процеси (14%)* дефинише потребу пројектовања, развоја и управљања процесима, у циљу задовољења свих заинтересованих страна:
 - Процеси се систематски пројектују и њима се управља;
 - Процеси се унапређују применом иновација у циљу потпуног задовољења купаца;
 - Производња, испорука и сервисирање производа и услуга;
 - Управљање и побољшање односа са купцима.
 6. Критеријум *резултати према купцима (9%)* кроз мерљиве параметре приказује ставове купаца о организацији (задовољство купаца, лојалност купаца, поновљена куповина, укупан имиџ организације и сл.).
 7. У оквиру критеријума *резултати према запосленима (20%)*, мерљивим индикаторима представљени су резултати које је организација постигла у односу на задовољење запослених (задовољство и лојалност запослених, мотивација запослених, развијање компетентности, едукација и тренинг запослених и сл.).
 8. Критеријум *резултати према друштву (6%)* дефинише шта је организација урадила у циљу задовољења потреба локалне, националне и међународне заједнице, добровољно и ван законских обавеза (укључивање у активности друштвених заједница, финансијска подршка друштвеним заједницама и сл.).
 9. Критеријум *резултати кључних перформанси (15%)* односи се на финансијске резултате организације (укупни приходи, трошкови пословања, остварен профит, тржишна вредност акција итд.).

Кандидати за Демингову награду су углавном производна предузећа, док је делатност услужних организација које су добиле признање EFQM-а, у већини случајева здравство и образовање.

Модел TQM-а у Србији (Награда „ОСКАР КВАЛИТЕТА“)

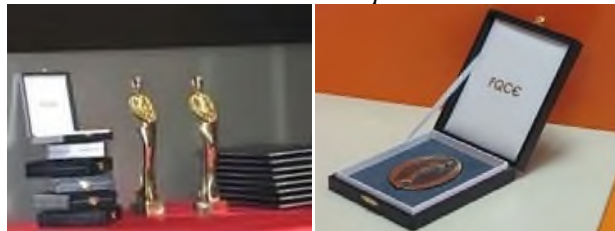
Многе европске земље, као и наша, развиле су своје моделе TQM-а. Наш модел за пословну извршност, направљен по угледу на EFQM, представљен је кроз годишњу награду за пословну извршност – „ОСКАР КВАЛИТЕТА“. Награду је успоставио часопис „Квалитет“ 1995. године (чији је издавач „Пословна политика“ АД – Београд), уз подршку Министарства за науку и технологију Републике Србије – Савет за квалитет Републике Србије, Привредне коморе Србије и других релевантних институција и асоцијација. Награда се додељује од 1995. Током 2005. и 2006. покровитељ доделе награде је било Министарство привреде Републике Србије, а од 2007. покровитељ награде је Министарство економије и регионалног развоја Републике Србије (као ресорно Министарство за инфраструктуру квалитета у Србији).

Национална награда за пословну изврсност „ОСКАР КВАЛИТЕТА“ је подстицај развоју укупне климе за унапређење квалитета и конкурентности у Србији. Са циљем развоја партнерских односа са корисницима и бржег укључења у међународне токове и институције (пре свега у Европску фондацију за менаџмент квалитетом - EFQM), средином фебруара 2002. основан је Фонд за културу квалитета и изврсност (Fund for Quality Culture and Excellence – FQCE), који је преузео управљање Националном наградом за квалитет. FQCE је од 1. маја 2003. чланица EFQM.

Награда се додељује у две категорије:

1. Великим организацијама (преко 250 запослених)
 - самосталним организацијама
 - организационим јединицама
2. Малим и средњим организацијама (до 250 запослених)
 - самосталним организацијама
 - организационим јединицама

Слика 20. Оскар квалитета



Извор: www.fqce.org.rs; www.podrumaleksandrovic.rs

Награде додељује жири састављен од представника државних, научних и стручних институција, сваке године 13. новембра на Светски дан квалитета. По правилима награде, добитници првих награда „ОСКАРА КВАЛИТЕТА“ у обе категорије („Апсолутни победник“), немају право учешћа у наредне три године.

Вредновање постигнутих резултата врши се на основу девет основних критеријума, преузетих из EFQM модела, који укупно носе 1000 поена:

- Liderstvo (100)
- Политика и стратегија (90)
- Људски ресурси (100)
- Партнерство и ресурси (110)
- Процеси (150)
- Задовољство купца/корисника (150)
- Задовољство запослених (90)
- Утицај на друштво (60)
- Пословни резултати (150)

Уочава се да 45% поена одлази на следећа три критеријума: задовољство купца, процеси и пословни резултати. Треба истаћи и међусобну условљеност и повезаност ових критеријума који у највећој мери илуструју однос организације према крајњем кориснику.

По овом моделу додељују се следеће награде:

- 1) Национална награда за пословну изврсност „ОСКАР КВАЛИТЕТА“ - „Апсолутни победник“ (у обе категорије),
Претходни услов је да је организација на завршном оцењивању добила

700 и више бодова и да је прворангирана у својој категорији;
2) Национална награда за пословну изврсност „ОСКАР КВАЛИТЕТА“ у једној или више области (у обе категорије).

Претходни услов је да је организација на завршном оцењивању добила 500 и више бодова и да је у једној или више области/критеријума добила 80% и више од вредности бодова за те критеријуме;

3) Националну награду за пословну изврсност „ОСКАР КВАЛИТЕТА“ - "Финалиста награде"

Претходни услов је да је организација на завршном оцењивању освојила 500 и више бодова.

Организација која на завршном оцењивању добије између 400 и 499 бодова добија Сертификат за други ниво изврсности – „Призната изврсност“.

Награда „ОСКАР КВАЛИТЕТА“ је од великог значаја како награђеним компанијама, тако и осталим компанијама које учествују на конкурс, јер омогућује: добијање објективне оцене унапређења квалитета оцењивањем од стране неутралног оцењивачког тима; упоређење са другима; процену сопствених тржишних могућности; стварање климе за квалитет и његово унапређење; медијску презентацију помоћу штампе, специјалних ТВ емисија и на друге начине који ће допринети даљој афирмацији организације (www.fqce.org.rs/index.php).

Једна од важних карактеристика наведених модела и награда за квалитет, јесте *могућност самооцењивања*, која кроз праћење пословног учинка на великом броју фактора (производи и услуге, потрошачи, запослени, пословни партнери, финансије), доприноси континуираном унапређењу квалитета и побољшању пословних перформанси организације. На тај начин, самооцењивање постаје процес којим организација добија поуздане информације о својим предностима и недостацима, о тренутном стању нивоа квалитета пословања, као и о положају у односу на конкуренцију.

До сада се на конкурс за добијање ове престижне награде квалитета није пријавило ни једно туристичко и хотелско предузеће из Србије.

Истакнуте награде за квалитет туристичких и угоститељских услуга у Србији

Награда за квалитет Привредне коморе Војводине – „Катија успеха“

Привредна комора Војводине од 2000. године спроводи континуирану акцију промоције и подстицања квалитета услуга у угоститељској и туристичкој делатности Војводине, доделом признања за квалитет услуга. Признање *“Катија успеха”* додељује се најбољима за достигнути квалитет услуга у следећим категоријама: категорисаним смештајним објектима, ресторанима, туристичким агенцијама и од 2008. некатегорисаним објектима који на најбољи начин представљају мултиетничку традицију Војводине.

Табела 23. Оцењивачки лист за хотеле

1.	Положај објекта	0,5 бодова	
2.	Заступљеност и начин представљања у медијима (ТВ, радио, пропагандни материјал, интернет презентација, представљање на сајмовима...)	0-5 бодова	
3.	Резервациони систем (директна комуникација са гостом, интернет, чланство у глобалним резервационим системима...)	0-5 бодова	
4.	Путокази и смернице као помоћ приликом доласка госта	0-5 бодова	
5.	Сопствени паркинг или гаража са неопходним осветљењем, одговарајућим бројем места за паркирање возила и могућности сервисирања и техничке подршке за возила.	0-5 бодова	
6.	Приступ објекту (путеви, стазе, осветљеност)	0-5 бодова	
7.	Улаз у објекат (осветљење, видео надзор, могућност приступа особама са инвалидитетом)	0-5 бодова	
8.	Пријемни хол са рецепцијом (дизајн, комфор, функционалност простора, техничко-технолошка опремљеност рецепције...)	0-5 бодова	
9.	Грејање	0-5 бодова	
10.	Климатизација	0-5 бодова	
11.	Осветљење	0-5 бодова	
12.	Телефонски стандард (решење и опрема)	0-5 бодова	
13.	Љубазност особља	0-5 бодова	
14.	Комуникација особља са страним гостима	0-5 бодова	
15.	Заједничке санитарije (хигијена и опремљеност)	0-5 бодова	
16.	Хигијена и опремљеност помоћних просторија за особље	0-5 бодова	
17.	Лифтови и комуникација са собама (уређеност и техничко решење степеништа)	0-5 бодова	
18.	Просторије за пружање услуга и заједничке просторије за боравак гостију	0-5 бодова	
19.	Конференцијске сале са комплетном аудио-визуелном опремом	0-5 бодова	
СОБЕ			
20.	Опрема собе (квалитет хотелског инвентара, телефон, интернет, ТВ пријемник)	0-5 бодова	
22.	Сефови за вредносне ствари	0-5 бодова	
23.	Сигнални уређаји за позив особља	0-5 бодова	
24.	Хотелски информатор	0-5 бодова	
25.	Хигијена и општи утисак	0-5 бодова	
УСЛУГА			
26.	Садржаји услуга у објекту: (spa и wellness центар, козметичко-фризерски салон, конференцијске сале, игралиште за децу...)	0-5 бодова	
27.	Понуда домаће и стране штампе, стручни магацини, информатор туристичке понуде средине, мапе, карте	0-5 бодова	
УКУПАН БРОЈ БОДОВА:			

Извор: Привредна комора Војводине, Правилник о додељивању признања за квалитет угоститељских и туристичких услуга, септембар 2007.

Карактеристика наведених критеријума за оцењивање квалитета хотелских услуга је свеобухватност и присуство великог броја елемената, али и мала заступљеност нетехничких критеријума као и исти ранг вредновања за критеријуме различитог значаја.

Поред доделе „Капије успеха“, Комора награђује *Плакетама за квалитет* услуга другопласиране кандидате. Признања за квалитет угоститељских и туристичких

услуга додељују се сваке друге године, крајем децембра. Добитници признања за најбољи квалитет услуге не могу да добију признање Привредне коморе Војводине два пута узастопно.

Оцењивање категорисаних смештајних и угоститељских објеката и лиценцираних туристичких агенција обавља се према критеријумима утврђеним у *Правилнику о додељивању признања за квалитет угоститељских и туристичких услуга*. Оцењивање обавља комисија коју чине истакнути стручни туристички и угоститељски радници из привреде, образовних институција и професионалних стручних удружења. Комисија обилази угоститељске објекте, односно туристичке агенције и врши њихово оцењивање према оцењивачким листовима који су саставни делови Правилника (табела 23). Председник и чланови комисије самостално оцењују објекте и агенције, и дају укупну оцену за објекат, односно агенцију. Збир укупних оцена за објекат и укупних оцена за туристичку агенцију представља коначну оцену комисије за тај објекат, односно туристичку агенцију (Привредна комора Војводине, Правилник о додељивању признања за квалитет угоститељских и туристичких услуга, септембар 2007).

Добитници „Капије успеха“, као највишег признања за квалитет услуга за 2008. су: хотел „Вила Брег“ (Вршац), „Elite –Палић“ ДОО, за свеукупност туристичке понуде у објектима: хотел „Парк“, хотел „Језеро“, ресторан „Мала гостиона“ и ресторан „Рибља Чарда“. У категорији ресторана добитник највишег признања је ресторан „Мајур“ (Келебија), док су у категорији салаша добитници Етно парк „Мајкин салаш“ (Палић) и Салаш 137 (Ченеј). Добитници плакета за квалитет услуга су: хотел „Александар“ (Нови Сад), Вила Милорд (Палић), Пансион Family (Кањижа) и Цвејин салаш (Бегеч).

Награда за квалитет Туристичке организације Србије – „Туристички цвет“

Туристичка организација Србије награду „Туристички цвет“ додељује за значајна остварења у подизању квалитета туристичких услуга, као и за допринос развоју, унапређењу и промоцији туризма, у следећим категоријама (Туристичка организација Србије, Правилник о додели награде „Туристички цвет“, јун 2008):

- 1) Туристичка организација
- 2) Специјални догађај у функцији промоције туризма (манифестација, сајам, конгрес, изложба)
- 3) Угоститељски објекат (за смештај или за пружање услуга исхране и пића)
- 4) Сеоско туристичко домаћинство
- 5) Вински подрум
- 6) Туристичка агенција
- 7) Представљање Србије као туристичке дестинације, преко електронских и штампаних медија (филм, публикација, интернет страница, емисија, репортажа или часопис)
- 8) Сувенир мале вредности
- 9) Сувенир веће вредности
- 10) Иновација у туризму
- 11) Уређеност туристичких амбијенталних целина
- 12) Туристички водич
- 13) Организација и/или појединац за допринос унапређењу туризма Републике Србије.

Предлоге за доделу награде „Туристички цвет“ достављају правна и физичка лица. Образложени предлози достављају се у писменој форми ТОС-у у року од 30 дана од дана објављивања јавног огласа. Предлог мора да садржи све потребне податке о кандидату, категорију за коју се кандидат кандидује, писмено образложење, као и

одговарајуће доказе (фотографије, писани запис, запис на диску у трајању до 5 минута, пропагандни материјал и сл.). За сваку категорију додељује се само једна награда. Јавно уручивање награда је 27. септембра на Светски дан туризма.

Критеријуми за доделу награде, које мора да садржи предлог за награду, дефинисани су правилником за све категорије. Критеријуми за угоститељске објекте (услуге смештаја и/или услуге исхране) садрже елементе који се односе на:

- увођење нових стандарда у погледу уређења, опреме и подизања квалитета пружених услуга;
- облик и начин примене нових стандарда у пословању, њихов утицај на ефикасност пословања и допринос унапређењу квалитета,
- степен искоришћености капацитета и број гостију,
- категорија одређена актом надлежног органа (уколико објекат подлеже обавези категоризације).

Недостатак наведених елемената за оцењивање квалитета услуге је недовољна изграђеност критеријума, односно одсуство модела квантификавања.

За најбољи угоститељски објекат 2009. године проглашен је хотел „Aquastar Danube“ из Кладова, а за најбоље сеоско туристичко домаћинство вила „Ђорђевић“ из села Рибари код Бруса (<http://www.danas.rs/Vesti/Ekonomija/Dodeljene-nagrada-Turisticki-cvet.html>).

Награда за квалитет Привредне коморе Београд – „Београдски квалитет“

Награда „Београдски квалитет“ се реализује од 2002. године. Намера Привредне коморе Београда била је да доделом знака „Београдски квалитет“ подржи напоре својих чланова у подизању нивоа услуга и да на тај начин допринесе побољшању квалитета услужних делатности. Поред правила за добијање, коришћење и одузимање знака „Београдски квалитет“, јасно су дефинисани услови за оцењиваче, њихову одговорност, обавезе и потребну обуку, као и критеријуми и бодови по којима се оцењује. Награда „Београдски квалитет“ додељује се за најбољи постигнут квалитет услуга: хотела, ресторана и туристичких агенција. За све врсте услуга постоје дефинисани критеријуми за елиминацију за које, ако се утврди да постоје, оцењивачи прекидају оцењивање, без обзира на претходно освојен број бодова. Право коришћења знака „Београдски квалитет“ уређује се уговором који закључују Привредна комора Београда и корисник знака. У току важења уговора оцењивачи су дужни да најмање једанпут годишње изврше контролу квалитета пружених услуга. Уколико се током провере утврди да корисник знака не поштује прописане критеријуме, Привредна комора Београда има право одузимања употребе знака „Београдски квалитет“ (Привредна комора Београда, Пројекат „Београдски квалитет“, децембар 2003).

Критеријуми за оцењивање хотелских услуга сврстани су у две основне групе (бројеви у заградама представљају број елемената за оцењивање) (Рацета, 2003):

- 1) Елементи у услужном сектору:
 - а) управљање организацијом (17)
 - б) простор (44)
 - в) материјално-технички ресурси (38)
 - г) организација и процеси (35)
 - д) кадрови (60)
 - ђ) естетски доживљај (15)
- 2) Елементи у производном сектору:
 - а) простор (санитарно-хигијенски стандарди)

- б) опрема и прибор за припремање хране
- в) особље које ради на припремању хране
- г) материјал за израду – животне намирнице
- д) процес производње хране
- ђ) документација (потврде, анализе итд.).

Носилац награде „Београдски квалитет“ у категорији хотела је хотел Best Western „М“, а у категорији ресторана су следећи угоститељски објекти: „Пастув“, „Franche d Esperey“, „Душанов град“, „Пекинг“, „Три шешира“, „Калемегданска тераса“, „Дака“, „Que Pasa“, „Villa club 69“, „Royal-Knez“, „Business club Jelena“, „Рубин“, и „Звездара театар“.

Предлог за унапређење наведених критеријума односи се на укључивање већег броја елемената за оцењивање, како оних који се односе на материјалне елементе хотелске услуге, тако и оних који представљају њене „неопипљиве“ карактеристике. Изградња модела квантификовања и вредновање појединих елемената би требало да се занима на вредновању, очекивањима и захтевима потрошача.

Наведене награде и признања значајно доприносе унапређењу и промоцији туризма и угоститељства у Србији, и истицањем најбољих, подстичу подизање нивоа квалитета туристичких и угоститељских услуга.

СТАНДАРДИЗОВАНИ СИСТЕМИ УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ

Полазећи од контроле квалитета производа, који су обављали контролори у фабрикама тридесетих година прошлог века, па до концепта и филозофије управљања тоталним квалитетом (TQM), квалитет је своју пуну експанзију доживео у последњој деценији XX века. Четврти период развоја квалитета, који још увек траје, јасно је обележен појавом стандарда ISO 9000 и стварањем данашњег поимања управљања тоталним квалитетом. Теорија и пракса квалитета постају брига бројних институција и врхунских стручњака у низу државних, научних и других организација.

Сертификација различитих стандардизованих менаџмент система (QMS, EMS, OHSMS, HACCP итд.) постаје приоритет организација на глобалном тржишту. Неопходност да се квалитет угради у сваку фазу пословних процеса, постао је опште прихваћено становиште свих предузећа која желе да буду конкурентна. Кључна предност концепта квалитета заснованог на стандардима, јесте успостављање међусобног поверења између свих субјеката организације. У унапређење квалитета заснованог на стандардима укључила се и наша земља. Најбољи резултати су постигнути у индустријским организацијама, а последњих година се унапређење квалитета све више шири и ка услугама, посебно ка здравству и образовању.

Систем управљања квалитетом (QMS) према стандардима ISO 9001:2000

Систем управљања (менаџмента) квалитетом QMS (Quality Management System), базиран на стандардима серије ISO 9001, представља међународну стратегију унапређења квалитета. Заснован на процедуралним механизмима дефинисаним у оквиру захтева стандарда ISO 9001, QMS поседује механизам који спречава пад нивоа квалитета у организацији и обезбеђује чврст ослонац на путу ка примени TQM концепта. Тај механизам се састоји у обавези руководства да контролише квалитет на

редовним интерним и екстерним проверама и на примени одговарајућих корективних мера (Костић, 2007).

Серије стандарда за изградњу и управљање система квалитета појавиле су се 1987., као резултат дугогодишњег рада Међународне организације за стандардизацију (ISO), са седиштем у Женеви. До сада су доживеле две велике ревизије, прву 1994. и другу 2000. (Ињац и Батинић, 2007), и једну мању ревизију, 2008. Националне верзије ових стандарда представљају њихов превод и садрже у свом називу додатну националну ознаку испред, и годину издавања иза (нпр. JUS ISO 9001:2001). Од 16. марта 2007. стандарди у Србији уместо ознаке JUS носе ознаку SRPS.

Појава серије стандарда 1987. године, историјски гледано, значи прво свесно обједињавање интерне и екстерне контроле квалитета и стварање јединственог система за обезбеђење квалитета који у први план ставља интересе крајњих корисника производа или услуга.

Од свог настанка серија стандарда ISO 9000 се стално усавршава и добија нове додатке у виду анекса, нових стандарда, ревизија итд. Будућност стандарда за обезбеђење и управљање квалитетом састоји се у даљем и чвршћем повезивању са еколошким (ISO14000) и безбедносним критеријумима (OHSAS 18001). Иако је серија стандарда ISO 9000 прихваћена од стране свих чланица ISO-а (укупно 162 земље, према подацима преузетим 2.10.2009. са званичног сајта организације: www.iso.org), још је увек на нивоу препоруке. Претпоставка је неких аутора да се у будућности може очекивати прелазак из сфере препоруке у подручје обавезно применљивих, законских прописа.

Основни разлози за напуштање серије ISO 9000:1994 и израду велике ревизије 2000. били су (Ињац и Батинић, 2007):

- Примедбе од корисника на статичност
- Превелико ослањање на производне организације
- Анкета спроведена 1997. године у 1120 предузећа различитих типова и величина широм света

Превелика статичност је значила формално испуњавање захтева без разматрања шта се заиста догађа у организацији која је имплементирала стандарде. У великом броју случаја све се сводило на формализам.

Прелаз са производних на све типове организација, пре свега услужних, тражио је одговарајуће промене.

Поред наведених, издвајају се и следеће примедбе на верзију стандарда из 1994., добијене као резултат анкете спроведене 1997. године:

- Концепт стандарда ISO 9000:1994 све мање остварује зацртану мисију и визију предузећа;
- Недостатак коректне оријентације на купца;
- Мало пажње се посвећује континуираном побољшању квалитета на свим нивоима организације;
- Заостајање за светским наградама и моделима TQM-а (Демингова, EQA, MBNQA)
- Смернице стандарда ISO 9000:1994, ISO 9004-1 (за производе) и ISO 9004-2 (за услуге) не поклапају се увек са основним моделом
- Стандард није идеално решење за мале и средње организације итд.

Основни правци ревизије стандарда ISO 9000:2000 били су:

- *Редуковати документацију колико је могуће.* Ревизија из 1994. имала је 27 основних стандарда, а планирао се и даљи раст. Ревизија из 2000. има само четири основна стандарда (ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 и ISO 19011). Сужавање је спроведено и у другим подручјима: три облика модела из 1994. године (ISO 9001, 9002 и 9003) сажети су у нови ISO 9001. Три дела стандарда ISO 10011 замењена су стандардом ISO 19011. Стандард ISO 9004:2000 заменио је стандарде ISO 9004-1, 9004-2, 9004-3 и 9004-4. Низ осталих стандарда замењен је техничким извештајима и препорукама.
- *Инсистирање на сталном побољшању* је у новом у стандарду ISO 9004:2000 и његовом конзистентном пару ISO 9001:2000, посебно истакнуто и темељи се на Деминговом PDCA циклусу.
- *Све темељити на процесима*, односно, главни акценат ставити на пројектовање, увођење, одржавање, развој и управљање процесима у било којој организацији – без обзира на тип и величину. По овој оријентацији нови модел је назван „процесним“
- *Интегрисати колико је могуће и друге логистичке системе*, пре свега серију ISO 14000.

Концепт заснован на ISO 9000 стандардима подразумева:

- Документовање пословног система
- Дефинисање квантификованих циљева квалитета
- Успостављање процеса самооцењивања
- Примену савремених принципа менаџмента квалитетом и континуално побољшање квалитета применом механизма интерних и екстерних провера, преиспитивања од стране руководства и спровођење корективних и превентивних мера.

Фамилија стандарда *ISO 9000:2000ff* обухвата *групу стандарда* који помажу различитим организацијама у спровођењу ефективних система менаџмента квалитетом (JUS ISO 9000:2001, 2-5):

- *ISO 9000* описује основе система менаџмента квалитетом и утврђује терминологију за системе менаџмента квалитетом.
- *ISO 9001* специфицира захтеве који се односе на системе менаџмента квалитетом, који се користе тамо где је потребно да се прикаже способност организације да испоручује производе који задовољавају корисника и испуњавају захтеве одговарајућих прописа и има за циљ да повећа задовољење корисника.
- *ISO 9004* даје упутство које се односи и на ефективност и на ефикасност система менаџмента квалитетом. Циљ овог стандарда је унапређивање перформанси организације и побољшавање задовољења корисника и осталих заинтересованих страна.
- *ISO 19011* даје упутство за проверу система менаџмента квалитетом и система менаџмента животном средином.

Успех вођења хотелског предузећа може да резултира из примене и одржавања система менаџмента, који је пројектован да стално побољшава перформансе, обухватајући потребе свих заинтересованих страна. Менаџмент хотелском организацијом обухвата и менаџмент квалитетом. У стандардима ISO 9000:2000 је идентификовано *осам принципа менаџмента квалитетом* („позајмљених“ из TQM

концепта), које највише руководство може да користи при вођењу организације, у циљу побољшавања перформанси:

1) *Усмерење на кориснике*

Организације зависе од својих корисника и, према томе, оне треба да разумеју актуелне и будуће потребе корисника, треба да испуне захтеве корисника и да настоје да пруже и више него што корисници очекују.

2) *Лидерство*

Лидери успостављају јединство циљева и вођења организације. Они треба да стварају и одржавају интерно окружење, у којем особље може у потпуности да учествује у остваривању циљева организације.

3) *Укључивање особља*

Особље на свим нивоима чини суштински део једне организације и њиховим пуним укључивањем омогућава се да се искористе њихове способности за остваривање добробити организације.

4) *Процесни приступ*

Жељени резултат се може ефикасније остваривати ако се менаџмент одговарајућим активностима и ресурсима остварује као процес.

5) *Системски приступ менаџменту*

Идентификовање и разумевање неког система међусобно повезаних процеса и менаџмент тим системом доприносе ефикасности и ефикасности организације у остваривању њених циљева.

6) *Стална побољшавања* укупних перформанси организације треба да представљају њен стални циљ.

7) *Одлучивање на основу чињеница*

Ефективне одлуке заснивају се на анализи података и информација.

8) *Узајамно корисни односи са испоручиоцима*

Организација и њени испоручиоци су независни, па узајамно корисни односи повећавају способност и једних и других да стварају вредност.

Примена наведених принципа у хотелском предузећу зависи од способности менаџера да решава проблеме користећи предности тимског рада. На организационо-кадровски модел пословања хотела, а самим тим и на организацију система менаџмента квалитета, кључни утицај имају тип, капацитет и категорија хотела. Пословање хотела се базира на прописима о минималним условима за бављење угоститељском делатношћу, класификацији и категоризацији угоститељских објеката, па је тиме и условљена његова организациона структура. Из наведеног следи да увођење система менаџмента квалитетом у хотелско предузеће захтева усаглашавање и примену ових прописа и стандарда из серије ISO 9000 (Косар и Рашета, 2005).

Да би применио осам принципа менаџмента квалитета, менаџмент хотела мора да (Косар и Рашета, 2005, 74):

- идентификује своје просеце и да их примењује у целој организацији као и да одреди редослед и међусобно деловање ових процеса;
- одреди критеријуме и методе потребне да се обезбеди ефикасност извођења ових процеса и управљање њима;
- осигура расположивост ресурса и информација неопходних за подршку извођењу и праћењу ових процеса;
- прати процесе, мери и анализира њихове перформансе;
- примењује мере потребне за остваривање планираних резултата и стално побољшава процесе.

Намена стандарда *ISO 9001* јесте спецификација захтева за систем менаџмента квалитетом који се могу користити за интерну примену у организацијама за сертификацију. Он се усредсређује на ефективност система менаџмента квалитетом у испуњавању захтева корисника (JUS ISO 9001:2001, 7), при чему (Ињац и Батинић, 2007, 218):

- Организација мора показати способност континуираног обезбеђења производа или услуга који испуњавају захтеве корисника и свих одговарајућих прописа.
- Циљ организације је повећање задовољства корисника ефикасном применом система, укључујући стално побољшање система као и доказивањем усклађености са захтевима корисника и прописа.

Стандард *ISO 9004* даје упутства у оквиру ширег распона циљева система менаџмента квалитетом него што то чини стандард *ISO 9001*, посебно за стално побољшавање свеукупних перформанси и ефикасности организације као и њене ефективности. *ISO 9004* се препоручује као упутство за организације чије највише руководство жели да предузме даље кораке у односу на захтеве *ISO 9001*, у настојању да остварује стално побољшање перформанси. Међутим, није намењен за потребе сертификације (JUS ISO 9001:2001, 7). У стандарду *ISO 9004* циљеви управљања ресурсима су проширени и односе се, поред задовољења корисника, и на задовољење заинтересованих страна (добављачи и партнерство). У прилогу ових стандарда налази се *упутство за самооцењивање организација*, које се базира на вредновању зрелости система менаџмента квалитетом за сваку већу тачку стандарда (почев од 1 – нема званичног система, до 5 – перформансе најбоље у класи). Циљ концепције самооцењивања је да пружи организацији једноставан приступ за утврђивање релативног степена зрелости система менаџмента квалитетом и утврђивање кључних тачака за побољшање. Резултат самооцењивања не замењује интерне провере већ представља суд о ефикасности организације и зрелости менаџмента квалитетом.

Стандард *ISO 9001:2000* даје минималне захтеве за прописан систем квалитета које се, по сваком елементу, додатно обрађују у стандарду *ISO 9004:2000*. Стандард *ISO 9004:2000* нуди могуће конкретне предлоге, решења, унапређења и побољшања. На тај начин се ова два стандарда усклађују и делују конзистентно.

Слика 21. Конзистентни пар



Извор: Ињац, Н., Батинић, Р. (2007): Мала енциклопедија квалитета - Упознајмо стандард *ISO 9000*, I део. Завод за уџбенике и наставна средства, Источно Сарајево

Усвајање процесног приступа у менаџменту неком организацијом, једна је од најважнијих резултата ревизије стандарда *ISO 9000* из 2000. године. Да би једна организација ефективно функционисала, она мора да идентификује и обавља менаџмент бројним повезаним активностима. Активност која користи ресурсе и има менаџмент којим омогућава трансформацију улазних елемената у излазне, може се сматрати процесом. По правилу, излазни елемент једног процеса директно формира улазни елемент следећег процеса (JUS ISO 9001:2001,6). Разноврсност ресурса у складу је са разноврсношћу компоненти хотелског производа. Обезбеђивање

одговарајућих ресурса осигурава одвијање процеса, што је од суштинске важности за систем менаџмента квалитетом у хотелијерству, где се пре свега ради о услугама које и јесу процеси. Квалитет процеса у условима када изостаје конкретан материјални производ, јесте кључни домен примене основних принципа менаџмента квалитетом, укључујући и контролу квалитета и мерење задовољства хотелских гостију (Косар и Рашета, 2005).

Процесни приступ менаџмента квалитетом хотелских услуга, у овом контексту, подразумева идентификацију процеса који се користе у хотелском предузећу и њиховог међусобног деловања. Сврха процесног приступа јесте такво пројектовање, изградња, вођење и управљање процесима у организацији који ће давати оптимални квалитет услуга и производа уз минималне трошкове.

Усклађени пар ISO 9001:2000 и ISO 9004:2000 делује према принципима PDCA циклуса или Деминговог круга сталног побољшања (слика 21):

Планирајте. Утврдите циљеве и успоставите процесе за добијање резултата у складу са захтевима корисника и политиком организације.

Урадите. Примените процесе.

Проверите. Пратите и мерите процесе и производ, поредећи их са политиком, циљевима и захтевима за производ и извештавајте о резултатима.

Делујте. Предузмите акције за стално побољшање перформанси процеса.

Модел система менаџмента квалитетом заснованог на процесима, приказан на слици 22, обухвата све захтеве овог међународног стандарда, али не приказује процесе у детаљима.

Верификација и аудитација система менаџмента квалитетом према моделу ISO 9001:2000 темељи се на прописаној документацији. Минимална прописана документација коју организација мора поседовати утврђена је самим стандардом ISO 9001:2000 (4.2. Захтеви који се односе на документацију, тачка 4.2.1. Опште одредбе). Ради се о пет основних елемената:

- 1) документована изјава о политици и циљевима квалитета
- 2) пословник о квалитету
- 3) документоване процедуре које се захтевају овим међународним стандардом
- 4) документи потребни организацији да би осигурала ефективно планирање и извођење својих процеса, као и управљање тим процесима
- 5) документи који дају објективне доказе о извршеним активностима или оствареним резултатима, односно записи о квалитету који се захтевају овим међународним стандардом.

Слика 22. Модел система менаџмента квалитетом заснован на процесима



Извор: JUS ISO 9001:2001, Завод за стандардизацију, Београд, 2001

Под термином „документована процедура“ подразумева се да је процедура успостављена, документована, да се примењује и да се одржава. Обим и облик документације система менаџмента квалитетом може се разликовати од организације до организације и зависи од величине организације, врсте активности и сложености процеса.

Документација омогућава саопштавање о намерама и доследност акције. Њеним коришћењем доприноси се:

- остваривању усаглашености са захтевима корисника и побољшавању квалитета
- припреми одговарајуће обуке
- поновљивости и следљивости
- стварању објективног доказа, и
- вредновању ефективности и сталне погодности система менаџмента квалитетом.

При вредновању система менаџмента квалитетом постоје четири основна питања која треба поставити у вези са сваким процесом који се вреднује (JUS ISO 9000, 2001, 4-5):

- Да ли је процес идентификован и на одговарајући начин описан?
- Да ли су утврђене одговорности?
- Да ли се процедуре примењују и одржавају?
- Да ли је процес ефективан у постизању захтеваних резултата?

Скуп одговора на горња питања може одредити исход вредновања. Вредновање система менаџмента квалитетом може бити различито, зависно од предмета и подручја примене и покривати низ активности, као што су провере и преиспитивања система менаџмента квалитетом и самооцењивање.

Провере се користе да би се утврдио степен до којег су испуњени захтеви система менаџмента квалитетом. Резултати провера користе се за оцењивање ефективности система менаџмента квалитетом и идентификују могућности за

побољшање. Проверу система менаџмента квалитета организације врши тим аудитора (енгл. auditor – ревизор) акредитованог сертификационог тела. Постоје две врсте провере – интерна и екстерна. Интерне провере преко прве стране које обавља сама организација или неко у њено име, за интерне сврхе, и оне могу да чине основе за њено самодекларисање усаглашености. Екстерне провере преко друге стране обављају корисници организације или друге особе у име корисника. Екстерне провере преко треће стране обављају екстерне независне акредитоване организације, које обављају сертификацију или регистрацију усаглашености са захтевима стандарда ISO 9001. Упутства о провери дата су у оквиру стандарда ISO 19011. Након инспекције од стране екстерних субјеката организација добија сертификат квалитета ISO 9000. Добијена сертификација важи три године, после чега се поново проверава систем менаџмента квалитета - ресертификација. Између две сертификационе провере, сваке године се врше надзорне ревизије које служе за проверу да ли сертифицивана организација одржавања и унапређује свој систем менаџмента квалитетом.

Након осам година примене стандарда ISO 9001:2000 изашла је нова, „мала ревизија“ стандарда. Нова верзија стандарда ISO 9001:2008, објављена 14. новембра 2008. године, изазвала је велико интересовање и постала предмет анализа и поређења са верзијом стандарда ISO 9001:2000 са разних аспеката и од стране различитих заинтересованих страна. Одлука техничког ISO комитета је да се све организације морају ресертифицирати до 15.11.2010., уколико желе да задрже постојећи или добију нови сертификат. У основи нове верзије стандарда је, као и у важећем стандарду, осам принципа система менаџмента квалитетом. И даље је задржан модел система менаџмента квалитетом заснован на процесном приступу који треба да докаже и осигура спремност и способност организације да обезбеди да њени производи у континуитету задовољавају потребе купца. Иако је ово прва измена стандарда након осам година, може се рећи да се ради се о „малој ревизији“ стандарда. Укупан број измена (допуна, брисања и додатака) је 28 (табела 24.)

Табела 24. *Измене у новој верзији стандарда ISO 9001:2008 по поглављима*

1. Уводни део (поглавља 0, 1, 2, 3)	5 измена
2. Поглавље 4	4 измене
3. Поглавље 5	2 измене
4. Поглавље 6	3 измене
5. Поглавље 7	9 измена
6. Поглавље 8	5 измена
Укупно	28 измена

Извор: Ињац, Н. (2009): Захтеви новог стандарда ISO 9001:2008 – како разматрати као козметику или панику. Квалитет, 19 (1-2): 18-19.

Мишљење појединих експерата за ISO стандарде је „да су измене унесене тек толико да се нешто мења“ и да је заправо реч не о суштинским, већ о „козметичким изменама“ (Ињац, 2009), односно изменама у смислу исправки нејасних дефиниција и појмова. Истовремено, већина заинтересованих страна се жали на „обимну документацију и папирологију“, и сумња у „користи од ISO 9001“ (Симић и Баћовић, 2009). Ипак, као најзначајније измене у односу на претходно издање стандарда, могу се издвојити:

- Измене у уводним концепцијским деловима стандарда који се односе на обавезности примене законских и других захтева, указују на осигурање испуњења захтева као на знатно сигурнији, односно обавезујући елемент.

- Мерење задовољства купаца у новим стандардима има ширу димензију потреба и метода у примени.

- Више се потенцира на условима радне средине, односно на користи за запослене као што су: повећано задовољство послом, већа мотивација и стабилност радног места, унапређење здравља и безбедности запослених.
- Инсистира се на поузданости опреме за праћење и мерење у процесима.
- Инсистира се на управљању процесима, а не само на њиховом идентификовању.
- Захтева се детаљније планирање процеса реализације производа.
- Захтева се да корективне и превентивне мере буду усмерене на узрок неусаглашености итд. (Бабић, 2008).

Већина измена се односи на додатно прецизирање већ постојећих захтева, као и бољу усаглашеност са стандардом за заштиту животне средине ISO 14001:2004. Са новом ревизијом се не уводе значајне промене у процесе и постојећи QMS (систем управљања квалитетом), као ни у документацију. Ревизија ISO 9001:2008 је много мање захтевна у односу на претходну, и представља више допуну стандарда и одговор на неке од проблема који су утврђени применом у пракси, него формалну ревизију. Радикалније измене стандарда се очекују у оквиру стандарда ISO 9004:2009, који треба драстично да се измени у односу на претходну верзију и донесе потпуно нов приступ.

Однос између TQM-а и QMS-а

Приступ унапређењу квалитета преко система менаџмента квалитетом заснованог на стандардима ISO 9000 (QMS) и приступ заснован на начелима управљања тоталним квалитетом (TQM), нису супростављени један другом, већ чине два комплементарна приступа. QMS усмерава организацију на квалитет производа и процеса, а TQM на тотални квалитет (производи, процеси, организација као целина, запослени).

Основна особина QMS-а је његова постојаност, која је обезбеђена механизмом сертификације и редовне провере. Концепт ISO 9000, заснован на строго дефинисаним процедуралним механизмима, спречава да ниво квалитета у организацији с временом падне, чиме обезбеђује чврст ослонац на путу ка TQM-у. TQM као управљачки приступ у организацији заснован на квалитету, омогућава праћење и прилагођавање организације променама из окружења, условљавајући промене у самој организацији, чиме у великој мери доприноси флексибилности организације на екстерне промене (Костић, 2007).

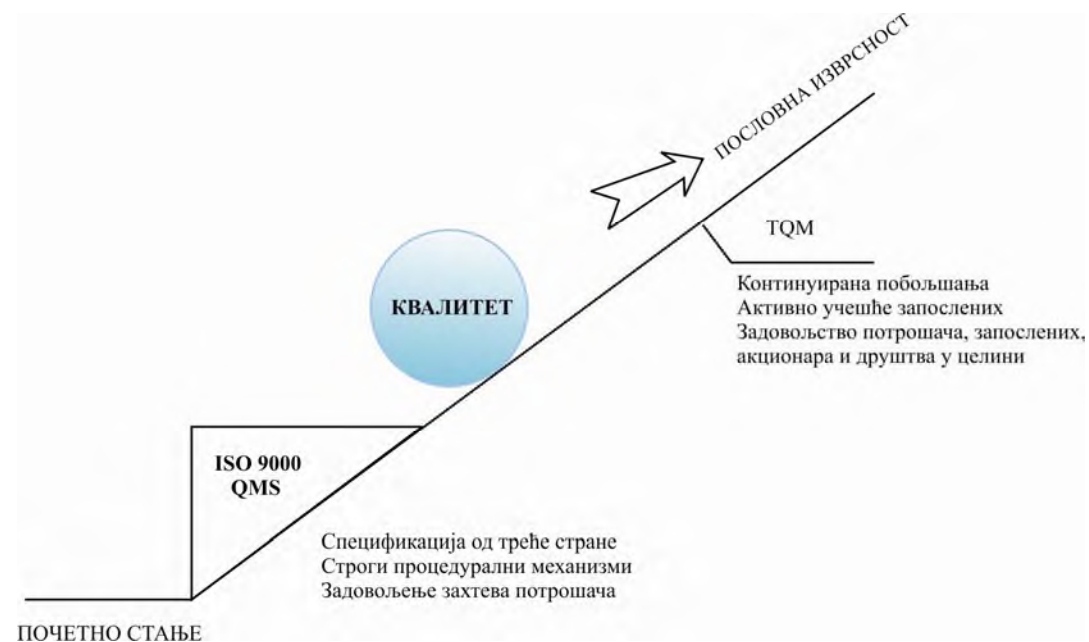
Основне карактеристике QMS-а су:

- Акцент је на регулисању и документовању процеса
- Не простире се на све запослене
- При расподели одговорности базира се на постојећој хијерархији
- Релативно кратко време увођења система
- Усредсређеност на квалитет.

Основне карактеристике TQM-а су:

- Акцент је на задовољавању корисника
- Простире се на све запослене; значајан чинилац је задовољење потреба запослених
- Хијерархијска расподела одговорности и овлашћења – ангажовање и позитиван приступ на свим нивоима
- Релативно дуг период увођења система
- Усредсређеност на профит
- Захтев за задовољавање потреба и очекивања шире заједнице и околине.

Слика 23. Улога QMS-а и TQM-а у реализацији „пословне изврсности“



Извор: Костић, М. (2007): Менаџмент тоталним квалитетом – TQM модели за пословну изврсност. Виша политехничка школа, Београд

Кључни заједнички елемент посматраних пристапа унапређењу квалитета, јесте тенденција континуалног развојка и унапређења квалитета (Нићин, 2008).

Увођењем стандарда ISO 9000 организација ствара основу за даљу надоградњу концепта управљања квалитетом, кроз прихватање TQM-а, чиме се отвара пут за имплементацију тоталног квалитета и постизање пословне изврсности. На слици 23 су приказане улоге QMS-а и TQM-а у реализацији „пословне изврсности“, односно стварању организација које постижу и одржавају пословни успех.

Систем управљања заштитом животне средине (EMS) према ISO 14001

Убрзани развој индустрије и технологије, промена животног стила људи и све већа трка за зарадом, у протеклих пет деценија озбиљно су нарушили животну средину и довели у питање опстанак читавог живог света. Зато су многе земље, пре свега оне најразвијеније, предузеле одговарајуће мере за спречавање даљег уништавања природних ресурса. Пораст бриге друштва за одржавање и заштиту животне средине и здравља људи кроз доношење све строжих закона и мера за унапређење животне средине, довео је до потребе за ефикасним менаџмент системом животне средине у великом броју организација.

Први европски национални стандард за управљање животном средином био је британски стандард BS 7750 из 1992. године (Кукрика, 2002). Након тога и друге земље усвајају сличне стандарде (Шпанија, Холандија, Белгија, Јапан итд). Одржавањем Конференције Уједињених нација о заштити животне средине и развоју, 1992. у Рио де Жанеиру, значај очувања животне средине добија глобалне размере. Један од кључних докумената усвојених на овој конференцији је Агенда 21 - декларација о намерама и обавезивање за одрживи развој у 21. веку. На око 500 страница налази се 40 поглавља - од теме сиромаштва, заштите атмосфере, шума, водених ресурса, преко здравства, пољопривреде, еколошки здравог управљања биотехнологијом до питања одлагања

отпада (http://www.ekoforum.org/htm/odrzivi_razvoj.htm, 11.10.2009.). Овом декларацијом, потписаном од стране 182 представника влада земаља широм света, утврђени су нови нивои међународне сарадње у вези са питањима заштите и развоја животне средине, и покренута је иницијатива за озбиљније ангажовање целокупне светске заједнице на проблему укупног развоја и заштите природних ресурса и здравља људи.

Велики допринос заштити животне средине на европском нивоу дала је уредба EMAS (скраћеница од: „Environmental Management and Auditing Scheme“ или „Систем управљања заштитом животне средине и провере“), успостављена од стране Савета Европске уније, која је ступила на снагу 12. априла 1995. (Кукрика, 2002). Циљ је био да се подстакне заштита животне средине на свим локацијама и да се повећа добровољна одговорност према животnoj средини. Предузећа која су прихватила ову уредбу, уводе се у јавни регистар и добијају потврду о учешћу. Данас је на снази EMAS Уредба 761/2001, донесена 2001. Обавезност EMAS-а огледа се у одређеним захтевима које морају да испуне државе чланице ЕУ да би обезбедиле све неопходне предуслове за регистрацију организација, док је за саме организације укључивање у EMAS потпуно добровољно (Петровић и сар., 2007).

Појава стандарда ISO 14000 1996. године је логичан наставак интернационализације стандарда у подручју заштите животне средине. Још 1991., под покровитељством Међународне организације за стандарде (ISO), формирана је радна група под називом SAGE (скраћено од: „Strategic Advesory Group on Environment“ или „Стратешка саветодавна група за животну средину“) која је окупљала преко 100 светских експерата. Њихов циљ је био дефинисање таквог међународног стандарда који би допринео бољем управљању животном средином. Међутим, тек је Конференција у Рио де Жанеиру дала прави подстицај за реализацију одговарајућих стандарда. Тако је у Женеви при ISO формиран Технички комитет ISO/TC 207 под називом „Управљање животном средином“, чији је мото „мисли глобално, делуј локално“. Задатак комитета је био генерирање низа стандарда који би помогао свим врстама организација у остварењу идеја одрживог развоја и очувања и заштите природе. Данас ISO/TC 207 окупља експерте из 67 земаља (27 од тога су из земаља у развоју), док је 18 земаља у статусу посматрача. Овај технички комитет сарађује с низом других техничких комитета и организација, а најужу сарадњу остварује са комитетом задуженим за стандарде ISO 9000, ISO/TC 176 – под називом „Управљање и обезбеђење квалитета” (Ињац, 2004).

Ревизија стандарда ISO 14000 из 2004. године имала је за циљ већу интеграцију овог стандарда са стандардом ISO 9001:2000 и постизање веће усаглашености са законским и другим захтевима.

Основна начела система управљања заштитом животне средине - EMS (Environmental Management System) према ISO 14001 јесу да ови стандарди (Кукрика, 2002):

- морају резултирати бољим управљањем животном средином
- морају бити применљиви у свим државама
- морају подстицати широко занимање јавности и корисника
- морају бити трошковно ефикасни и флексибилни како би задовољили различите потребе свих врста организација
- морају бити прикладни за интерну и екстерну верификацију
- морају бити научно засновани
- морају бити практични, корисни и употребљиви.

Према својој намени стандарди ISO 14000 се могу поделити на нормативне и информативне. Нормативни стандарди дефинишу захтеве који морају бити испуњени да би организација добила сертификацију. Једини нормативни стандард серије ISO 14000 је стандард ISO 14001. Остали стандарди су информативни и циљ им је да олакшају примену система управљања заштитом животне средине. ISO 14001:2004 садржи захтеве који се могу објективно испунити за сврхе сертификације, док се стандард ISO 14004:2004 може сматрати упуством за примену модела дефинисаног стандардом ISO 14001:2004. Оба стандарда имају шест међузависних принципа (елемената) за управљање заштитом животне средине:

- Политика животне средине
- Планирање
- Имплементација и спровођење
- Проверавање и корективне мере
- Преиспитивање од стране руководства и
- Континуално побољшање (JUS ISO 14001:2005).

Слика 24. Модел EMS према ISO 14001



Извор: JUS ISO 14001:2005, Завод за стандардизацију, Београд, 2005.

Међународни стандарди ISO 14001:2004 представљају спецификацију захтева за ефикасан менаџмент животне средине. Ови стандарди се могу применити у организацијама свих врста и величина и прилагодити различитим географским, културним и друштвеним условима. Такође, елементи EMS-а се могу интегрисати са захтевима других менаџмент система (ISO 9001, OHSAS 18001 итд.).

Стандард ISO 14001:2004 као оквир за планирање, развој и примену стратегије управљања заштитом животне средине у организацији, захтева од организације да дефинише:

- политику која изражава приврженост очувању животне средине

- процес планирања и стратегију како да се постигне наведени ниво управљања заштитом животне средине
- организацијску структуру која ће спровести усвојену стратегију
- посебне циљеве и програме примене и друге алате који омогућују испуњење постављених циљева
- програме комуникације и обуке који омогућују приврженост политици о заштити животне средине
- методе мерења и праћења како би се пратио напредак на реализацији постављених циљева (Кукрика, 2002).

ISO 14001 садржи принципе система управљања који важе и за системе управљања квалитетом према стандардима серије ISO 9001, те се у стандарду дефинише да организација може користити постојећи менаџмент систем према ISO 9001, као основу за свој EMS. За разлику од система управљања квалитетом QMS, који се углавном баве потребама купца, системи управљања заштитом животне средине су усмерени на потребе широког спектра заинтересованих страна и друштва у целини.

Увођењем система управљања заштитом животне средине према стандардима ISO 14001, предузеће може остварити користи које се односе на:

- смањење расхода уштедом основних материјала и енергије
- побољшање контроле трошкова
- одржавање добрих односа са јавношћу и друштвеном заједницом
- осигурање превентивних мера и смањење броја незгода за коју сноси одговорност
- олакшано добијање дозвола и овлашћења
- стално усавршавање у области заштите животне средине
- повећање тржишног угледа и удела
- стицање поверења купаца
- предност на европском тржишту и сл.

С обзиром на то да је кључни аспект негативних последица развоја туризма еколошки аспект, имплементацији ISO 14001 стандарда у туристичка и хотелска предузећа треба дати посебан значај. Штетни утицаји на животну средину који су повезани са развојем туризма односе се пре свега на: прекомерно коришћење природних ресурса (енергената, воде, шуме итд.), увећана производња отпада, емитовање штетних гасова из аутомобила и других саобраћајних средстава, коришћење земљишта у туристичке сврхе итд.

Систем управљања заштитом здравља и безбедности на раду (OHSMS) према стандардима OHSAS 18001:2007

Систем управљања заштитом здравља и безбедности на раду OHSMS (Occupational Health and Safety Management System) представљен је кроз стандарде OHSAS 18001(Occupational Health and Safety Assessment Series), које је издала OSHA (Health and Safety Management Group) 1999. године. Стандард OHSAS 18001 је одговор на пораст изазова пред којима стоје организације у погледу: пораста повреда на раду, боловања, изгубљених радних дана, пораста медицинских трошкова итд. Ови аспекти су посебно значајни за угоститељске организације, чији се технолошки и радни процес доводи у везу са бројним ризицима за настајање повреда и нарушавање здравља запослених. Састоји се из серија следећих стандарда:

- OHSAS 18001:1999 – OHSMS - Спецификација

- OHSAS 18002:1999 – OHSMS – Смернице за примену OHSAS 18001

Серију стандарда BS OHSAS 18001:2007 издао је 2007. године Британски институт за стандардизацију. У оквиру ових стандарда дате су нове дефиниције значења термина и постигнута је већа компатибилност са ISO 9001:2000 и ISO 14001:2004 (Хелета, 2008).

OHSAS 18001:2007 садржи следеће елементе (Пуношевац, 2008):

- Политику безбедности и здравља на раду
- Планирање
- Примену и спровођење
- Проверавање и корективне мере
- Преиспитивање од стране руководства
- Континуална побољшања применом PDCA циклуса.

Стандарди OHSAS 18001:2007 захтевају од организација да дефинишу своју политику и циљеве у области безбедности и здравља на раду, чиме се документује начин на који организација реализује главне активности које обезбеђују да рад не представља опасност за запослене и друге који су стицајем околности присутни у организацији. Такође, стандард захтева од организације да дефинише одговарајуће процедуре и упутства које имају циљ да смање опасност на разуман ниво. При томе је важно да се политике и циљеви временски преиспитују и да су мерљиви, што има за поледицу стално унапређење безбедности на раду.

Планирање система управљања заштитом здравља и безбедношћу на раду подразумева (Хелета, 2008):

- Идентификацију опасности које могу довести до штете у виду повреде или нарушеног здравља, нарушавања радне средине и сл.
- Оцену ризика и управљање ризиком који представља комбинацију вероватноће и последице опасног догађаја.
- Законске и друге захтеве. Најмање што имплементација овог стандарда подразумева јесте усклађеност са постојећим законима из области здравља и безбедности.
- Програм управљања здрављем и безбедношћу.

Овај стандард се може применити самостално или се интегрисати у менаџмент систем животне средине. Његов модел је идентичан моделу EMS-а.

Систем управљања безбедношћу хране (FSMS) према HACCP систему и стандардима ISO 22000:2005

Здравствено безбедна и хигијенски исправна храна у угоститељским објектима је нешто што се подразумева и спада у основна очекивања сваког госта. Безбедност хране која се служи у угоститељским објектима повезана је са присуством ризика уграђеног у храну у тренутку конзумирања од стране госта. С обзиром на то да ризици по безбедност хране могу настати у било којој фази ланца производње хране, неопходна је адекватна контрола хране у свакој тачки њене производње „од њиве до трпезе“.

Назив HACCP је скраћеница израза од „Hazard Analyzis and Critical Control Points“ (Анализа ризика и критичних контролних тачака). HACCP је систем безбедности хране заснован на превенцији. То је систем за идентификацију и

управљање опасностима које настају у току производње и припреме хране (Ђого и Мацакања, 2002).

Организација за пољопривреду и храну Уједињених нација (FAO) и Светска здравствена организација (WHO) су, као одговор на све веће захтеве купаца у погледу безбедности хране, основале 1962. Комисију за скуп закона и прописа у исхрани (Codex Alimentarius Commission). Комисија је 1997. објавила смернице система НАССР са упутством за њихову примену (Илић, 2007).

НАССР систем контроле хране се разликује од традиционалног, који подразумева контролу случајних узорака од стране инспекцијских органа и/или органа власти, јер се заснива на превентивној контроли. Уместо узорковања готовог производа за испитивање контаминације, НАССР инспекцијска контрола се усмерава на документацију о функционисању НАССР система (Косар и Рашета, 2005).

НАССР се заснива на седам основних принципа (Шомођи и сар., 2006):

1. Анализа опасности
2. Утврђивање критичних контролних тачака (ССР)
3. Утврђивање критичних граничних вредности
4. Успостављање система за надзор критичних тачака
5. Утврђивање оних корективних мера, које треба извршити онда, када надзор критичних тачака сигнализира да нека тачка није под контролом
6. Утврђивање поступака за пружање доказа да НАССР систем функционише ефикасно
7. Успостављање такве документације, која садржи све поступке и евиденције за претходне тачке.

Анализа опасности се односи на све потенцијалне биолошке, хемијске и физичке ризике, који се могу јавити у било којој тачки производње хране. Потенцијални ризици се бележе, одређује се њихова вероватноћа и учесталост појављивања.

Примена НАССР начела састоји се у праћењу следећих задатака, садржаних у упутству за примену НАССР система, који се од тачке 6 до тачке 12, у потпуности подударају са наведених седам принципа (Јанош и сар., 2006):

1. *Формирање НАССР тима.* Оптимално би било састављање мултидисциплинарног тима. Када организација није у могућности да ангажује сопствене стручњаке, може да ангажује спољне стручне сараднике, са којима се сачињава одговарајући уговор.
2. *Опис производа.* Неопходно је направити потпуни опис производа који садржи информације о: називу, пореклу, биолошким, хемијским и физичким карактеристикама, паковању, условима складиштења, начину дистрибуције и року употребе.
3. *Дефинисање намераване употребе.* Намеравана употреба се мора базирати на очекиваној употреби од стране потрошача. У неким случајевима је веома важно декларисати коме производ није намењен (када су у питању ризичне групе потрошача - деца, труднице, дијабетичари и сл.).
4. *Израда дијаграма тока.* Дијаграм тока мора да обухвати све кораке за посматрани производ: места на којима се сировине или полупроизвод укључују у процес производње финалног производа, места на којима се врши прерада или дорада, места на којима настају нуспроизводи и отпад. Сачињавају се скице токова кретања сировина, производа, отпада и људи. Код примене НАССР-а код сваке операције се у обзир узимају утицаји корака који претходе и следе дату операцију.

5. *Потврђивање дијаграма тока на лицу места.* Потврду дијаграма тока раде особе из стручног тима које добро познају производни процес. Потврда се врши на лицу места кроз све фазе рада и кроз цео временски ток. Уколико је потребно, дијаграм тока се коригује.
6. *Набрајање свих потенцијалних опасности, повезаних са сваким појединим кораком, спровођење анализе опасности и дефинисање мера за контролу идентификованих опасности* (принцип 1). Дужност НАССР тима је да наведе своја реална очекивања опасности за сваки корак „од њиве до трпезе“. У спровођење анализе опасности укључује се: вероватноћа појављивања опасности и последице по здравље, учесталост појављивања опасности, размножавање разматраних микроорганизама, присутност токсина у храни, факторе физичких и хемијских опасности и услова који до њих доводе. Практичан приступ је да се опасности групишу као микробиолошке/биолошке, хемијске и физичке, а затим се разврставају у оквиру тих категорија, нпр. микробиолошко загађење од неправилне хигијене руку, хемијска опасност од неправилног испирања посуђа, радних површина, физичка опасност од ношења накита запослених и сл.
7. *Идентификација критичних контролних тачака* (принцип 2) подразумева установљење документације којом се потврђује да су критичне контролне тачке утврђене применом одговарајућих метода. За сваку ССР се предузима праћење одговарајућих параметара којима се потврђује ефективност контролних мера. Уколико се опасност идентификује у неком кораку за који је неопходна контролна мера, а у том кораку контролна мера не постоји или није могућа, мора се модификовати производни процес или производ, на том кораку или у некој претходној фази, како би се омогућила примена неопходних контролних мера.
8. *Утврђивање граничних вредности за сваку ССР* (принцип 3). За сваку ССР је неопходно одредити критичне граничне вредности, односно, вредности посматраног параметра унутар којих су дозвољена варирања без последица по здравствену безбедност производа.
9. *Успостављање надзора над сваком ССР* (принцип 4). Надзор подразумева планирано мерење или посматрање ССР у односу на критичне граничне вредности (Јанош и сар., 2006). Систем праћења критичних параметара, који је установљен за сваку ССР, подразумева (Косар и Рашета, 2005): успостављање адекватних метода праћења, учесталост њиховог спровођења, особље одговорно за праћење, особље одговорно за оцењивање резултата праћења и начин документовања резултата праћења. Овако успостављен систем праћења критичних параметара обезбеђује информације о њиховом кретању у оквиру дефинисаних граничних вредности, и омогућује благовремену модификацију производног процеса. Сви записи и документи у вези надзора ССР морају бити потписани од особе задужене за надзор и особе надлежне за преиспитивање.
10. *Дефинисање корективних активности* (принцип 5). За сваку критичну контролну тачку у НАССР систему морају бити одређене и документоване НАССР записима корективне активности, које би се примениле у случају да ССР одступају од критичних вредности. Ове активности обезбеђују довођење ССР под контролу. Ради брже и ефикасније реакције за корективне мере би требало задужити особу која се налази у сваком моменту близу система. То може бити и особа задужена за надзор, уколико има одговарајућа овлашћења и уколико је обучена за предузимање корективних мера.
11. *Успостављање поступака верификације* (принцип 6). У циљу провере делотворности НАССР система спроводи се верификација и различите методе провере, укључујући узимање и анализу случајних узорака. Верификацију

спроводи особа независна од задужења за надзор и корективне акције и квалификована трећа лица и инспекцијски органи.

12. *Успостављање документације и записа* (принцип 7). За делотворност НАССР система неопходно је квалитетно и тачно вођење записа. Све НАССР процедуре морају бити документоване. Документација и записи треба да буду једноставни и да осигурају потврду делотворности НАССР система. Примери документације су идентификација ССР-а и утврђивање критичних граничних вредности, док су примери записа надзор ССР-а, корективне акције и верификација поступка (Јанош и сар., 2006).

Користи од примене НАССР система су следеће (Илић, 2007; Косар и Рашета, 2005):

- осигурање безбедности потрошача
- повећање задовољства потрошача
- смањење трошкова дораде и повлачења производа
- заштита репутације произвођача/пружаоца услуге
- обезбеђивање валидних доказа у случају спора

Усклађеност са НАССР системом не треба посматрати искључиво као маркетиншку предност, већ као захтев потрошача за здравствено безбедном храном који мора бити испуњен.

Од 1. јануара 2006. НАССР сертификати су обавезни за домаће производе намењене извозу у земље Европске уније. Према Закону о ветеринарству РС, од 1. јануара 2009. увођење НАССР система постаје законска обавеза и за домаће произвођаче прехранбених производа животињског порекла (<http://www.emportal.rs/vesti/srbija/75748.html>) Према Закону о ветеринарству није предвиђено да пекаре, објекти пекарске и кондиторске индустрије имају уведено НАССР систем, међутим, увођењем Закона о безбедности хране јуна 2009. предвиђена је обавеза успостављања система квалитета и код производа који нису животињског порекла, односно за све оне који се баве производњом хране. Циљ усвојеног Закона о безбедности хране усмерен је ка крајњем потрошачу, односно успостављању система у производњи хране који обезбеђују све предуслове да се безбедни производи испоруче крајњем потрошачу. Закон садржи све међународне захтеве који већ постоје у свету и земљама ЕУ, и усклађен је са прописима ЕУ.

У случају угоститељских објеката, Закон о безбедности хране прописује увођење *кодова добре произвођачке и добре хигијенске праксе*. То подразумева да угоститељи, иако немају обавезу имплементације НАССР система, имају обавезу да пропишу начине поступања приликом набавке и складиштења хране као и примене општих хигијенских мера које се предузимају приликом припреме, сервирања и служења хране у самом објекту. За прописивање ових мера угоститељи могу користити услуге сертификованих консултантских предузећа, или могу сами прописати одговарајуће хигијенске мере, као на пример: мере које се односе на униформу запослених, време припреме одређених јела, материјале од којих су израђене радне површине, мере које се односе на чување и складиштење намирница и сл.

Угоститељи су у обавези да имају потврду од добављача о здравственој исправности сваког производа који је унесен у објекат, односно који улази у процес припреме јела и пића. Дакле, произвођач мора угоститељу да обезбеди анализе којима доказује да је производ који му продаје безбедан. Прелазни рок за прилагођавање овом систему је две године (до јуна 2011. године), а контрола објеката остаће у надлежности санитарне инспекције, будући да угоститељска делатност директно утиче на јавно здравље (Шкрбић, 2009).

Као одговор на повећане захтеве купаца за здравствено безбедном и хигијенски исправном храном, многе земље уводе националне стандарде за безбедност хране. Најчешће коришћени национални стандарди су: DS 3027 Е „Управљање безбедношћу хране засновано на HACCP“ – Дански стандард који су користиле и друге земље, IFS (International Food Standard) – стандард који се претежно користи у Немачкој и Француској, BRC (British Retail Consortium) - глобални стандард за храну у Великој Британији, који комбинује HACCP и системе менаџмента квалитетом итд. Велики број националних стандарда довео је до конфузије која је резултовала доношењем **међународног стандарда ISO 22000:2005**, усаглашеног са стандардима ISO 9001:2000 (Вујановић, 2006) и ISO 14001:2004 (Хелета, 2007). Стандард ISO 22000 „попуњава празнину“ између ISO 9001 и HACCP-а.

У односу на HACCP систем, стандард ISO 22000:2005 представља „степеник више“, односно, ISO 22000:2005 обухвата све елементе и принципе HACCP-а, али и низ других елемената у укупном систему управљања безбедношћу хране у једној организацији. Сертификат ISO 22000:2005 подразумева да су истовремено сертифицирани и сви принципи HACCP-а које је организација навела у оквиру свог система менаџмента безбедношћу хране.

Стандард ISO 22000:2005 специфицира захтеве за систем управљања безбедношћу хране у оквиру којих једна организација у ланцу хране треба да демонстрира своју могућност да управља опасностима по безбедност хране. Овај стандард садржи захтеве у вези са могућношћу организације да (Хелета, 2007, Вујановић, 2006):

- планира, примени, управља, одржава и ажурира менаџмент систем безбедности хране са циљем добијања производа безбедних за исхрану људи;
- покаже усаглашеност са прописима за безбедност хране;
- оцени и одреди захтеве купца и постигне усаглашеност за захтевима купца који се односе на безбедност хране;
- ефективно комуницира са свим учесницима у ланцу хране са циљем осигурања благовремене идентификације и контроле свих релевантних ризика по безбедност хране;
- демонстрира прилагођавање одговарајућим заинтересованим странама;
- осигура да је организација усаглашена са својом исказаном политиком безбедности хране;
- тражи сертификацију или регистрацију свог система менаџмента безбедношћу хране од овлашћене екстерне организације, или изврши самооцењивање у односу на овај међународни стандард.

Пре примене HACCP-а у било којем сегменту ланца хране, морају бити задовољени програми предуслова (prerequisite programs) у складу са Општим принципима за хигијену хране, одређеним од стране Комисије Codex Alimentarius (Јанош и сар., 2006). Стандарди ISO 22000:2005 интегришу принципе HACCP-а и кораке примене које је развила Комисија Codex Alimentarius. Овај међународни стандард захтева идентификацију и оцену свих ризика који се могу јавити у ланцу хране, укључујући и ризике који могу бити повезани са врстом коришћених процеса и постројења. У току анализе ризика организација утврђује стратегију коју ће користити за осигурање контроле ризика комбиновањем претходних програма добре праксе хигијене и планова HACCP-а.

Интегрисани менаџмент систем (IMS)

Интеграција више система у један много је економичнија и ефикаснија од имплементације појединачних менаџмент система. Интеграција се дефинише као јединствен суштински стандард највишег нивоа менаџмента са опционим модулима који покривају специфичне и различите захтеве. Односно, IMS је алат менаџмента који повезује све елементе пословног система у јединствен и целовит систем управљања процесима у организацији, ради задовољавања захтева заинтересованих страна и остваривања пословних циљева у складу са визијом и мисијом организације (Перовић и Кривокапић, 2007).

Потреба увођења неколико система управљања, као нпр. систем управљања квалитетом (према ISO 9000), систем управљања заштитом животне средине (ISO 14000), систем управљања сигурношћу и заштитом на раду (OHSAS 18001) итд., доводи до нужности примене интегрисаног система управљања у организацији (Аделсбергер и Бунтак, 2009). База интеграције система менаџмента су осам принципа QMS-а који су такође основни принципи и осталих менаџмента: EMS-а, OHSAS-а, IMS-а и нових система менаџмента који се припремају за објављивање.

Функција система управљања јесте осигурање правилног функционисања низа активности који се обављају у организацији у циљу задовољења свих заинтересованих страна. Сваки од појединачних стандарда система управљања према ISO захтевима, подразумева да се за управљање користи процесни приступ, а као начин управљања активностима за контролу рада тих процеса, PDCA приступ (Аделсбергер и Бунтак, 2009). PDCA круг је у свом основном облику у потпуности одређен у стандарду ISO 9001 али га следе и сви остали менаџмент системи (EMS, OHSAS, ISMS – Систем управљања безбедношћу информација ISO 27001, итд.), који се морају ослањати на њега. Дакле, основни елемент интеграције је основни принцип Деминговог круга (Ињац, 2008).

Процесни приступ у себи обједињава остале принципе QMS-а и на добар начин може бити нуклеус за остале системе менаџмента. Оно што се дешава у процесу, то се дешава у мрежи процеса и то се дешава у организацији. Суштина стандарда за системе менаџмента (ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, OHSAS) је у управљању процесима. Коришћење модела за развој и реализацију IMS-а, ради праћења и управљања свим битним пословним активностима у организацији, захтева (Перовић, 2006):

- идентификовање и детаљно познавање процеса организације;
- идентификовање захтева заинтересованих страна који се односе на процесе, подпроцесе и активности (пословни циљеви, захтеви тржишта, захтеви закона, прописа и директива, захтеви и очекивања запослених);
- дефинисање неопходних ресурса у организационој структури који треба да обезбеде спровођење постављених захтева;
- дефинисање методологије управљања процесима и извештавања о спровођењу захтева свих заинтересованих страна на основу документације IMS (интегрисани пословник IMS, процедуре, упутства, записи);
- спровођење поступка (процедуре) непрекидних побољшавања у циљу унапређења пословних перформанси организације, тежећи ка пословној изврности у својој делатности.

Тако пословни процес постаје основни елемент интеграције захтева свих стандарда IMS-а и свих заинтересованих страна, на које се одговара у сваком делу подпроцеса или активности, у складу са процедурама или упутствима. Примера ради, стратегија интеграције захтева у оквиру базног IMS-а који обухвата: квалитет (QMS), заштиту животне средине (EMS), систем безбедности хране (FSMS) и заштиту и безбедност запослених (OHSAS), елиминацију четири одвојена приступа оперативном

управљању процесима. Супротно би довело до забуне међу запосленима о томе који је приступ најбоље користити.

Слика 25. Интеграција заједничких захтева више система у заједнички систем



Извор: прилагођено према: Аделсбергер, З., Бунтак, К. (2009): Заједнички критеријуми као захтеви за интеграцију система управљања, Квалитет – специјализовани часопис за унапређење квалитета, бр. 1-2, Пословна политика, Земун: 59-61.

Поред сталног истицања потребе за интеграцијом менаџмент система од стране ISO организације, тренутно нема опште прихваћеног стандарда којим би се успоставила реална и практично применљива интеграција система управљања. Приступ квалитетној интеграцији система менаџмента подразумева прилагођавање стандарда. Дакле, као кровна организација, ISO би требала да дефинише јединствене, заједничке захтеве, као и специфичне захтеве за све стандарде. Како то до сада није урађено, менаџери и консултантске куће морају тражити заједничке захтеве преко упоредних таблица. У сваком случају, акценат је на заједничким захтевима, јер специфични вреде само унутар појединог система управљања и не могу се интегрисати. Након што се утврде заједнички захтеви, приступа се изградњи система управљања који мора задовољити те захтеве (Аделсбергер и Бунтак, 2009) поштујући процесни и PDCA приступ.

Следе неке од предности које организација добија интеграцијом менаџмент система (Хелета, 2007):

- Приврженост, пажња и укључивање највишег руководства далеко је извеснија када су интегрисани циљеви, ресурси и мере и када се врши заједничко преиспитивање IMS-a;
- Адаптација основног менаџмент система према различитим стандардима је ефикаснија и јефтинија од градње и примене појединачних MS;
- Ефикаснији је интегрисан менаџмент систем са више фокуса од више парцијалних менаџмент система са по једним фокусом;
- Ефективније је интегрисање IMS у стратегију и праксу организације од интегрисања појединачних MS;
- Примена и одржавање система кроз интегрисана испитивања, верификације, преиспитивања и валоризације штеди време и новац;
- Јевтинији и ефективнији је реинжењеринг процеса који садржи више аспеката од вишеструких реинжењеринга са одређеног аспекта;
- Јефтинији и ефективнији је интерни аудит и припрема за сертификацију IMS од појединачних за сваки MS;
- Стицање поверења код купаца и позитиван имиџ на тржишту и у друштву;

- Интегрисани систем обезбеђује већи ниво менаџмент контроле него када је успостављен менаџмент више различитих система;
- Оптимизација приоритета, када је један представник руководства фокусиран и задужен за IMS у односу на више особа задужених за различите системе који имају своје фокусе и приоритете;
- Боље прихватање од стране запослених, мањи међуфункционални конфликти и већа мотивација због постављених циљева задовољства свих заинтересованих страна;
- Јединствени програм обука за IMS штеди новац и време, а смањује појаву конфузије код запослених порукама из одвојених обука за различите системе.

ТЕХНИКЕ И МЕТОДЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ

Одвијање процеса планирања, организовања, имплементације и контролисања квалитета производа и услуга, прате бројни проблеми који се постављају пред менаџмент тим предузећа. У њиховом решавању могу помоћи различити алати и технике, који се користе за праћење пословних процеса и мерење перформанси производа и услуга. Оне могу бити од користи организацији, пре свега у активностима прикупљања података, њиховој анализи и примени добијених резултата за боље разумевање очекивања и захтева потрошача.

Поред раније поменутих традиционалних алата и техника за управљање квалитетом, данас се јавља читав низ нових статистичких метода, алата и техника. У наставку ће бити приказани и описани основни алати и технике за управљање квалитетом који се најчешће примењују у туризму и хотелијерству.

Benchmarking (упоређивање са репером)

Benchmarking представља процес свеобухватног поређења карактеристика и својстава властитог пословања са пословањем најбољих конкурената или оних предузећа која су признати лидери у својој области. Појавио се осамдесетих година XX века, са циљем да се пронађу и искористе „тајне“ успеха других, које би се могле применити у унапређењу пословања организације (Ђуричић и Ђуричић, 2001). У том смислу, benchmarking за менаџмент предузећа представља двоструки изазов:

- континуиран и систематски процес мерења и компарације са најбољом праксом пословних процеса, производа и услуга са циљем да се достигну најбољи резултати;
- имплементацију најбоље праксе, што је од суштинске важности за побољшање перформанси пословања.

Табела 25. Користи од benchmarking-a

Циљеви	без benchmarking-a	са benchmarking-ом
Идентификовање захтева потрошача	- засновано на искуству или добром осећају - слаба усклађеност са захтевима корисника	- тржишна реалност у дефинисању захтева - објективна процена захтева корисника - на основу трендова у грани дефинишу се и захтеви
Постављање циљева	- недостатак екстерног фокуса, реактивно, засновано на искуству	- засновано на стварним примерима из праксе, проактивно, знатан конформизам у дефинисању циљева
Бити конкурентан	- интерно фокусирање - еволуционарне промене	- адекватно разумевање конкуренције - могућност за значајна побољшања
Адекватно фокусирање	- усмеравање на „омиљене“ пројекте - немогућност адекватног сагледавања слабости и снага - ићи линијом мањег отпора	- идентификација пројеката на основу „гласа корисника“ - реално позиционирање сопствене организације у односу на конкуренцију
Остваривање најбоље праксе	- недовољна инвентивност - неколико решења - просечно напредовање у области - неодговарајуће извршавање активности	- проактивно трагање за новим решењима - много опција за побољшање - достизање и приближавање праксама најбољих - остваривање супериорних перформанси

Извор: Папић, Ј., Југовић, З. и Ненадић, Д. (2003): Benchmarking, ефективно средство управљања процесима промена и иновативности у организацијама. Квалитет, бр. 11-12: 25-29.

Benchmarking је важна техника у стицању конкурентске предности и значајан је у свим областима менаџмента, а посебно у: области пословног планирања, развоја стратегије, постизања задовољства потрошача, континуираног унапређења пословања, примене филозофије TQM-a, стимулисања креативности и иновативности менаџмента итд. (Черовић, 2003). Неки од разлога за примену benchmarking-a приказани су у табели 25.

Методологија процеса benchmarking-a састоји се од четири фазе и 11 активности приказаних у табели 26.

Табела 26. Подела процеса benchmarking-a на фазе и кораке

Фазе	Кораци	Опис корака
ПЛАНИРАЊЕ	Избор процеса за benchmarking	Познавање сопствених процеса подразумева и познавање њихових слабости. Метод benchmarking-a треба применити само на процесе којима менаџмент није задовољан, јер се на тај начин скраћује време трајања процеса, смањују трошкови и пре свега задовољавају потребе корисника.
	Избор тима	Веома је важно у тим укључити сараднике који добро познају процесе који се пореде, укључујући и руководиоце. Чланови тима морају имати изражене истраживачке способности и аналитички дух.
	Избор партнера	Тим врши избор партнера, зависно од врсте benchmarking-a. Партнер треба да је лидер процеса за који је изабран, и вољан да сарађује. Пре избора тим прави листу могућих партнера коју касније сужава на основу детаљне анализе разних података и информација. Тим ступа у контакт са одабраним партнерима и договара сарадњу. Најбоље партнерство се остварује када постоје услови за обострану сарадњу.
	Дефинисање атрибута	Атрибути су карактеристике процеса. Посматрани процес тим дели на подпроцесе, а овај на атрибуте, кроз кораке који следе.
	Прикупљање података	Тим прикупља податке из: статистичких извештаја, билтена, стручних публикација, анкета, од професионалних организација (привредне коморе, туристичке организације, министарства и сл.), и од партнера према договору.
АНАЛИЗИРАЊЕ	Формирање матрице одлучивања и трансформације атрибута	Код овог корака је потребно проблем поставити у матрични облик. Најчешће коришћена трансформација у benchmarking-у је биполарна скала од 10 тачака. Средина скале је важна као граница између пожељног и непожељног. Сваки атрибут тим оцењује оценама од 0 до 10, и затим утврђује релативну важност сваког појединог атрибута – „пондер атрибута“ или тежински коефицијент, који представља важност одређеног атрибута у односу на остале. Пондери треба да искажу величину доприноса квалитета одређеног атрибута квалитету изабраног процеса. После избора најбоље алтернативе потребно је утврдити да ли је њу могуће спровести, уважавајући трошкове новог процеса.
	Анализа	Након утврђивања релативне важности појединих атрибута уочавају се разлике вредности атрибута. Утврђивањем разлика сопствене алтернативе у односу на најповољнију алтернативу, сагледава се положај организације у целини и утврђују атрибути које треба побољшати.
	Израда плана и програма побољшања	После извршене анализе тим приступа изради програма и плана за побољшање, која подразумева: уградњу измена на опреми и објектима, информисање и обука запослених, информисање добављача и корисника и сл.
СПРОВОЂЕЊЕ	Реализација плана и програма	Након израде плана и програма приступа се њиховој реализацији. После процеса прилагођавања долази до побољшања резултата пословања.
	Оцена остварених резултата	За реалну оцену уведеног процеса потребно је одређено време уходавања. Унапређени процес треба стално држати под контролом.
ПОБОЉШАЊЕ	Настављање циклуса benchmarking-a	Уколико резултати претходних корака нису задовољавајући, тим мора иновирати сам процес и истражити узроке непостизања резултата. С друге стране, ако се испостави да организација има боље резултате од партнера, не значи да је најбоља, јер је вероватно и партнер радио на унапређењу својих пословних процеса. Benchmarking је процес који увек тежи побољшању.

Извор: Ђуричић, М., Ђуричић, Р. (2003): Савремени менаџмент квалитетом. „ИР-МИР“, Ужице.

Јапански термин „дантотсу“ најбоље одсликава идеју benchmarking-a. Значи покушај да се постане најбољи међу најбољима. Циљ је да се упореде и копирају производи, услуге и процеси унутар и изван конкретне привредне делатности у којој се налази организација (Ћосић, 2007). Настанак ове технике се везује за напоре Јапанаца у педесетим годинама прошлог века, да посетама најбољим организацијама, претежно у Западној Европи и САД, прикупе знање и идеје које су могли применити,

модификовати и унапредити, како би били конкурентни на светском тржишту (Черовић, 2003).

У литератури се срећу следећи типови benchmarking-а (Черовић, 2003, Ђуричић и Ђурићић, 2003):

1. *Интерни benchmarking* подразумева поређење процеса у самој организацији, односно интерно истраживање и пренос најбољег пословања на друга одељења и секторе, који могу бити на различитим локацијама. Предност овог типа benchmarking-а је једноставно прикупљање података, док су недостаци: ограничено подручје и необјективност.
2. *Функционални benchmarking* подразумева упоређивање функција организације са истим или сличним функцијама у другим организацијама, различитих врста делатности. На пример, поређење неких пословних процеса у хотелима (процеси везани за пријем, смештај, храну, услугу итд.), са сличним процесима у болницама. И у овом случају предност је у лакој прикупљању података, јер ове организације нису конкурентске, међутим, основни недостатак је теже прилагођавање решења постојећем процесу.
3. *Конкурентски (екстерни) benchmarking* подразумева компарирање организације са директним конкурентом или са организацијама које су из дате области лидери на светском тржишту. Предност овог типа је лака примена добијених решења, а недостатак је отежано добијање података од директног конкурента.
4. *Генерички benchmarking* подразумева поређење фундаменталних, генеричких пословних процеса унутар исте или различитих привредних грана. Када се идентификују кључни, генерички пословни процеси, могу постати предност benchmarking-а према било којој организацији независно од њене величине и привредне гране којој припада. Фокусира се на најбоље праксе других, односно, на лидере у одређеним областима. Основна предност овог типа је добијање иноваторских решења за сопствену примену, док су тешкоће везане за прикупљање података.
5. *Комбиновани интерни и екстерни benchmarking* се најчешће користи у пракси и обично даје најбоље резултате.
6. *Стратегијски benchmarking* представља технику компаративне анализе за истраживање и усвајање успешне стратегије најбољих организација у свету.

Последњих година се појачава интерес за примену технике benchmarking-а, што је резултат (Черовић, 2003):

- глобалне конкуренције,
- појачаног интереса за награде квалитета и
- потребе за радикалним побољшањем у пословању.

Benchmarking у хотелијерству се може односити на поређење: циљева пословања, политике људских ресурса, политике односа према госту, менаџмент продаје, односа са добављачима, уређење и опрему, атмосферу амбијента и окружење, понуду и квалитет јела и пића, квалитет и брзину пружања информација, сигурност, хигијену, примену одговарајућих стандарда итд., а у циљу унапређења услужних процеса, производа и услуга и постизања задовољства госта.

Brainstorming (прикупљање идеја)

Brainstorming (енгл. олуја мозга) или прикупљање идеја је техника коришћења креативног мишљења тима са циљем издвајања и разјашњавања што већег броја

различитих идеја, проблема или одлука. Brainstorming сеансе се одржавају у опуштеној атмосфери, где се група од максимално 12 чланова (Хелета, 2008) подстиче на креативно размишљање.

Поступак прикупљања идеја подразумева две фазе (Димитријевић, 2001, 124):

1. *Фаза стварања:*

- одређивање вође групе;
- формулисање сврхе састанка за изналажење решења;
- изношење појединачних идеја, при чему сваки члан тима обавезно долази на ред, и где је то могуће, чланови тима се надовезују на идеје других;
- на овом ступњу се идеје не критикују нити се о њима расправља;
- бележе се све идеје;
- поступак се наставља све док има нових идеја;

2. *Фаза разјашњавања:*

- тим прегледа списак идеја ради разјашњавања;
- оцењивање се врши након завршеног састанка

Основне предности ове технике су подстицање учесника тима на креативно размишљање и сакупљање великог броја идеја за кратко време.

Дијаграм афинитета

Ова техника се користи за груписање великог броја прикупљених идеја, мишљења или утисака о одређеном проблему. Најчешће се користи за груписање идеја прикупљених методом brainstorming-а.

Информације се распоређују у групе по сродности. Број група се ограничава на 10. Идеје се евидентирају по групама а затим се одређује водећа идеја која изражава смисао сваке групе (Димитријевић, 2001)

Табела 27. приказује резултате радио анкете, систематизоване на основу одговора слушалаца на питање: Шта је за госта најважније када уђе у ресторан?

Табела 27. Листа приоритета анкетираних корисника ресторатерских услуга

Групе	Појединачна мишљења
Хигијена у објекту, уредност стола и прибора	Чист и уредан ресторан Чист и уредан сто Добар прибор за јело Чист тоалет Чистоћа прилаза
Стручност, љубазност и изглед персонала и квалитет услуге	Добра услуга Стручност особља Љубазност особља Изглед (уредност) особља
Пријатна атмосфера, добар амбијент	Атмосфера Добар амбијент Пријатност
Укус и количина припремљених јела, изглед јеловника	Укусна храна Довољно хране Добар изглед хране Изглед јеловника

Извор: Косар, Љ. (2004): Примена статистичких метода у контексту побољшања квалитета угоститељских услуга, Hotellink, бр. 4, Виша хотелијерска школа, Београд: 121-129

SWOT или TOWS анализа

Почетком осамдесетих година прошлог века, стручњаци из области менаџмента су развили TOWS матрицу. Ова матрица анализира исте факторе као и SWOT анализа,

само полази од екстерних фактора, тј. иде обрнутим редоследом (Черовић, 2003). SWOT или TOWS је акроним од почетних слова енглеских речи S (Strengths) – снаге, W (Weaknesses) – слабости, O (Opportunities) - шансе и T (Threats) – претње.

Ова анализа, односно њен методолошки оквир, најчешће се употребљава као техника у стратегијском планирању и стратегијском менаџменту. Смисао је у идентификовању садашњих и будућих шанси и претњи из окружења (екстерних фактора), с једне, и снага и слабости предузећа (интерних фактора), с друге стране. На основу ових анализа топ менаџмент дефинише визију, мисију и циљеве предузећа. Неопходно је да SWOT анализу обављају менаџери који добро познају организацију. Такође, пожељна је сарадња са консултантским кућама које имају специјализована знања и независно гледање на комплексну средину у којој egzистира организација.

Слика 26. SWOT матрица

		Интерни фактори	
		СНАГЕ	СЛАБОСТИ
Екстерни фактори	ШАНСЕ	Макси-макси стратегија	Мини-макси стратегија
	ПРЕТЊЕ	Макси-мини стратегија	Мини-мини стратегија

Извор: Хелета, М. (2008): Менаџмент квалитета. Универзитет Сингидунум, Београд.

Спровођење SWOT анализе у туризму и хотелијерству мора бити трајна менаџерска активност, јер се њени садржаји с временом мењају, чак и у појединим туристичким сезонама (Стефановић, 2010а; Черовић, 2003).

Сучељавањем екстерних (претњи и шанси) и интерних (слабости и снага) могу се идентификовати четири типа стратегија (Черовић, 2003, Хелета, 2008; Стефановић, 2010а):

- Мини-мини стратегија која тежи минимизирању интерних слабости и претњи из окружења;
- Мини-макси стратегија која тражи начин да минимизира интерне слабости и максимизира шансе које пружа окружење;
- Макси-мини стратегија се односи на ситуацију када организација поседује снагу и тражи начин да максимизира своје интерне снаге и минимизира претње које долазе из окружења;
- Макси-макси стратегија представља најпожељнији облик стратегијске ситуације где организација максимизирањем својих интерних снага максимално користи све шансе из окружења.

Основна сврха SWOT или TOWS анализе је идентификовање критичних фактора успеха и неуспеха предузећа у целини или његових организационих делова.

Табела 28. Пример SWOT анализе за хотел „Термал“ у Матарушкој Бањи

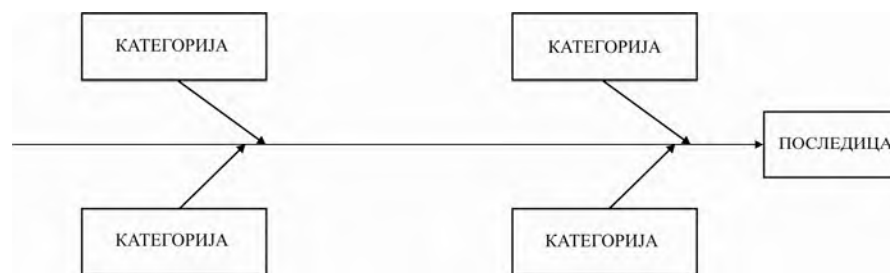
СНАГЕ	СЛАБОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Традиција бањског туризма ▪ Природна богатства (лековита вода, ваздух, клима..) ▪ Дobar географски положај и близина великих емитивних центара: Краљево (8 км), Крушевац (60 км), Чачак (50 км), Београд (160 км) ▪ Добра микролокација хотела ▪ Богато културно-историјско наслеђе околине ▪ Ниска цена терапеутских програма ▪ Величина хотелских капацитета ▪ Постојање конгресног блока 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Мала заступљеност у медијима ▪ Непостојање интернет странице ▪ Недовољно обучен кадар за хотелијерство ▪ Слаба повезаност са туристичким агенцијама ▪ Недостатак инвестиција ▪ Стање хотелског објекта ▪ Проблем приватизације предузећа „Природно лечилиште Матарушка и Богutowачка Бања“
ШАНСЕ	ПРЕТЊЕ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Активирање комплементарних вредности бање везаних за планине Столови, Троглав и Чемерно и реку Ибар ▪ Стимулисање развоја туризма на локалном нивоу и инвестирање у модернизацију објекта ▪ Повећање куповне моћи становништва и веће издвајање за туризам ▪ Отварање наше земље ка Европи ▪ Стимулисање развоја туризма на макроекономском нивоу 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Јачање индиректне конкуренције - отварање нових и адаптација постојећих хотела у осталим бањама кроз домаће и стране инвестиције ▪ Нестабилна политичко-економска ситуација ▪ Незаинтересованост локалне самоуправе за развој туризма ▪ Ниска куповна моћ домаћег становништва ▪ Јачање директне конкуренције - отварање нових и адаптација постојећих хотела у бањи кроз домаће и стране инвестиције

Извор: Аутор рада

Дијаграм узрок-последица

Дијаграм узрок-последица, „рибља кост“ или Ishikawa дијаграм, први пут је употребио познати јапански стручњак за квалитет Каору Ишикава, 1953. године у једној фабрици, како би приказао различите ставове инжењера по питању квалитета (Косар и Рашета, 2005).

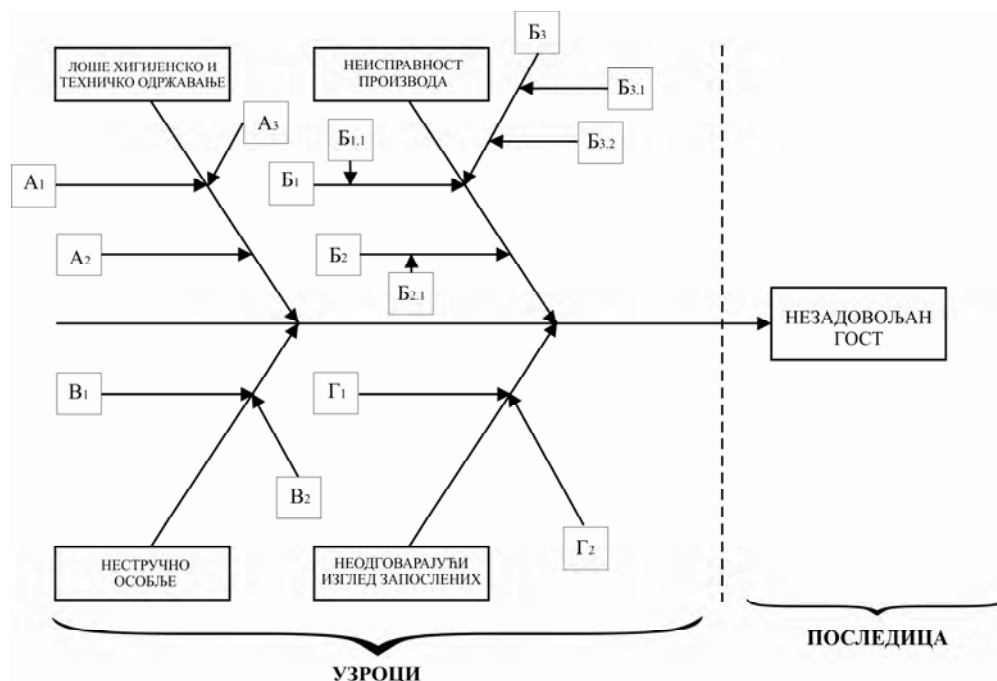
Слика 27. Иницијални дијаграм узрок-последица



Извор: Димитријевић, П. (2001): Менаџмент квалитетом – стратегија и пракса. Виша техничка машинска школа, Београд.

Овај дијаграм се користи као средство за разматрање и приказивање односа између дате последице и њених потенцијалних узрока. Велики број могућих узорака распоређује се у основне категорије и подкатегије, тако да дијаграм подсећа на ребљу кост. На слици 28 приказано је развијање шеме узрок-последица.

Слика 28. Пример дијаграма узрок-последица



Објашњење ознака $A_1 - G_2$ уз слику 28.

A_1 - Видни трагови нечистоће на столњацима	B_1 - Кафа $B_{1.1}$ - Лош квалитет кафе	V_1 - Спорост и неспретност при служењу госта	G_1 - Неуредност
A_2 - Видни трагови нечистоће на чашама	B_2 - Вино $B_{2.1}$ - Неадекватна температура служења вина	V_2 - Недовољно познавање страних језика	G_2 - Лоше држање
A_3 - Видна оштећења посуђа	B_3 - Телећи медаљони $B_{3.1}$ - Неадекватна категорија меса $B_{3.2}$ - Неадекватна рецептура		

Извор: Аутор рада

Поступак дијаграма узрок-последица најчешће изгледа овако (Димитријевић, 2001):

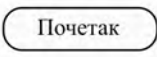
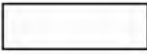




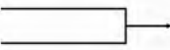
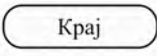
- 1) Дефинисање последице
- 2) Дефинисање главних категорија могућих узорака (нпр. запослени, уређење и функционалност простора, опрема, хигијена, храна и пиће...)
- 3) Дефинисање иницијалне схеме, са последицом постављеном у десном блоку и главним узроцима (категоријама) постављеним у виду „притока“ десном блоку.
- 4) Развијање схеме дописивањем свих узрока на следећем нивоу. Добро развијена шема има гране од најмање два нивоа.
- 5) Идентификовање мањег броја узорака (3-5) са највишег нивоа који имају највећи утицај на последицу и захтевају даље деловање.

Ишикавин дијаграм се најчешће примењује за анализирање односа између узрока и последице као и за лакше решавање проблема од симптома, преко узрока до последица.

Дијаграм тока

Дијаграм тока је сликовито представљање корака у услужном или производном процесу. Разумевањем начина на који процес функционише и испитивањем веза између појединих корака у процесу, могуће је открити потенцијалне изворе проблема.

Слика 29. Елементи дијаграм тока

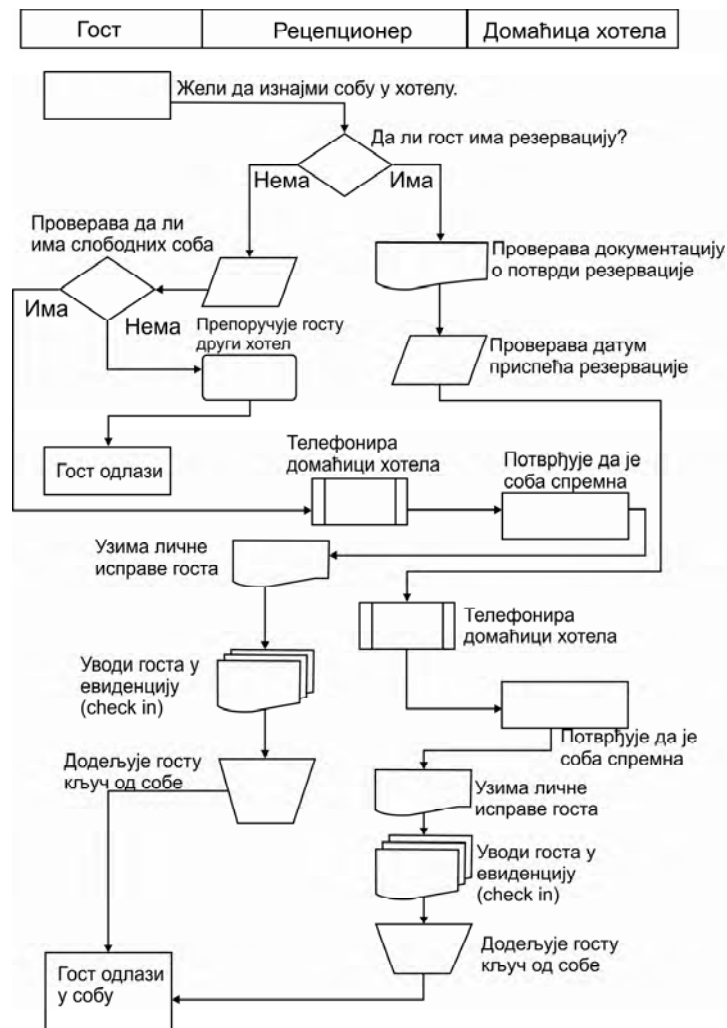
	Почетак процеса
	Активност
	Одлука
	Прикључна тачка
	Линија одвијања тока
	Документ
	Напомена
	Крај процеса

Извор: Извор: Димитријевић, П. (2001): Менаџмент квалитетом – стратегија и пракса. Виша техничка машинска школа, Београд.

Ова техника се користи за анализу постојећег или планирање будућег процеса. Приликом израде дијаграма тока треба користити увек исте симболе за исте појаве. Иако не постоје стриктно прописана правила за приказивање дијаграма тока, стандард ISO 9004-4:1994 даје препоруку за приказивање појединих елемената схеме (слика 29).

Приказивање процеса дијаграмом тока омогућава лакше уочавање нелогичности у процесу и помаже бољем разумевању начина на који процеси функционишу.

Слика 30. Дијаграм тока за пријем госта у хотелу



Извор: Косар, Љ. и Рашета, С. (2005): Изазови квалитета – Менаџмент квалитета у хотелијерству. Виша хотелијерска школа, Београд

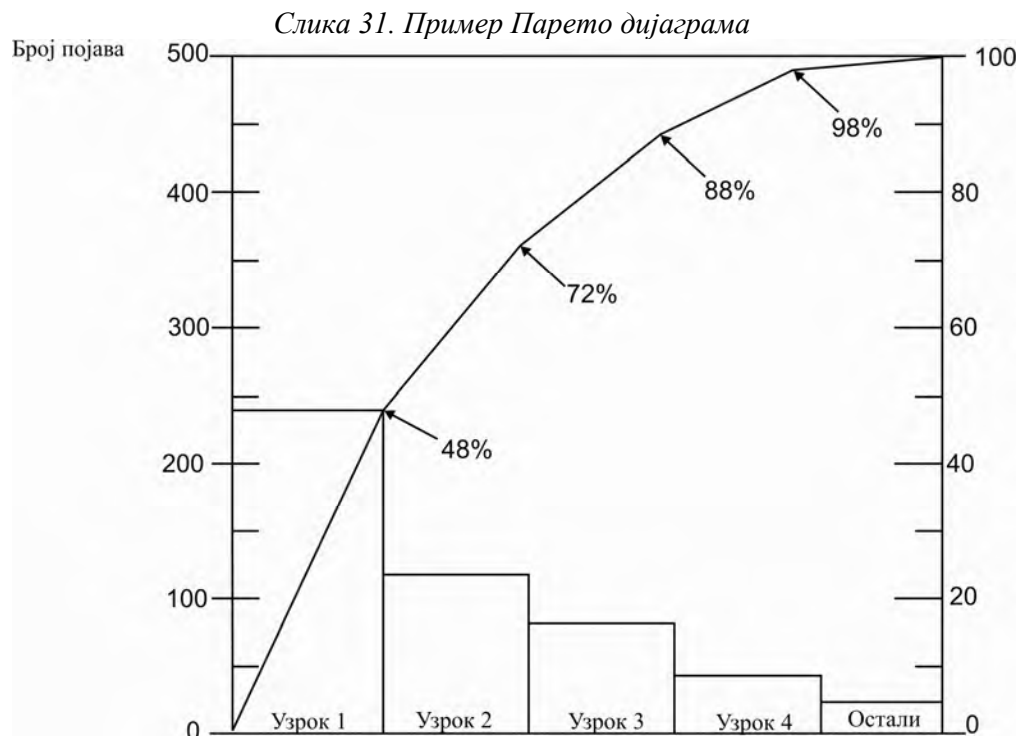
Хистограми

Хистограми се користе за графичко представљање нумеричких података у виду низа правоугаоника једнаке ширине, а различитих висина. Ширина представља интервал унутар опсега података, а висина број вредности података унутар датог интервала. Анализирањем података са хистограма, могуће је добити увид у понашање процеса. Хистограми се најчешће користе за: приказивање облика варијација, визуелно саопштавање информација о понашању процеса и за лакше доношење одлука о смеру деловања.

Парето дијаграм

Парето дијаграм је добио назив по италијанском економисти, социологу и психологу Вилфреду Парету (Vilfredo Pareto, 1848-1923), творцу тзв. Парето принципа, који наводи да је само неколико ставки често одговорно за највећи број последица. Дијаграм показује, по опадајућем редоследу, релативан допринос сваке ставке укупној последици. Правоугаоници приказују релативан допринос сваке ставке, док се линија

кумулятивне учесталости користи за кумулативан допринос ставци. Класе појава које се проучавају стављају се дуж хоризонталне осе, по опадајућем редоследу. Вертикална оса означава број појава које се анализирају (слика 31).



Извор: Димитријевић, П. (2001): Менаџмент квалитетом – стратегија и пракса. Виша техничка машинска школа, Београд.

Значај примене Парето дијаграма огледа се у идентификацији најважнијих ставки за побољшање квалитета, при чему се добија највећи учинак уз најмањи напор (Димитријевић, 2001). Парето принцип је често присутан у делатностима какве су туризам и угоститељство. На пример, незадовољство великог броја гостију хотела може бити изазвано нељубазношћу или нестручношћу само једног запосленог, или пропусту у квалитету само једног производа.

Концепт „Six Sigma“ („6 σ “)

Концепт Six Sigma (шест сигма) је првобитно представљао скуп добрих делатности чија је намера била унапређење производних процеса и елиминисање дефеката, који се касније постепено проширио на остале типове пословних процеса и попримио размере својеврсне „пословне филозофије“ (Хелета, 2008). Појединости ове методологије развио је 1986. године Bill Smith, један од водећих инжењера фабрике „Моторола“. Под појмом „дефекта“ он подразумева све оно што се догађа у стварном пословању предузећа, а може резултирати незадовољством корисника, било да се ради о производима или о услугама. Основни циљ је откривање и отклањање узрока грешака у производним и пословним процесима како би се спречило њихово понављање у будућности.

Сигма (σ) је слово грчког алфабета које се у статистици користи као ознака за стандардну девијацију. Стандардна девијација показује средњу меру одступања појединачних вредности обележја од аритметичке средине и увек је позитивна вредност или нула. Појам „шест сигма процес“ претпоставља да је процес задовољавајуће

квалитетан онда када вредности 99.9997% појава у посматраном процесу улазе у подручје распона од шест стандардних девијација. Поједностављено речено, то значи да ће од милион посматраних појава просечно бити дефектно свега 3,4. Методологија „шест сигма“ претпоставља да тако мали број дефеката у производним и пословним процесима може бити прихваћен као стандард квалитета којем треба тежити (Паниан, 2009).

Иако технике које се користе у „шест сигма“ методологији нису нове, од осталих методологија за унапређење и контролу квалитета се разликује у два кључна аспекта – 1) фокус на крајњи резултат исказан у новцу и 2) дисциплинован и структуриран приступ у коришћењу статистичких техника и алата.

„Шест сигма“ се може дефинисати као пословна стратегија која се користи за унапређење пословне профитабилности, елиминисањем грешака, снижавањем трошкова квалитета и унапређењем ефикасности и ефикасности свих операција за испуњење или превазилажење потреба и очекивања потрошача (Хелета, 2008).

Методологија сигма полази од неколико основних претпоставки, а то су:

- да је смањивање варијабилности пословних процеса од пресудне важности за остваривање успешног пословања предузећа,
- да пословни процеси имају одређене карактеристике које је могуће мерити, анализирати и контролисати,
- да је потребно развијати свест о значају континуираног унапређења квалитета пословних процеса на нивоу читавог предузећа и осигурати снажну подршку врховног менаџмента у предузимању свих потребних активности за остварење таквих циљева,
- да се треба фокусирати на остваривање мерљивих и квантитативно прецизно одредивих позитивних финансијских учинака сваког „шест сигма“ пројекта,
- да нагласак треба ставити на снажну подршку менаџмента и његову оданост идеји да је квалитет пословних процеса основни предуслов успешног пословања,
- да у предузећу треба створити посебну инфраструктуру експерата за управљање квалитетом пословних процеса, који ће водити и имплементирати „шест сигма“ приступ,
- да се свака донета одлука мора заснивати на подацима које је могуће проверити, а не на претпоставкама и нагађањима било које врсте.

Такође, ова методологија инсистира на имплементацији наведених начела у свакодневном, рутинском пословању предузећа, јер она представљају једину стварну основу за управљање квалитетом и гаранцију његове успешности.

Концепт „шест сигма“ обухвата две основне методе. Прва метода се користи за унапређење постојећих пословних процеса и реализује се кроз следећих пет корака:

- Дефинисање циљева пројекта управљања квалитетом пословних процеса;
- Мерење кључних аспеката постојећих процеса и прикупљање потребних, односно релевантних података;
- Анализирање података и утврђивање односа између узрока „дефеката“ и њихових последица;
- Унапређење или оптимизирање процеса засновано на извршеној анализи прикупљених података;
- Контрола која настоји да отклони или исправи свако одступање од зацртаног циља, пре него што дође до дефекта.

Друга метода се примењује приликом покретања нових процеса или развоја нових производа. Реализује се такође кроз пет корака:

- Дефинисање циљева покретања нових процеса или развоја нових производа који су сагласни са захтевима купаца и стратегијом пословања предузећа;

- Мерење карактеристика процеса које су од критичног утицаја на њихов квалитет и идентификација ризика којима су ти процеси изложени;
- Анализирање могућих опција обликовања нових процеса или производа како би се утврдило која је од њих најповољнија са аспекта остварења постављених циљева;
- Детаљно обликовање процеса или производа, оптимизација њиховог дизајна и израда плана имплементације одабраног дизајна;
- Верификација дизајна, иницирање пилот пројеката, имплементација нових пословних процеса (Паниан, 2009; Турчиновић, 2008).

БАЊЕ ЗАПАДНОМОРАВСКЕ БАЊСКЕ ЗОНЕ - ПРИКАЗ ПРИРОДНИХ И ДРУШТВЕНИХ КАРАКТЕРИСТИКА

У оквиру овог поглавља приказане су основне природне и друштвене карактеристике бања Западноморавске зоне, са посебним освртом на историјски развој бања, положај, природно географске карактеристике, лековите воде, материјалну базу туризма и анализу туристичког промета.

Србија према величини територије и броју термоминералних извора спада међу најбогатије земље у Европи. Све појаве ових извора још нису утврђене. Процене се крећу од 310 до 350, на 275 познатих локалитета. Туристичка статистика бележи промет у око 30 бања. Са такозваним народним бањама има их укупно 45, али је туристички промет концентрисан у неколико највећих бања. Само четири највеће бање остварују 53-55% укупног туристичког промета, и то Врњачка Бања око 26%, Соко Бања око 14%, Нишка Бања око 8% и Матарушка Бања око 6% (Николић, 2006).

Међу 20 познатијих бања Србије, пет је из Западног Поморавља: Врњачка, Матарушка, Овчар, Богутовачка и Горња Трепча. Поред поменутих, овој бањској зони припадају и такозване „народне бање“: Витановачка, Сирчанска, Лопатничка, Конаревска Слатина и Слатинска Бања, које су познате и доступне само локалном становништву. Поменуте бање имају изворе богатог хемијског састава, што је од значаја за терапију различитих болести и повреда (Станковић и сар., 1991). Реч је о једној од бањских зона Србије које су у литератури означене као Шумадијска, Западноморавска, Копаоничко-јастребачка, Старовлашко-рашка, Јужноморавска, Источносрбијанска, Западносрбијанска, Банатска, Бачко-сремска и Косовска (Марковић, 1977). Ако се повољност туристичко-географског положаја бањских места разматра са становишта њихове просторне близине у односу на важнија емитивна подручја, уочава се да најповољнији положај имају оне које се налазе у Западноморавској зони јер су најближе значајним дисперзивима – Војводини, Београду, Крагујевцу, Чачку, Краљеву, Крушевцу, Јагодини, Ћуприји и Параћину (Ромелић, 2008).

Према садржају минералних материја лековите воде Западноморавске зоне сврставају се у следеће категорије: алкалне воде (Богутовачка Бања), алкално-муријатичне (Врњачка Бања), земно-алкалне (Врњачка Бања и Горња Трепча), гвожђевите (Врњачка Бања), сумповите (Врњачка, Матарушка и Овчар Бања) и радиоактивне (Горња Трепча).

По температури воде лековити извори се деле у четири основне групе:

- Хладне минералне воде погодне за пиће температуре до 20⁰С. То су извори у Врњачкој Бањи „Слатина“ и „Снежник“.
- Хипотерме су минералне воде температуре од 20⁰С до 34⁰С. Погодне су за разноврсну балнеолошку примену јер се најчешће не морају ни расхлађивати ни загревати. Извора овакве температуре има у Врњачкој Бањи, Богутовачкој Бањи и Горњој Трепчи.
- Хомеотерме су минерални извори воде температуре најближе температури човечјег тела, односно од 34⁰С до 38⁰С. Оваквих извора има у Врњачкој, Матарушкој и Овчар Бањи.
- Хипертерме су минералне воде температуре преко 38⁰С. У Матарушкој Бањи има минералних вода које припадају овој групи (Станковић и сар., 1991).

У Србији су ретке бање са једним извором, односно, са једном врстом термоминералних извора. Већина бања има више извора различите температуре, хемијског састава, могућности каптирања за потребе лечења и различите примене у терапијске сврхе. То значи да већина бања Србије, погодује лечењу више врста болести, што је од посебног значаја за формирање комплетније здравствено-рекреативне и туристичке понуде (Станковић, 1979). Бањски туризам у Западноморавској зони има дугу традицију. На основу археолошког материјала може се тврдити да се за лековитост ових вода знало још у античком периоду. Дуга традиција бањског туризма као и богатство и квалитет лековитих вода различитих терапеутских својстава, представљају значајну основу за развој здравственог туризма који представља значајну категорију у туризму Србије.

Чињеница да је у пет бања Западног Поморавља 2008. регистровано 147.342 туриста, што је 40,3 % од укупног броја туриста у бањским туристичким местима Србије за поменуту годину, потврђује да се ради о најпрометнијој бањској туристичкој регији у Србији. С друге стране, чињеница да је од тог броја 83,0 % туриста боравило у Врњачкој Бањи, јасно одражава стање туризма у осталим бањама Западноморавске зоне, али и у осталим бањама Србије.

ВРЊАЧКА БАЊА

Прве податке о римским споменицима у Врњачкој Бањи и њеној околини дао је Феликс Каниц 1892. Пролазећи овим крајевима он је записао да се недалеко од Врњаца, у селу Грачацу, налазе остаци римског војног логора. По његовој забелешци, јужно од Грачаца налазе се врњачке терме које су користили Римљани. Потврда римског војног логора до сада није нађена. И римске терме су биле хипотетичке све до 1924. године, када је случајно, приликом каптаже топле минералне воде откривен римски извор у Врњачкој Бањи. Том приликом, на дубини од 2,40 m, откривена је вертикална, правилно исклесана стена, из чијег је отвора истицала термоминерална вода. Код извора је пронађено око 200 комада римског новца из периода од II до IV века. У текстовима савременика који су писали о откривању римског извора Fons Romanus, налаз фигурира са бројем од 400 до 600 комада. Део нађеног новца чувао се до Другог светског рата у Управи бање, потом у врњачкој библиотеци, где је неадекватним лепљењем на текстилну подлогу веома оштећен. У Завичајни музеј Врњачке Бање на конзервацију, обраду и чување доспео је 31 комад кованог новца. На приближно истој дубини, испред извора су нађени остаци базена за купање, који је био правоугаоног облика димензија 4,50 x 2,40 m. Са посебног извора уклесаног у стени базен је пуњен водом. У базену је пронађено 60 комада римског новца, кључ и прстен. По откривању, извор је уређен и до четрдесетих година XX века је коришћен као један од минералних извора. После Другог светског рата, преко њега је постављена бетонска плоча, која је скинута 1988. Тада је по идејном решењу архитекте Михајла Митровића, направљен садашњи извор (Боровић-Димић, 2005).

Средњи век није оставио никаквих трагова коришћења врњачких вода. Подаци из 1900. говоре да је Бања била позната и посећена у доба позније турске владавине. Овде се лечио спахија из Новог Села недалеко од Врњаца, Алија Бањановић. Он је свакога лета са својим женама и децом долазио у Врњеце и тражио да га сељаци служе и хране о свом тошку. Након прогона турака 1832. године, у страху да ће морати да служе и српске власти, сељани су затрпали извор лековите воде (Јовановић, 1972, 7). Одласком Турака и постепеним политичким и економским снажењем Србије у XIX

веку ситуација се мења и стварају се услови за поновно коришћење врњачких минералних извора.

Велику вредност врњачке воде оценио је још 1834. барон Жигмунд Хердер, управник саксонских рудника у Фрајбургу. Он је по налогу кнеза Милоша Обреновића испитивао природна богатства тадашње Србије. Врњачке минералне воде поредио је са чувеним водама Карлових Вари у Чешкој (Станковић и сар., 1991). Значај врњачких вода истицао је и наш природњак Јосиф Панчић, поредећи их са водом чувеног извора Кренен у немачкој бањи Емс.

Након што је прочитао Линдермајерову књигу „Опис минералних вода у Србији“ из 1856. године, свештеник из Врњаци Хаџи Јефимије Поповић, опробао је лековитост врњачке воде на свом болесном коњу. Изнемогли коњ се после три месеца пијења топле воде опоравио, па је свештеник 1857. каптирао главни извор. Бања се поново брзо прочула па је уз подршку угледних људи и новчану помоћ становника Краљева, Трстеника и Крушевца, започело њено уређивање (Марковић, 1980). Јула 1868. у Крушевцу је формирано „Основателно фондаторско друштво лековите кисело-вруће воде у Врњцима“, које је приликом оснивања имало 80 чланова. Иницијатори за оснивање друштва били су окружни начелник у Крушевцу Павле Мутавцић и Матија Караматковић, професор гимназије у Крушевцу. О лековитости врњачке воде Мутавцић је сазнао од свештеника Хаџи Јефимија Поповића (Мутавцић, 1972, 5). Укупним добровољним прилогом друштва од 5.716 гроша откупљено је земљиште око извора, извршена је каптажа и изграђен базен од дасака са одељењем за свлачење. Тако је Врњачка Бања почела са радом и већ следеће, 1869. године, у њој је било 538 посетилаца. Ово друштво је прва туристичка организација на Балкану, која је за две године свог постојања знатно допринела побуђивању ширег интереса јавности за Врњачку Бању (Перић, 1989, 9).

Године 1883. бања је призната као државна, те је већ током наредне године отпочето са бржом изградњом објеката за смештај бањских гостију. Основ за подизање Врњачке Бање дао је архитекта Франц Винтра 1890. Као службеник Министарства грађевине, направио је план саобраћајница и регулације Врњачке реке, планове централног парка са засадима и план стаклене баште (Кицошев и сар., 2006). До краја XIX века у Бањи је изграђено десетак мањих смештајних објеката и 11 луксузније опремљених вила, међу којима се у много чему истицао летњиковач „Белимарковић“, саграђен у њеном средишту 1892. године, у стилу средњовековног замка. У овом периоду отворен је хотел „Орловац“ са „10 лепо меблираних соба“ (Марић и Поповић, 2006). Ово је период када се оформљује карактеристично језгро Врњачке Бање (Боровић-Димић, 2005). После Првог светског рата настаје видан успон у изградњи и развоју бање. Тада је саграђен први бањски санаторијум са потпуним комфором – „Св. Ђорђе“ (данашњи стационар Мирко Томић) и реконструисано неколико постојећих објеката. Извор хладне воде „Снежник“ пронађен је 1916. године, а 1935. каптиран је извор хладне минералне воде „Слатина“. Власници хотела, вила и ресторана и лекари су 1924. основали туристичку друштвену организацију „Гоч“ – Друштво за промет странаца, које је имало више секција, почев од спортских до дилетантско-позоришних и музичких, тако да је истовремено представљало општу културну организацију. Касније се име организације мења у Планинарско и туристичко друштво „Гоч“. Ово друштво је постигло значајне резултате у пропаганди Врњачке Бање. Крајем 1934. основано је „Друштво пријатеља Врњачке Бање“ са задатком да приватном иницијативом учини све што је потребно у даљем унапређењу бање (Станковић и сар., 1991). У II светском рату тешко је страдала, зграде су оштећене а инвентар опљачкан. У послератном периоду Врњачка Бања све више добија физиономију европске бање (Марковић, 1980).

Положај и природа

Врњачка Бања се налази у централном делу Србије, око 200 km јужно од Београда. Бањско насеље се налази у подножју планине Гоч према Западној Морави и у питомим долинама Врњачке и Липовачке реке, на надморској висини од 220 до 300 m. Планина Гоч (1.147 m) и њени огранци заклањају Бању са југа, истока и запада, док је са севера од јаких ваздушних струјања штити венац Гледићких планина са највишим врхом од 922 m (Станковић и сар., 1991).

Клима Врњачке Бање је умерено-континентална. Средња годишња температура ваздуха износи 10,6⁰C. Бања има 93 дана годишње са средњом дневном температуром ваздуха 18⁰C (од 5. јула до 7. септембра). Међутим, веома је удобан период са температурама ваздуха од 15⁰C, који траје 134 дана (од 14. маја до 24. септембра). У том периоду су најповољнији биоклиматски услови за лечење и рекреацију и тада бања има највише посетилаца (Станковић и сар., 1991). Средња годишња облачност је 5,6 десетина неба покривених облацима. Највећа је у децембру - 7,2, а најмања у августу - 3,6 (Мађејка, 1985). Инсолација износи 2.003 часа годишње или просечно 5,5 дневно. Средња годишња количина падавина износи 804 mm. Највише падавина је у јуну и октобру, а најмање у септембру. За Врњачку Бању је карактеристично да ветрови дувају долином Врњачке реке. Најчешће дува јужни ветар, затим северозападни и северни ветар. Струјање ваздуха са Гоча низ долине Врњачке реке и Липовачког потока има особине фена.

Врњачка Бања представља велики, лепо уређен парк са разноврсним дрвећем, цвећем и украсним растињем, прошаран стазама за шетњу са клупама, вештачким језером, скулптурама, уређеним токовима двеју река са бројним мостовима и дрворедима. На бањски парк наставља се храстова шума „Рај“, четинарска шума „Борјак“ и даље природне шуме Гоча. Због заштите ових зелених површина и ваздуха у Врњачкој Бањи, кроз бању је забрањен саобраћај. Републички завод за заштиту природе ставио је под заштиту ботаничке природне споменике стабло букве и стабло црног бора, ботаничке феномене, као и неколико стабала храста лужњака (Станковић и сар., 1991).

Лековите воде

Врњачка Бања има седам познатих извора минералних вода и то: Топли минерални извор (тзв. Топла вода) смештен у централном бањском језгру, Снежник, смештен у зони Врњачке реке, Слатина у зони Липовачке реке, Језеро, извор који је смештен у бањском парку на половини пута Снежник – Слатина, Бели Извор, који се налази у близини ушћа Липовачког потока у Липовачку реку, Борјак – извор удаљен 700 m од Снежника узводно уз корито Врњачке реке и Врњачко врело које се налази на половини магистралног пута Краљево – Крушевац. Од поменутих извора за балнеолошку терапију се користе четири: Топла вода, Снежник, Слатина и Језеро, док се две флаширају као стоне минералне воде - Вода Врњци са извора Топла вода и Врњачко Врело. Према температури минералне воде Врњачке Бање припадају групи хомеотерми - Топла вода са температуром воде од 36,6⁰C, хипотерми - извор Језеро (Т = 25,5⁰C) и Бели Извор (Т = 29,5⁰C) и хладних вода - Снежник (Т = 16,8⁰C), Слатина (Т = 14⁰C) и извор Борјак са температуром воде од 16⁰C (Водич „Врњачка Бања“, 2007).

Минералне воде Врњачке Бање анализирани су више пута, почев од 1874. (Марковић, 1980). Топла минерална вода, према интернационалној класификацији, припада категорији алкалних, угљено-киселих хомеотерми, температуре 36,5⁰C. Лековите компоненте овог извора су: макроелементи - калцијум и гвожђе и микроелементи - калијум, литијум, рубидијум, цезијум, стронцијум, баријум, бакар,

фосфор и манган. Минерална вода „Језеро“, температуре 25,7⁰С убраја се у ред алкално-угљених-киселих хипотерми и због својих специфичних особина користи се за купање и пиће. Хладне минералне воде припадају категорији алкалних, земноалкалних, угљено-киселих акратопега. Температура воде „Снежника“ је 17⁰С, док су јој лековите компоненте макроелементи - калцијум и гвожђе и микроелементи - калијум, литијум, рубидијум, цезијум, стронцијум, баријум, бакар и фосфор. Температура воде извора „Слатина“ износи 14⁰С, док су јој лековите компоненте исте као код воде извора „Снежник“ (Станковић и сар., 1991, Вујановић и Теофиловић, 1983). Хладне воде се употребљавају само за пиће. Радиоактивност лековитих вода Врњачке Бање је мала (Марковић, 1980). Лековите воде Врњачке Бање су слабо киселе, Ph фактор варира у минималним границама од 6,2 до 6,8, те њихова употреба не може значајније да утиче на киселост у организму. Минерална вода „Топли извор“ са Ph фактором 6,8, практично припада неутралном типу (Вујановић и Теофиловић, 1983).

У бањи се лече болести метаболизма, органа за варење, бубрега, мокраћних путева, кардиоваскуларне и кожне болести. Врњачке минералне воде су контраиндиковане за туберкулозу, инфективне болести, теже срчане мане, нервне болести, трудноћу после петог месеца и др. (Марковић, 1980).

Културно-историјски споменици

Најзначајнији културно-историјски споменици у околини Врњачке Бање су: манастир Љубостиња, манастир Велуће и манастир Свете Петке у Стублу.

Манастир Велуће, или Сребреница како се још зове, налази се југозападно од Трстеника, између села Велућа и Риђевитице, удаљен око 15 км од Врњачке Бање. По народном предању основао га је Јован Бранковић, унук деспота Ђорђа Бранковића. По архитектонским одликама црква манастира Велућа припада моравској скупини и слична је крушевачкој Лазарици. Живопис у цркви манастира је доста добро очуван и скромног је квалитета (Милеуснић, 1995).

Манастир Љубостиња се налази на левој обали Љубостињске реке, на око 5 км северно од Трстеника. Од Врњачке Бање је удаљен око 16 км. Манастир је задужбина кнегиње Милице, жене српског кнеза Лазара. Посвећен је Успењу пресвете Богородице. Градња манастира је почела 1388/89. године и трајала до 1405. У својој дугој историји манастир је више пута рушен и обнављан. По архитектонским одликама црква манастира Љубостиње припада моравској школи. Осликана је пред сам Косовски бој, а сликарство из овог периода је очувано само у мањим фрагментима. На позив кнегиње Милице, око 1403. године, јеромонах Макарије је осликао целу цркву. Веома вредан иконостас из 1822. дело је Николе Марковића. У цркви су сахрањене кнегиња Милица и прва српска песникиња Јефимија, које су се замонашиле после Косовског боја (Милеуснић, 1995).

Манастир Свете Петке у Стублу је удаљен 7 км од Врњачке Бање. Смештен је на обронцима Гледићких планина, надомак села Стубал. Манастир је изграђен на темељима старе капеле Свете Петке, подигнуте крајем XVIII века (http://www.svpetkastubal.org/o_manastiru.html). Градња новог манастира започела је 1975. године. Манастир је завршен и освешен 27. октобра 1979. (Милеуснић, 1995).

Поменути манастири, али и манастири који се налазе у близини осталих бања, су веома ретко посећени од стране бањских гостију. Уједначавање сезонске дистрибуције и повећање обима туристичког промета, поред инсистирања на лечилишној функцији, захтева и веће коришћење предности околних комплементарних вредности као и обогаћивање културно-уметничке компоненте туристичког промета (Ромелић, 2008).

Смештајни капацитети

Врњачка Бања располаже са 12 хотела и великим бројем пансиона, приватних вила, апартмана и соба за изнајмљивање (<http://www.vrnjackabanja.co.rs/hoteli.html>). У хотелима, мотелима и пансионима налази се укупно 3000 лежаја, док се у собама за изнајмљивање и кућама и становима за одмор налази 2700 лежаја (Документација туристичке организације Врњачка Бања, мај 2009).

Хотел „Фонтана“ је изграђен 1975. године. Категорисан је са две звездице. Садржи 270 лежаја у нереновираном делу хотела и 190 лежаја у делу хотела који је реновиран 2007. Хотел садржи два ресторана капацитета 200 и 450 места. Укупан број запослених је 81.

Фотографија 1. Хотел „Фонтана“



Фото: Блешић И.

Хотел „Звезда“ капацитета 200 лежаја изграђен је 1976. године. Категорисан је са три звездице. Хотел садржи два ресторана капацитета 350 и 470 места, две летње терасе, салон за масажу и спортски центар који обухвата: теретану, затворен базен, сауну, куглану, стони тенис и билијар. Централни део хотела заузима конгресни центар са 5 сала, капацитета 1200 седишта. Укупан број запослених у хотелу „Звезда“ је 74.

Фотографија 2. Хотел „Звезда“



Фото: Блешић И.

Стара зграда хотела „Парк“ која је изграђена је 1976. године, потпуно је реновирана 2007. Капацитет хотела је 110 лежаја. У периоду анкетања гостију (август и септембар 2008.), ресторан хотела је био у фази реновирања. Гостима који су желели услуге исхране, оброци су служени у хотелу „Звезда“, који се налази на око 100 m од хотела „Парк“. Хотел „Парк“ је имао 11 запослених. ХТП „Фонтана“, у чијем су власништву хотели: „Звезда“, „Фонтана“, „Слобода“, „Парк“ и вила „Сан“, доживело је неуспелу приватизацију 2005. Агенција за приватизацију је, пошто је управљање над ХТП „Фонтана“ било лоше, 2007. раскинула уговор са конзорцијумом који је купио предузеће. Нови власници су у жељи да изграде нови објекат „Језеро 2“, подigli кредит од 1,3 милиона € од Волксбанке и ставили хипотеку на хотел „Парк“. Пошто је

прошао грејс период, банка је понудила на продају хотел „Парк“ над којим је подигнута хипотека (<http://www.ekarija.com/website/sr/page/200343>).

Фотографија 3. Хотел „Парк“



Фото: Блешић И.

Хотел „Бреза“ капацитета 300 лежаја изграђен је 1977. Категорисан је са три звезде. У саставу хотела налази се ресторан сала капацитета 400 места, полуолимпијски затворени базен, теретана, сала за стони тенис и сала за семинаре. Хотел „Бреза“ има 75 запослених.

Фотографија 4. Хотел „Бреза“



Фото: Блешић И.

Специјална болница хотел „Меркур“ пружа пансионске услуге смештаја и исхране, али поред тога располаже и медицинском службом типа специјалне болнице, са посебним условима за лечење дијабетеса, гојазности, гинеколошких обољења, болести органа за варење и др. Управо из тог разлога, хотел „Меркур“ не подлеже званичној категоризацији. Међутим, по основу обавезних и изборних елемената хотел „Меркур – нови“ испуњава све услове хотела са три звезде, па се као такав и води. У саставу Специјалне болнице „Меркур“ налазе се: хотел „Меркур – нови“*** капацитета 390 лежаја, хотел „Меркур – стари“* капацитета 78 лежаја, хотел „Шумадија“ ** са 73 лежаја и хотел „Мирко Томић“* капацитета 222 лежаја. Хотел „Меркур – нови“ изграђен је 1976. године. Смештајни део хотела је реновиран 2005. Исте године отворени су Wellness Centar „Fons Romanus“ и Aqua Centar „Water all“. Хотел располаже рестораном капацитета 360 места. У склопу понуде хотела су програми прилагођени за лечење и превенцију различитих болести као што су: Менаџерски превентивни програм, Програм за мршављење, Wellness викенди, Брза дијагностика – петодневни одмор уз потпуну проверу здравственог стања, Дентални туризам у Меркуру – комплетна дијагностика и третман стоматолошких обољења и др. Хотел има 120 запослених од којих 40 чини медицинско особље.

Фотографија 5. Специјална болница хотел „Меркур”



Фото: Блешић И.

Анализа туристичког промета

Заснован на дугој и богатој традицији, бањски туризам у Србији се интензивно почео развијати после Првог светског рата, када су, на основу улагања приватног капитала, до тада неадекватно уређена бањска места почела да се развијају. По афирмацији се истицала Врњачка Бања у којој је 1930. године забележен промет од 26.250 туриста и 520.000 ноћења (Станковић и сар., 1991), што многе бање Србије нису достигле ни данас. Боравак у бањама поприма нови карактер. Тадашње грађанство у бањама борави и ради престижа, па је посећеност била изражена током читаве године, са максимумом у летњим месецима (Ромелић, 2008).

У периоду од 1960. до 1985. број туриста и ноћења у Врњачкој Бањи се повећава, али се смањује просечна дужина боравка са 13,4 дана у 1960. години на 8,7 дана у 1985. Висока просечна дужина боравка почетком посматраног периода је карактеристична и за остале бање у Србији. Разлог за ово је што су до 1965. бање, као установе, третиране искључиво за медицинске потребе, што се негативно одражавало на рецептивну основу подређену туристичким потребама. Држава је финансирала лечење различитих категорија болесника па је посећеност расла.

Почетком седамдесетих година XX века боравак у бањама почиње да се третира као одређени вид туризма - подижу се хотели, ресторани и нови рехабилитациони центри. Комерцијализовањем својих позиција са примарном лечилишном, рехабилитационом, па и рекреативном улогом, бањска места се привредно и демографски развијају (Ромелић, 2008).

Табела 29. Доласци, ноћења и дужина боравка туриста у Врњачкој Бањи за: 1960, 1965, 1970, 1975, 1980, 1985, 1990, 1995. годину и период од 1999-2008.

Год.	Доласци			Ноћења			Дужина боравка у данима		
	Укупно	Домаћи	Страни	Укупно	Домаћи	Страни	Укупно	Домаћи	Страни
1960.	80.575	79.619	956	1.076.695	1.067.018	9.677	13,4	13,4	10,1
1965.	81.016	80.326	690	856.735	853.323	3.312	10,6	10,6	4,8
1970.	114.376	112.898	1.478	1.037.392	1.031.241	6.151	9,1	9,1	4,2
1975.	119.612	118.783	829	1.122.811	1.118.868	3.913	9,4	9,4	4,7
1980.	140.849	139.674	1.175	1.212.794	1.208.586	4.208	8,6	8,7	3,6
1985.	163.018	161.210	1.808	1.415.168	1.407.338	7.830	8,7	8,7	4,3
1990.	123.509	119.223	4.286	900.649	885.788	14.861	7,3	7,4	3,5
1995.	93.625	90.790	2.835	466.892	456.527	10.365	5,0	5,0	3,7
1999.	73.491	71.883	1.608	389.621	380.558	9.063	5,3	5,3	5,6
2000.	89.812	85.076	4.736	477.720	459.609	18.111	5,3	5,4	3,8
2001.	89.495	85.651	3.844	421.101	405.750	15.351	4,7	4,7	4,0
2002.	96.185	92.600	3.585	445.548	433.227	12.321	4,6	4,7	3,4
2003.	94.233	87.907	6.326	424.356	406.993	17.363	4,5	4,6	2,7
2004.	95.851	90.438	5.413	446.856	432.018	14.838	4,7	4,8	2,7
2005.	90.773	85.772	5.001	410.679	395.439	15.240	4,5	4,6	3,0
2006.	113.790	106.035	7.755	493.603	472.021	21.582	4,3	4,5	2,8
2007.	148.481	136.563	11.918	576.672	542.017	34.655	3,9	4,0	2,9
2008.	122.289	111.397	10.892	539344	500.714	38.630	4,4	4,5	3,5

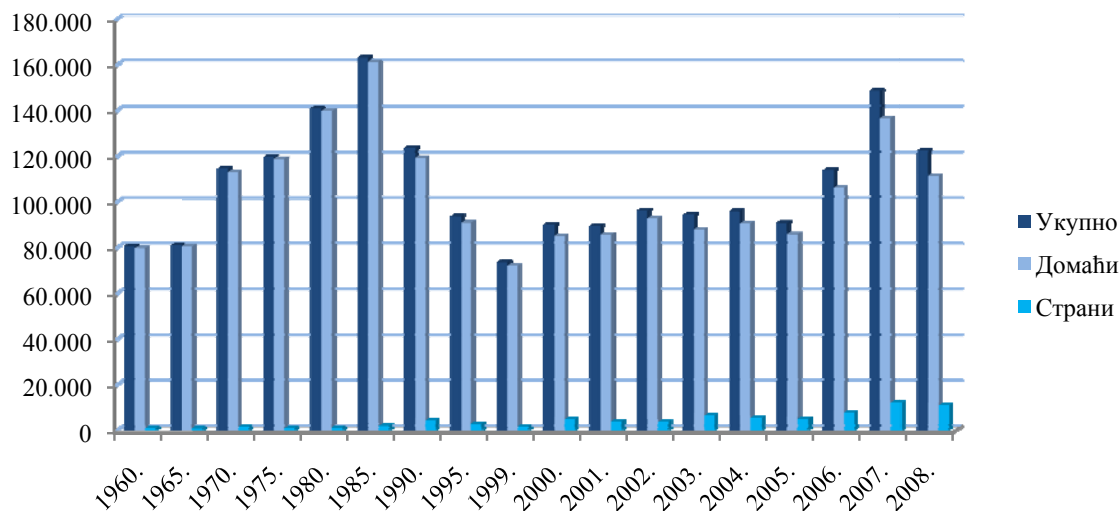
Извор: Годишњаци и Саопштења УТ 10, 1960 -2008, Републички завод за статистику Србије, Београд

Максималан број долазака забележен је 1985. године, када је Врњачку Бању посетило 163.018 туриста. За туристички промет у бањама Србије је карактеристично веома ниско учешће страних туриста. Тако се, у посматраном периоду, удео страних туриста у Врњачкој Бањи кретао од 0,7% у 1975. до 8,9% у 2008. Максималан број страних туриста у посматраном периоду забележен је 2007. године (11.918).

Од 1985. до 1990. бележи се пад броја домаћих уз истовремени пораст броја страних туриста. Овакво стање се објашњава опадањем стандарда домаћег госта, односно, економском кризом у земљи. Од 1990. до 1999. наставља се тренд опадања броја домаћих туриста. За исти период је карактеристичан и пад броја страних туриста што је било условљено немилим догађајима, почев од 1990. године, односно почетком рата у бившим републикама СФРЈ (Словенији, Хрватској, Босни и Херцеговини), НАТО бомбардовањем Србије 1999. и многим другим политичко - економским дешавањима у земљи, која су директно утицала на стагнацију бањског туризма.

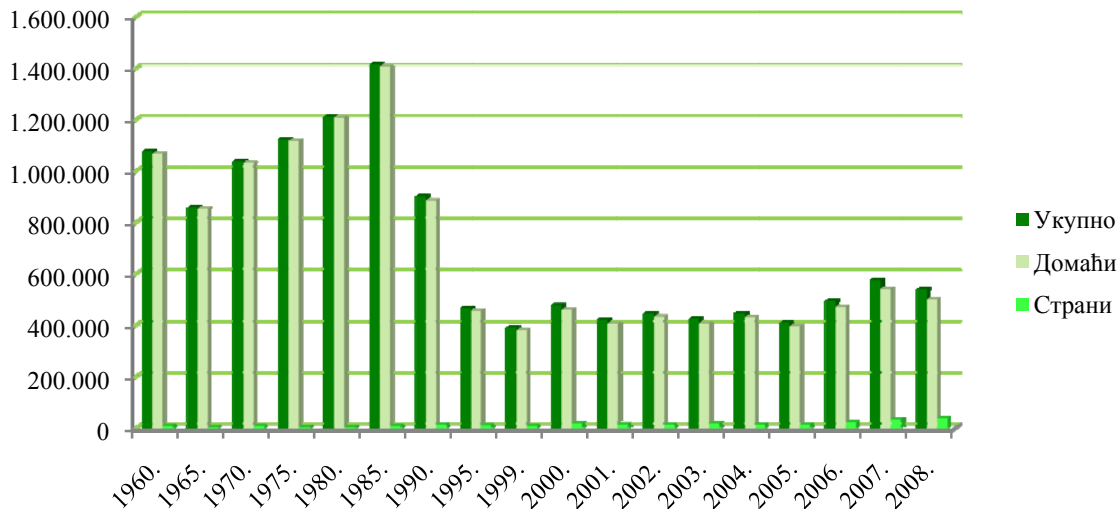
Број домаћих и страних туриста и број остварених ноћења у 2000. расте и уз мање осцилације задржава сличне вредности до 2006. године, када је Бању посетило 113.790 туриста који су остварили 493.603 ноћења. Наредне, 2007. године, број туриста бележи нагли пораст и достиже 148.481 (136.563 домаћих и 11.918 страних). Године 2008. број туриста опада за 17,6%, а број ноћења за 6,9% у односу на 2007. Међутим, подаци Републичког завода за статистику и подаци Туристичке организације Врњачка Бања се не слажу. Наиме, према подацима ТО Врњачка Бања, 2008. бању је посетило 157.227 туриста који су остварили 610.783 ноћења, односно, забележен је пораст у односу на претходну годину, како код долазака, тако и код остварених ноћења. Иако је неправилност у ажурирању и прослеђивању података евидентна, у раду су за анализу коришћени подаци Републичког завода за статистику, који је званична установа за праћење и публикавање података о туристичком промету у Републици Србији.

Графикон 4. Доласци туриста у Врњачкој Бањи



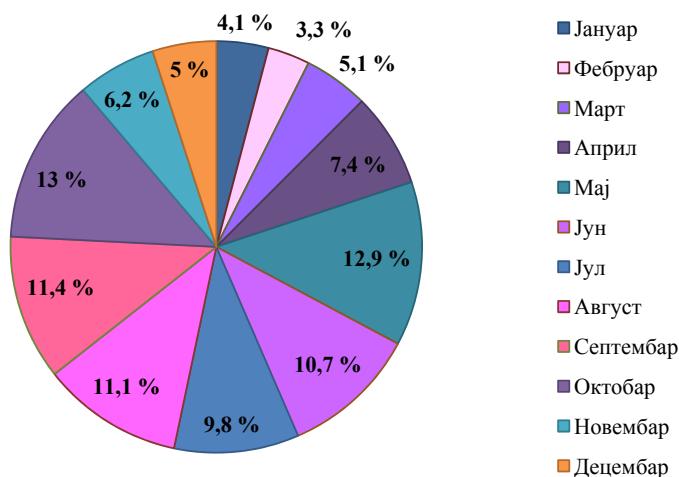
Година 1985. је карактеристична и по максималном броју ноћења у посматраном периоду. Удео страних туриста је мали и у оствареном броју ноћења, а креће се од 0,3% у 1975. до 7,2% у 2008. Заостајање туристичког промета страних туриста, у односу на домаће, условљено је недостатком одговарајућих смештајних капацитета, недовољном туристичком пропагандом, некомплетном понудом и сл. Максималан број ноћења страни туристи остварили су 2007. године (11.918).

Графикон 5. Ноћења туриста у Врњачкој Бањи



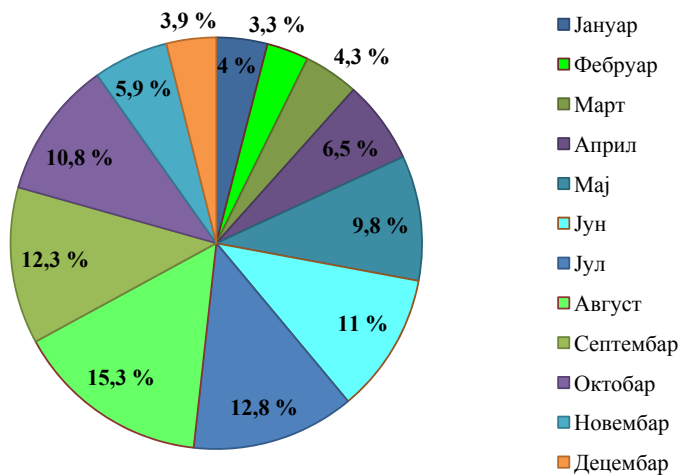
Сезонска структура долазака туриста је релативно равномерно распоређена у шестомесечном периоду од маја до октобра. Максималан број туриста бележи се у октобру (13%) и мају (12,9%). Разлог за већи број долазака у овим месецима су: екскурзије, спортска такмичења, одржавање конгреса, семинара и сл. Следе: септембар (11,4%), август (11,1%), јун (10,7%) и јул (9,8%). Најмањи број посетилаца је карактеристичан за зимске месеце, фебруар (3,3%) и јануар (4,1%).

Графикон 6. Структура просечне сезонске дистрибуције долазака туриста у Врњачкој Бањи (1999-2008.)



Структура сезонске дистрибуције ноћења по месецима има нешто другачији распоред у односу на дистрибуцију долазака туриста. Максималан број ноћења у посматраном десетогодишњем периоду забележен је у августу (15,3%), када је остварена и највиша просечна дужина боравка од 6,3 дана. Следе: јул (12,8%), септембар (12,3%), јун (11%) и октобар (10,8%).

Графикон 7. Структура просечне сезонске дистрибуције ноћења туриста у Врњачкој Бањи (1999-2008.)



Најмањи број ноћења је карактеристичан за зимске месеце фебруар (3,3%), децембар (3,9%) и јануар (4%). Основни мотив долазака туриста у јулу и августу је одмор или лечење, на шта указују и просечне дужине боравка (табела 30).

Табела 30. Просечна сезонска дистрибуција туристичког промета у Врњачкој Бањи за период од 1999. до 2008.

		Доласци		Ноћења		Просечна дужина боравка (у данима)
		Просек (1999 - 2008)	%	Просек(1999 - 2008)	%	
ЈАНУАР	Укупно	4.178,7	100	18.390,6	100	4,4
	Домаћи	4.017,7	96,1	17.816,1	96,9	4,4
	Страни	161	3,9	574,5	3,1	3,6
ФЕБРУАР	Укупно	3.375,6	100	15.297,4	100	4,5
	Домаћи	3.238,3	95,9	14.884,1	97,3	4,6
	Страни	137,3	4,1	413,3	2,7	3,0
МАРТ	Укупно	5.149,3	100	19.749,8	100	3,8
	Домаћи	4.776,7	92,8	18.803,7	95,2	3,9
	Страни	372,6	7,2	946,1	4,8	2,5
АПРИЛ	Укупно	7.550,8	100	29.883,5	100	4,0
	Домаћи	7.184,8	95,2	28.836,7	96,5	4,0
	Страни	366	4,8	1.046,8	3,5	2,9
МАЈ	Укупно	13.106,8	100	45.415,4	100	3,5
	Домаћи	12.045,7	91,9	43.219,4	95,2	3,6
	Страни	1.061,1	8,1	2.196	4,8	2,1
ЈУН	Укупно	10.874,9	100	50.962,4	100	4,7
	Домаћи	10.247,9	94,2	48.933,1	96,0	4,8
	Страни	627	5,8	2.029,3	4,0	3,2
ЈУЛ	Укупно	9.912,8	100	59.382,9	100	6,0
	Домаћи	9.337,7	94,2	56.602,1	95,1	6,1
	Страни	575,1	5,8	2.780,8	4,9	4,8
АВГУСТ	Укупно	11.296,4	100	70.804,4	100	6,3
	Домаћи	10.688,9	94,6	67.424,6	95,2	6,3
	Страни	607,5	5,4	3.379,8	4,8	5,6
СЕПТЕМБАР	Укупно	11.543,3	100	56.892,9	100	4,9
	Домаћи	10.666,4	92,4	54.158,7	95,2	5,1
	Страни	876,9	7,6	2.734,2	4,8	3,1
ОКТОБАР	Укупно	13.139,3	100	50.025,7	100	3,8
	Домаћи	12.468,5	94,9	48.195,2	96,3	3,9
	Страни	670,8	5,1	1.830,5	3,7	2,7
НОВЕМБАР	Укупно	6.251,6	100	27.506	100	4,4
	Домаћи	5.924,7	94,5	26.551,4	96,5	4,5
	Страни	326,9	5,5	954,6	3,5	2,9
ДЕЦЕМБАР	Укупно	5.060,5	100	18.239	100	3,6
	Домаћи	4.734,9	93,6	17.409,5	95,5	3,7
	Страни	325,6	6,4	829,5	4,5	2,5

Извор: Документација за интерну употребу Републичког завода за статистику Србије и Саопштења УТ 10 за период од 2000. до 2008. године, Републички завод за статистику Србије, Београд

МАТАРУШКА БАЊА

Матарушка Бања је једна од „најмлађих“ бања у Србији. Лековита вода Матарушке Бање откривена је сасвим случајно 1898. године, када је Ибар скренуо из свог вековног тока удесно и направио ново корито. Правећи ново корито, река је скинула слој земље под којим се, како је утврђено након враћања Ибра у старо корито, налазило више извора топле сумпоровите воде (Илић, 1969). Удубљење настало при поплави годину дана касније је проширено и продубљено, ограђено кољем и оплетено прућем. У таквом примитивном базену купали су се први посетиоци.

Године 1900. основано је приватно друштво за коришћење лековите воде Матарушке Бање. Како је оно било без потребних средстава, концесију за експлоатацију минералне воде добило је 1907. акционарско друштво "Матарушка Бања" (Марковић, 1980). Оснивањем акционарског друштва бања је почела убрзано да се развија. Тако су одмах подигнути басени: три топла, један са млаком водом и један за блато, као и старо купатило са 12 бетонских када. Ископан је данашњи стари бунар, који је давао сумпорну воду температуре 40° Ц. Године 1924. ископан је 40 м даље од старог бунара данашњи нови бунар који је даје сумпорну воду температуре 42° С. Ново купатило подигнуто је 1925. У овом периоду изграђен је и значајан број приватних вила (Ненадовић, 1937). Нарочито је значајна изградња хотела "Жича" од 1930. до 1932. Власник овог хотела био је угоститељ Дезидер Хован, мађар из Новог Сада. Зграда хотела имала је приземље и спрат са 30 соба. Изнад првог спрата налазила се пространа тераса која се користила за приредбе и летњи биоскоп. Зими је предвиђено да се тераса користи за клизалиште, али долазак Другог светског рата зауставио је ове планове. После рата, 1951. године, дозидан је други спрат. Доградњом је хотел остао без своје главне атракције – терасе (Илић, 1969). Хотел "Жича" је реновиран 1977. када му је урађена нова фасада. Располагао је са 97 лежаја и 400 места у ресторану (www.banjesrbije.net/mataruska-banja/istorija.html).

Изградња између два светска рата је доминантна и даје главно обележје бањи. У овом периоду изграђен је велики број вила и објеката за смештај (око 120). Овако интензивна изградња објашњава се наглим приливом болесника у бању после Првог светског рата. Главни носиоци градње били су богати трговци и угоститељи (Илић, 1969).

Положај и природа

Лечилиште се налази у југозападном делу Краљевачке котлине, са десне стране реке Ибар. Надморска висина бање је 205 m (Марковић, 1980). Са југа и југоистока заклоњена је огранцима Столова (1375 m), а са запада и југозапада огранцима Троглава (1.177 m) и Чемерна (1.579 m) који се спуштају готово до саме бање. Преко Краљева од којег је удаљена 8 km, бања је долином Западне Мораве, повезана са Чачком на западу и Крушевцом на истоку (Станковић и сар., 1991). Такође, преко Краљева кроз које пролази Ибарска магистрала, бања је повезана са северним (Чачак, Ваљево, Београд) и јужним (Рашка, Нови Пазар, Сјеница) деловима Србије, и даље са Црном Гором.

Матарушка Бања има обиље зеленила и цвећа. Падине Столова под храстовом и боровом шумом срастају са бањским парком (Марковић, 1980). Бањски парк величине осам хектара, бањи даје главно пејзажно обележје.

Клима Матарушке Бање је умерено-континентална. Средња годишња температура ваздуха износи 11,9⁰С. Зиме су умерено хладне, повремено са доста снега, али он не представља сметњу нормалном одвијању саобраћаја. Јесен је топлија од пролећа и погоднија за туристичка кретања, нарочито када нема много падавина

(Станковић и сар., 1991). Температура је у бањи нижа него у Краљеву током свих месеци, а температурно колебање је мање (Марковић, 1980). Средња годишња количина падавина износи 744 mm. Највише падавина има у мају и јуну, а најмање у јануару и фебруару. Средња годишња облачност изражена у десетинама неба под облацима износи 5,5. Од ветрова у бањи најчешће дувају кошава северозападни и западни ветар (Станковић и сар., 1991).

Лековите воде

Матарушка Бања има најјачу сумпововиту воду у Србији. Садржи до 25 mg сумпорводоника у једном литру воде. Укупни капацитет бунара је 26,5 l/sek (Илић, 1969). Температура минералне воде је различита у појединим бунарима. У бунару број 2 износи 37⁰С, у бунару број 3 температура воде је 39⁰С, бунар број 4 има воду температуре 32⁰С, док сонда 7 у бунару 4 има температуру 48,5⁰С. Минералне воде Матарушке Бање према температури воде припадају хипотермама (20⁰С - 34⁰С) - бунар број 4, хомеотермама (34⁰С - 38⁰С) - бунар број 2 и хипертермама (преко 38⁰С) - бунар број 3 и сонда број 7 у бунару 4 (Илић, 1969). У балнеотерапији највише се користи топла вода бунара 2 и бунара 4. Бунар број 1 више није у употреби, а вода бунара 3 се ређе користи. Главни састојци воде ове Бање су сумпорводоник и натријумбикарбонат. Минерална вода Матарушке Бање спада у ред сумпововитих, алкално-киселих слабијих хипертерми, са слабијим одликама муријатичне воде. Радиоактивност воде је веома блага (Марковић, 1980). Вредност Ph фактора износи 6,9 на основу чега се вода овог лечилишта може окарактерисати као неутрална. Због високог садржаја сумпора вода Матарушке Бање није препоручљива за оралну употребу, те лековите компоненте ове воде могу доћи до изражаја само купањем. Те компоненте су следеће: калијум, литијум, рубидијум, цезијум, стронцијум, баријум, фосфор, флуор и сумпор (Вујановић и Теофиловић, 1983).

У Матарушкој Бањи се лече гинеколошке, реуматске, кожне болести, неуролошка обољења, посттрауматска стања, обољења стомака и црева, поремећаји у измени материја, хронична тровања металима. Вода овог лечилишта је контраиндикувана за срчане болести, заразне болести, туберкулозу плућа, крварења, грозничава стања и јаче нервозе (Станковић и сар., 1991).

Културно – историјски споменици

Међу најзначајније културно-историјске споменике Ибарске долине спадају манастир Жича, манастир Студеница и средњовековни град Маглич.

Средњовековни град Маглич налази се у Ибарској клисури око 20 km југозападно од Матарушке Бање. Архитектонском концепцијом и начином градње Маглич представља најлепше споменике наше средњовековне војне архитектуре. Историјски подаци о Магличу су доста оскудни, тако да тачно време настанка града није познато. Претпоставља се да је изграђен после најезде монгола 1240. године. Град је издуженог облика, са три стране опкољен Ибром, а са четврте стране прилаз брани дубоки вештачки ров у стени и велика шестоугаона донжон кула, подигнута на највишој тачки града. Маглич има још седам четвртастих кула које су му пружале сигурну одбрану. Улаз у град је са најтеже приступачне, северне стране. Пространи градски зидови и куле доста су добро очувани. Са града се пружа импресиван поглед на реку Ибар и околину (Илић, 1969).

Манастир Студеница је удаљен 31 km од Матарушке Бање. У објекат светске баштине је регистрован 1986. године. Оснивач манастира је родоначелник владарске династије Немањића и творац моћне српске државе у средњем веку, велики жупан

Рашке Стефан Немања. Зидане манастирске цркве посвећене Ваведену Пресвете Богородице и осталих здања манастира Студенице трајало је доста дуго. Први део радова завршен је до пролећа 1196. године, када је Стефан Немања препустио престо свом сину Стефану Првовенчаном, замонашио се и примио ново име Симеон. После његовог одласка у Хиландар, бригу о манастиру Студеница преузео је Стефан Првовенчани. Стефан Немања се упокојио у манастиру Хиландар 1208. После измирења браће Стефана и Вука, Сава је пренео очеве мошти у Студеницу. Под духовним надзором Саве, манастир Студеница постаје политички, културни и духовни центар Срба. Од пропасти српске деспотовине 1459. године, Студеница дели судбину са српским народом. Страдала је више пута од Османлија. Значајна обнова била је 1569, када је завршена велика рестаурација живописа у *Богородичиној цркви*. Спољни изглед цркве је комбинација два архитектонска схватања, романике и византијског стила, која је позната под именом Рашка школа. Најранији живопис Богородичине цркве представља највиши домет византијске уметности са самог почетка XIII века. У оквиру манастирског комплекса налазе се и: црква Светих Јоакима и Ане (почетак XIV века), црква Светог Николе (крај XII века) стара трпезарија (XIII век), манастирски конак (XVIII век) и улазна кула – звонара из XIII века (Милеуснић, 1995).

Манастир Жича се налази на 2 км од Матарушке Бање. Оснивач манастира је српски краљ Стефан Првовенчани. Градња манастира је почела почетком XIII века и трајала је до 1230. године. Манастир Жича је, у свом вишевековном постојању, доживео исту судбину као и остале српске светиње. Жича је рушена и обнављана. Свака обнова је давала нови изглед овом манастиру. Данашњи изглед са црвеном фасадом, црква Светог Спаса добила је за време обнове од 1925. до 1936. Црква припада Рашкој градитељској школи. Зидана је каменом и опеком. Најраније фреске урађене су почетком XIII века. Тај стари живопис делом је сачуван само у певничким просторима. Нови живопис је рађен у време српског краља Милутина (1282-1321), а који је касније доста страдао. Црква манастира Жиче је страдала у земљотресу 1987. Након велике рестаурације 1990/91. године храму Светог Спаса је враћен првобитан изглед (Милеуснић, 1995).

Смештајни капацитети

У Матарушкој Бањи постоји Специјална болница за рехабилитацију „АГЕНС“ која располаже са укупно 230 лежаја у којој се лече: реуматска, гинеколошка, неуролошка обољења, обољења периферних крвних судова и посттрауматска стања (<http://www.agensmb.rs/index.htm>). Тренутно у бањи постоји само један хотел, „Термал“. У хотелу „Жича“ су почетком деведесетих година смештена избегла лица са територије Босне и Херцеговине и Хрватске. У собама за изнајмљивање у саставу приватних кућа налази се укупно 3.000 лежаја (www.banjesrbije.net/mataruska-banja/smestaj.html).

Фотографија б. Хотел „Термал“



Фото: Блешић И.

Хотел „Термал“ треће категорије (три звездице) изграђен је 1974. године и од 1982. се налази у саставу друштвене организације „Природно лечилиште Матарушка и Богутовачка Бања“. Најзначајније улагање у хотел било је 2004. када је дограђен шести спрат са апартманима „lux“ категорије. Капацитет хотела је 210 лежаја у класичном и 36 лежаја у „lux“ делу хотела. Хотел располаже са рестораном који се састоји из два дела (190 + 230) и пицеријом „Капица“ капацитета 100 седишта, која се налази у бањском парку недалеко од хотела, на обали Ибра. Укупан број запослених је 116.

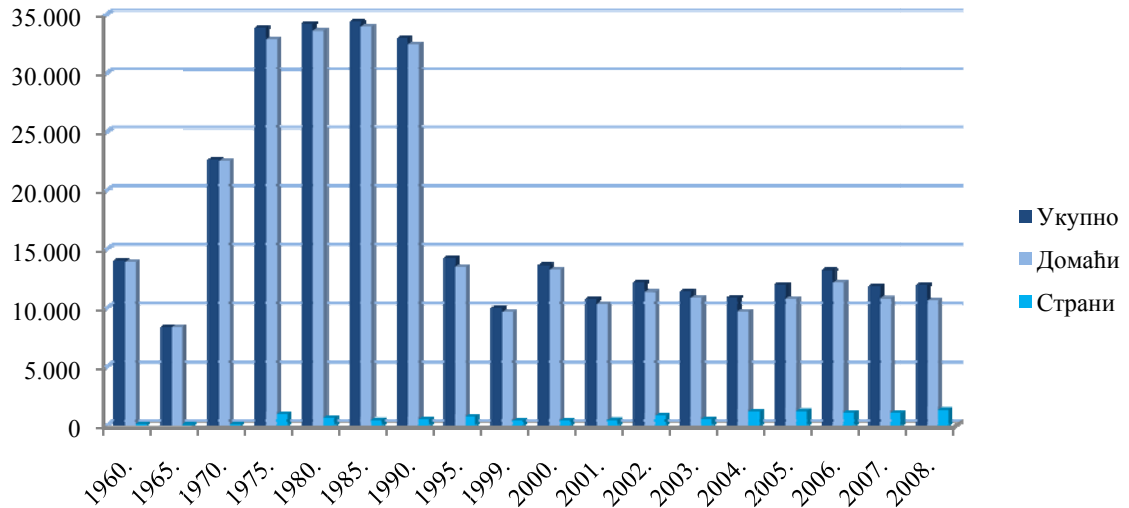
Хотел пружа могућност организовања конгреса и семинара у конгресном блоку којег чине три сале укупног капацитета 250 седишта (120 + 80 + 50). У саставу хотела налази се базен са термалном водом димензија 18 x 9 m и мања теретана. На око 40 m од хотела, у бањском парку, налази се амбуланта са хидротерапијским блоком.

Анализа туристичког промета

Између 1930. и 1940. Матарушку Бању је посећивало око 3.200 туриста годишње. Интензивнији развој туризма у бањи почиње након Другог светског рата (Станковић и сар., 1991).

Године 1960. Матарушку Бању је посетило 13.998 туриста који су остварили 189.915 ноћења. Просечна дужина боравка у овој години је износила 13,6 дана. Слично као у Врњачкој Бањи, дужине боравка се у наредним годинама смањују, јер бање постају и туристички центри који привлаче посетиоце са различитим мотивима (одмор, рекреација, конгреси, семинари и сл.). Од 1960. до 1965. бележи се пад броја долазака и ноћења туриста, нарочито страних, који су 1965. остварили минималан број долазака у посматраном периоду (25).

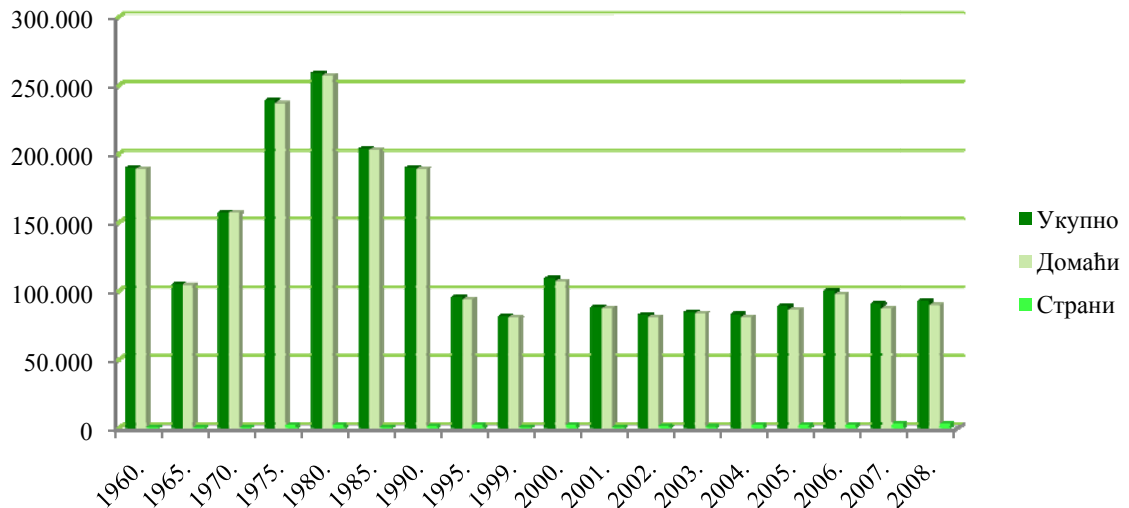
Графикон 8. Доласци туриста у Матарушкој Бањи



Од 1965. број туриста и њихових ноћења расте. Максималан број долазака у посматраном периоду остварен је 1985. године (укупно 34.357 и домаћих 33.909). Максималан број долазака страни туристи су остварили 2008. године (1.323).

Слично динамици туристичког промета у Врњачкој Бањи, број туриста и ноћења бележи нагли пад од 1990. Опadaјући тренд је прекинут 2000. године, када је забележено 13.633 долазака и 109.226 ноћења. До краја посматраног периода, број туриста и ноћења је уз мање осцилације, остао приближан овим вредностима.

Графикон 9. Ноћења туриста у Матарушкој Бањи



Максималан број ноћења у посматраном периоду остварен је 1980. (укупно 259.278 и домаћих 257.209). Максималан број ноћења страни туристи су остварили 2007. године (3.575). Минималан број ноћења домаћих туриста забележен је 1999. године, док су странци најмањи број ноћења остварили 1970.

За туристички промет у Матарушкој Бањи такође је карактеристичан веома мали број страних туриста. Удео страних туриста у укупном броју туриста креће се од 0,3% у 1965. години до 11,1% у 2008. Удео ноћења која су остварили страни туристи креће се од 0,2% у 1970. години до 3,9% у 2007. После распада СФРЈ, као страни туристи се

евидентирају и посетиоци из бивших република СФРЈ, што објашњава пораст броја страних туриста у последњих десетак година.

Дужина боравка у Матарушкој Бањи генерално има веће вредности од дужине боравка у Врњачкој Бањи, што указује на већи удео туриста чији је мотив посете лечење или одмор.

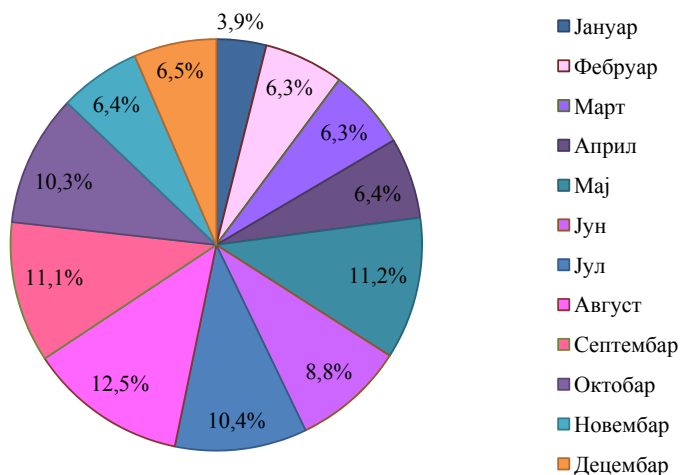
Табела 31. Доласци, ноћења и дужина боравка туриста у Матарушкој Бањи за: 1960, 1965, 1970, 1975, 1980, 1985, 1990, 1995. годину и период 1999-2008.

Год.	Доласци			Ноћења			Дужина боравка у данима		
	Укупно	Домаћи	Страни	Укупно	Домаћи	Страни	Укупно	Домаћи	Страни
1960.	13.998	13.891	107	189.915	189.234	681	13,6	13,6	6,4
1965.	8.361	8.336	25	104.767	104.486	281	12,5	12,5	11,2
1970.	22.570	22.491	79	157.527	157.271	256	7,0	7,0	3,2
1975.	33.795	32.846	949	239.037	236.966	2.071	7,1	7,2	2,2
1980.	34.193	33.559	635	259.278	257.209	2.069	7,6	7,7	3,3
1985.	34.357	33.909	448	203.881	203.159	722	5,9	6,0	1,6
1990.	32.917	32.415	502	190.176	189.025	1.151	5,8	5,8	2,3
1995.	14.247	13.493	754	95.829	93.769	2.060	6,7	6,9	2,7
1999.	9.976	9.617	359	81.518	80.799	719	8,2	8,4	2,0
2000.	13.633	13.233	400	109.226	107.154	2.072	8,0	8,1	5,2
2001.	10.735	10.282	453	88.259	87.444	815	8,2	8,5	1,8
2002.	12.150	11.342	808	82.767	81.062	1.705	6,8	7,1	2,1
2003.	11.356	10.834	522	84.808	83.793	1.015	7,5	7,7	1,9
2004.	10.873	9.703	1.170	83.069	80.940	2.129	7,6	8,3	1,8
2005.	11.966	10.760	1.206	88.798	86.111	2.687	7,4	8,0	2,2
2006.	13.200	12.120	1.080	100.258	97.770	2.488	7,6	8,1	2,3
2007.	11.842	10.800	1.042	90.602	87.027	3.575	7,7	8,1	3,4
2008.	11.934	10.611	1.323	92.657	89.675	2.982	7,8	8,5	2,3

Извор: Годишњаци и Саопштења УТ 10, 1960 -2008, Републички завод за статистику Србије, Београд

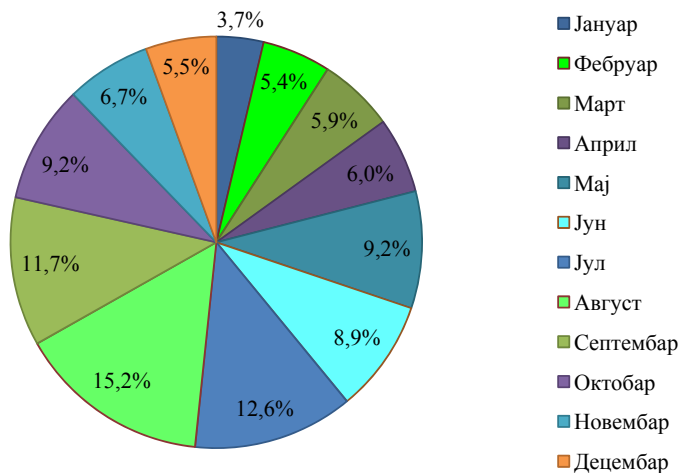
Највеће учешће у просечној сезонској дистрибуцији долазака туриста има август (12,5%), следе: мај (11,2%), септембар (11,1%), јул (10,4%) и октобар (10,3%). У шестомесечном периоду, од маја до октобра, Матарушку Бању у просеку посети 64,3% од укупног броја туриста. Најмањи удео у сезонској дистрибуцији долазака туриста имао је јануар (3,9%), следе фебруар и март са по 6,3%.

Графикон 10. Структура просечне сезонске дистрибуције долазака туриста у Матарушкој Бањи (1999-2008.)



Анализа сезонске дистрибуције ноћења туриста указује на највећи удео летњих месеци, августа (15,2%) и јула (12,6%), у укупној структури ноћења. Следи септембар са 11,7%, и мај и октобар, са по 9,2%. Најмањи удео у структури ноћења имају зимски месеци, са минимумом у јануару (3,7%).

Графикон 11. Структура просечне сезонске дистрибуције долазака туриста у Матарушкој Бањи (1999-2008.)



Највећа просечна дужина боравка карактеристична је за август (9,3 дана) и јул (9,3 дана). Страни туристи остварују знатно мању дужину боравка од домаћих, што указује да основни мотив њихове посете бањи није лечење.

Табела 32. Просечна сезонска дистрибуција туристичког промета у Матарушкој Бањи за период од 1999. до 2008.

		Доласци		Ноћења		Просечна дужина боравка (у данима)
		Просек (1999 - 2008)	%	Просек (1999 - 2008)	%	
ЈАНУАР	Укупно	461,5	100	3.337,0	100	7,2
	Домаћи	440,6	95,5	3.308,3	99,1	7,5
	Страни	20,9	4,5	28,7	0,9	1,4
ФЕБРУАР	Укупно	737,9	100	4.880,5	100	6,6
	Домаћи	710,8	96,3	4.822,7	98,8	6,8
	Страни	27,1	3,7	57,8	1,2	2,1
МАРТ	Укупно	745,3	100	5.356,5	100	7,2
	Домаћи	693,6	93,1	5.257,3	98,1	7,6
	Страни	51,7	6,9	99,2	1,9	1,9
АПРИЛ	Укупно	747,6	100	5.371,2	100	7,2
	Домаћи	683,8	91,5	5.211,9	97,7	7,6
	Страни	63,8	8,5	159,3	2,3	2,5
МАЈ	Укупно	1.313,5	100	8.281,6	100	6,3
	Домаћи	1.207,6	91,9	8.017,7	96,8	6,6
	Страни	105,9	8,1	263,9	3,2	2,5
ЈУН	Укупно	1.037,3	100	7.997,1	100	7,7
	Домаћи	970,2	93,5	7.816,4	97,7	8,1
	Страни	67,1	6,5	180,7	2,3	2,7
ЈУЛ	Укупно	1.220,9	100	11.363,9	100	9,3
	Домаћи	1.147,7	94,0	11.044,0	97,2	9,6
	Страни	73,2	6,0	319,9	2,8	4,4
АВГУСТ	Укупно	1.465,8	100	13.680,9	100	9,3
	Домаћи	1.370,1	93,5	13.380,6	97,8	9,8
	Страни	95,7	6,5	300,3	2,2	3,1
СЕПТЕМБАР	Укупно	1.304,5	100	10.553,4	100	8,1
	Домаћи	1.211,4	92,9	10.361,5	98,2	8,6
	Страни	93,1	7,1	191,9	1,8	2,1
ОКТОБАР	Укупно	1.217,0	100	8.332,8	100	6,8
	Домаћи	1.109,3	91,2	8.120,9	97,5	7,3
	Страни	107,7	8,8	211,9	2,5	2,0
НОВЕМБАР	Укупно	752,1	100	6.037,1	100	8,0
	Домаћи	705,9	93,9	5.953,6	98,6	8,4
	Страни	46,2	6,1	83,5	1,4	1,8
ДЕЦЕМБАР	Укупно	763,1	100	5.004,2	100	6,6
	Домаћи	679,2	89,00	4.882,6	97,6	7,2
	Страни	83,9	11,00	121,6	2,4	1,4

Извор: Документација за интерну употребу Републичког завода за статистику Србије и Саопштења УТ 10 за период од 2000. до 2008. године, Републички завод за статистику Србије, Београд

БОГУТОВАЧКА БАЊА

Не постоје поуздани извори од када се користе лековите воде Богutowачке Бање. Локалном становиштву су оне одавно познате, па се претпоставља да је уз средњовековни Богutowачки град, код минералних извора постојало термално насеље и купатило (Марковић, 1980). На захтев Кнежевине Србије 1835. године, барон А. Хердер је, проучавајући рудне појаве у овом крају, саопштио састав богutowачке минералне воде. Прву лабораторијску анализу воде извршио је познати хемичар М. Т. Леко 1897. Према овој анализи вода Богutowачке Бање је увршћена у ред слабо сумпоровитих вода чија је температура 25⁰С. Иако су њене воде проучаване много раније, Бања је све до 1965. била скоро неизграђена и неуређена (Станковић и сар., 1991).

Од 1952. управа Матарушке Бање започела је савремено уређивање Богutowачке Бање. Подигнуто је Ново купатило са базеном и четири туш кабине, три монтажна павиљона са 36 соба и 100 лежаја и једна зидана зграда од 10 соба са 20 лежаја. У међувремену је више приватних кућа оспособљено за смештај бањских гостију (око 500 лежаја), а предузећа из Краљева и Рашке подигла су насеље камп-кућица са 30 лежаја. Депаданс I „Минерал“ са 50 лежаја, изграђен је 1974. Поред њега изграђени су и депеданс II („Цвет“) и павиљон III (Марковић, 1980). Интензивнији развој бањског туризма почиње изградњом хотела „Минерал“ 1985. Истовремено се осавремењује прилазна саобраћајница, те Богutowачка Бања постаје лако доступна из долине Ибра. Интеграцијом са Матарушком Бањом у организацију познату под називом „Природно лечилиште и одмаралиште Матарушка и Богutowачка Бања“, побољшана је структура запослених, осавремењена медицинска служба и проширена туристичка пропаганда (Станковић и сар., 1991).

Положај и природа

Богutowачка Бања се налази у централном делу Србије, 21 km југозападно од Краљева. Развила се у Богutowачком проширењу долине Ибра у подгорини планине Троглав (Ћиће 1209 m), познатој као Бањско брдо. Туристичко-угоститељски капацитети и термоминерални извори налазе се на стрмој долиној страни Бањског потока који се улива у Лопатницу, притоку Ибра. Источно од Бање налазе се планине Котленик, Столови, Гоч и Жељин. У широј западној околини су Јелица, Троглав, Чемерно, Радочело и Рогозна, који овом простору дају особине планинског рељефа очуване природе (Ђуровић, 1972). Знатна надморска висина (520 m) и положај у планинској суподини, Богutowачкој Бањи дају карактеристике климатског лечилишта. Шумовита околина, мир и тишина омогућују пуни психофизички одмор (Марковић, 1980).

Клима Бање је умерено-континентална на прелазу ка субпланинској. Средња годишња температура ваздуха износи 10,2⁰С. Богutowачка Бања има 85 дана годишње са температуром ваздуха изнад 18⁰С (од средине јуна до краја августа). Период са овом температуром поистовећује се са туристичком сезоном. Средња годишња облачност је 5,8 десетина неба покривених облацима. Највећа је у децембру (5,9), а најмања у августу (3,8). Бања је са свих страна заклоњена од удара јачих ветрова, што је од значаја за погодност микроклиме. Средња годишња количина падавина износи 822 mm. Већа количина падавина излучи се у лето и пролеће него у јесен и зиму (Станковић и сар., 1991).

Лековите воде

Богутовачка Бања има три извора. Два старија капацитета око 10 литара у секунди леже један изнад другог, при чему је горњи снажнији. Они избијају из пукотина и дају воду температуре 24,7⁰С. Трећи, најмлађи извор каптиран је 1958. године. Вода овог лечилишта убраја се у слабо сумпоровите радиоактивне хипотерме (Марковић, 1980). Лековите компоненте ових вода су макроелементи – калцијум и гвожђе и микроелементи – благо повећани садржаји калијума, литијума, рубидијума, цезијума, стронцијума и фосфора, као и упадљиво повећани садржаји флуора. Киселост воде је 7,3, што значи да је неутрална са тенденцијом ка слабо алкалном типу. Минерална вода Богутовачке Бање показује праву радиоактивност која износи 11,80 емана/литар (Вујановић и Теофиловић, 1983).

Вода Богутовачке Бање користи се за купање и пијење. Не загрева се па је купање у њој у почетку неугодно. Срчаним болесницима температура ове минералне воде више одговара од купања у топлијој води суседне Матарушке Бање. Богутовачка минерална вода је индикована за лечење нервних болести, неуралгија, миалгија на реуматичној основи, несанице, главобоље, вегетативне неурозе, запаљења живаца, као и неких срчаних обољења (нервоза срца), повишени крвни притисак и др. Захваљујући присуству радијума, лечи и нека кожна обољења (Марковић, 1980).

Културно-историјски споменици

У ближој околини бање су манастири Жича, Студеница и средњовековни град Маглич.

Смештајни капацитети

Поред изузетних природних потенцијала за развој бањског туризма, Богутовачка Бања изузев хотела „Минерал“ капацитета 245 лежаја, нема већих смештајних објеката. У собама за изнајмљивање у саставу приватних кућа налази се око 300 лежаја.

Хотел „Минерал“ четврте категорије (две звезде) изграђен је 1985. године. Капацитет хотела је 200 лежаја у хотелском делу и 45 лежаја у два депаданса. Капацитет ресторана је 200 места. У оквиру хотела налази се бањска поликлиника са хидротерапијским блоком. Хотел има 30 запослених.

Фотографија 7. Хотел „Минерал“



Фото: Блешкић И.

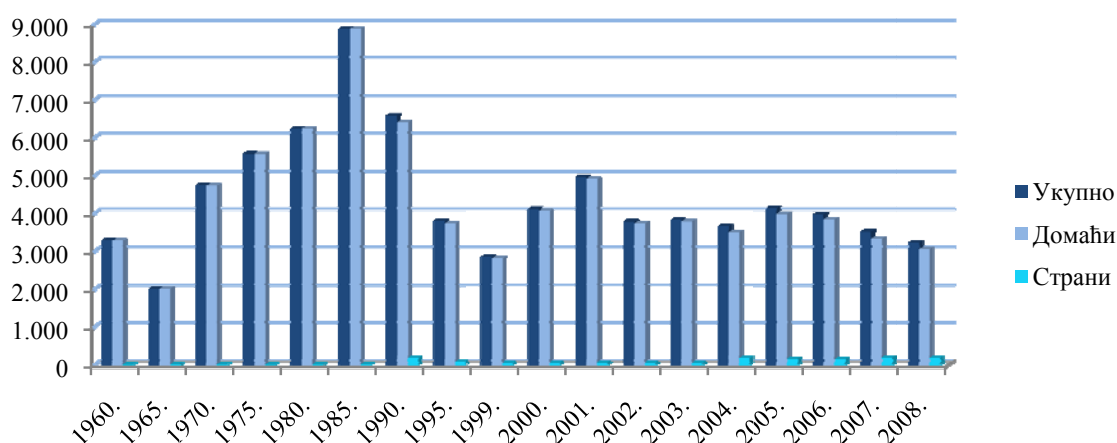
После више неуспелих и отказаних тендера за приватизацију предузећа „Природно лечилиште Матарушка и Богутовачка Бања“, нови тендер је заказан за 29. јануар 2010.

Анализа туристичког промета

Богутовачку Бању је 1960. посетило 3278 туриста, од тога само 2 странца. Све до 1990. године, ова бања је имала веома мало страних туриста. Заинтересованост страних посетилаца за Богутовачку Бању од 1990. постепено расте, и достиже максимум у 2007. (188).

У периоду од 1960. до 1965. број посетилаца у Богутовачкој Бањи опада. Од 1965. године, када је забележен минимум за посматрани период, бележи се константан пораст броја посетилаца, који је свој максимум достигао 1985. (8.873). Од 1985. број посетилаца има опадајући тренд до 1999. Након ове године број долазака је у порасту до 2001. у којој је забележено 4.960 туриста. У последњих седам година посматраног периода број туриста је приближно исти и износи у просеку 3.731. Удео старних туриста је мали и креће се од 0,05% у 1980. години, до 5,4% у 2008. години.

Графикон 12. Доласци туриста у Богутовачкој Бањи



Просечна дужина боравка је максималну вредност достигла у 1970. години, када је износила 14,4 дана. У последњих 10 година просечна дужина боравка износи 7,6 дана. За Богутовачку Бању је карактеристична приближно иста дужина боравка и код страних туриста, што указује на чињеницу да је основни мотив посете овој бањи лечење и рехабилитација.

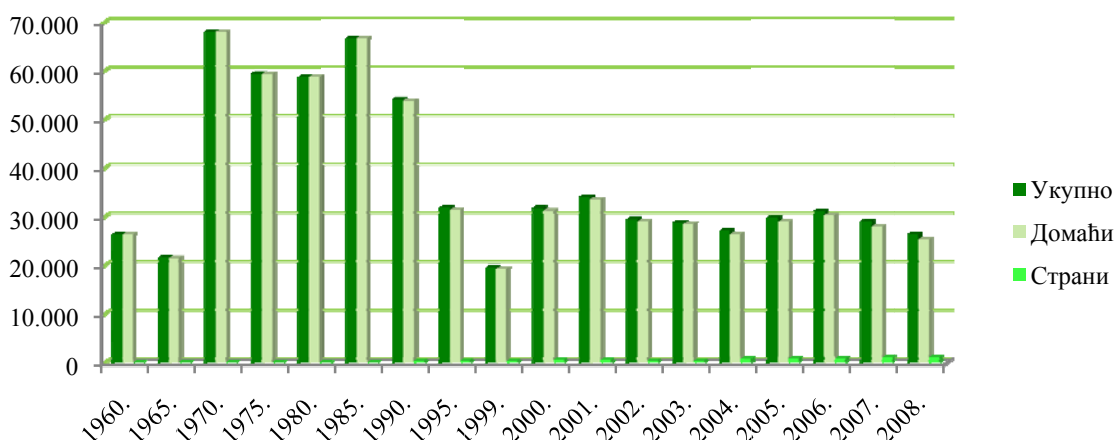
Табела 33. Доласци, ноћења и дужина боравка туриста у Богutowачкој Бањи за: 1960, 1965, 1970, 1975, 1980, 1985, 1990, 1995. годину и период 1999-2008.

Год.	Доласци			Ноћења			Дужина боравка у данима		
	Укупно	Домаћи	Страни	Укупно	Домаћи	Страни	Укупно	Домаћи	Страни
1960.	3.278	3.276	2	26.296	26.294	2	8,0	8,0	1,0
1965.	2.008	2.004	4	21.521	21.474	47	10,7	10,7	11,8
1970.	4.734	4.731	3	67.951	67.891	60	14,4	14,4	20,0
1975.	5.576	5.574	2	59.377	59.352	25	10,6	10,6	12,5
1980.	6.236	6.233	3	58.654	58.616	38	9,4	9,4	12,7
1985.	8.873	8.865	8	66.673	66.625	48	7,5	7,5	6,0
1990.	6.588	6.407	181	54.112	53.809	303	8,2	8,4	1,7
1995.	3.801	3.731	70	31.814	31.389	425	8,4	8,4	6,1
1999.	2.845	2.806	39	19.458	19.194	264	6,8	6,8	6,8
2000.	4.117	4.064	53	31.761	31.232	529	7,7	7,7	10,0
2001.	4.960	4.905	55	34.043	33.554	489	6,9	6,8	8,9
2002.	3.782	3.733	49	29.388	28.976	412	7,8	7,8	8,4
2003.	3.825	3.783	42	28.814	28.476	338	7,5	7,5	8,0
2004.	3.660	3.497	163	27.069	26.326	743	7,4	7,5	4,6
2005.	4.136	3.982	154	29.737	28.879	858	7,2	7,3	5,6
2006.	3.972	3.839	133	31.081	30.207	874	7,8	7,9	6,6
2007.	3.512	3.324	188	28.985	27.953	1.032	8,3	8,4	5,5
2008.	3.230	3.056	174	26.384	25.301	1.083	8,2	8,3	6,2

Извор: Документација за интерну употребу Републичког завода за статистику Србије, Републички завод за статистику Србије, Београд

Број остварених ноћења у Богutowачкој Бањи прати тернд броја долазака. Након пада у периоду од 1960. до 1965. године, број ноћења расте и максималну вредност достиже 1970. године (67.951). Максималан број ноћења страни туристи су остварили у 2008. години (1.083). Слично броју долазака, број ноћења опада од 1990. и минимум достиже 1999. године (19.194). Од 2000. до краја посматраног периода, број ноћења има приближно исте вредности и износи у просеку 29.696.

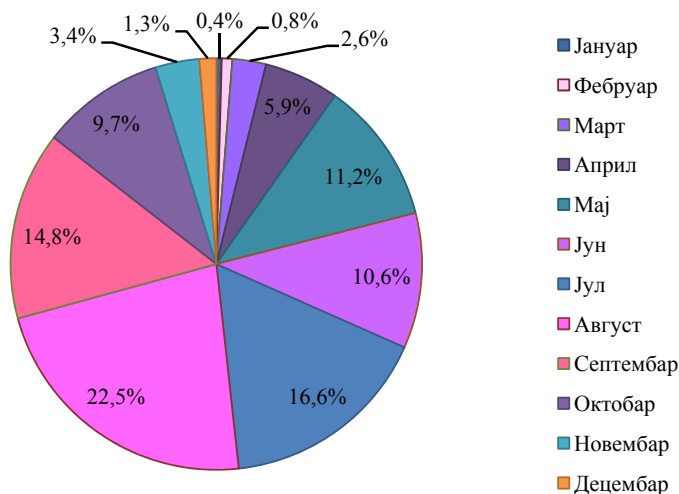
Графикон 13. Ноћења туриста у Богutowачкој Бањи



Дистрибуција долазака по месецима у Богutowачкој Бањи указује на јаче изражену сезоналност у летњем периоду, са максимумом у августу месецу на који одлази чак 22,5% од укупног броја долазака. Након августа следе јул (16,6%), септембар (14,8%), мај (11,2%) и јун (10,6%). Од маја до октобра бању посети 85,4% од

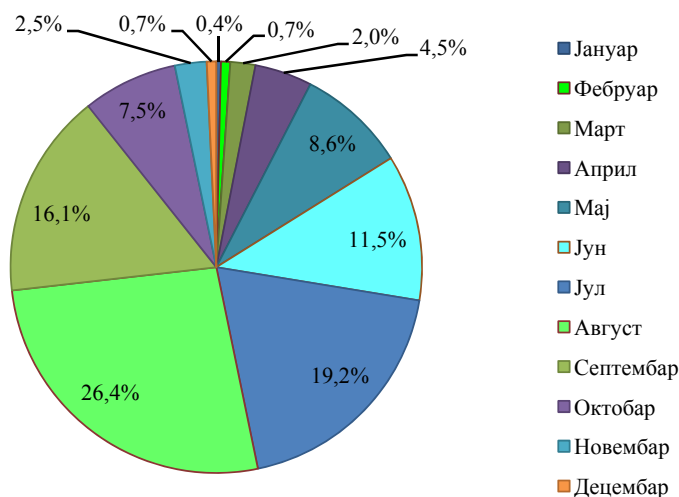
укупног броја туриста, од чега се 39,1% оствари у јулу и августу. Минималан број долазака остварен је у зимским месецима: јануару (0,4%), фебруару (0,8%) и децембру (1,3%).

Графикон 14. Структура просечне сезонске дистрибуције долазака туриста у Богutowачкој Бањи (1999-2008.)



Анализа дистрибуције броја ноћења по месецима, такође указује на изражену сезоналност у летњем периоду године. Максималан број ноћења остварен је у августу (26,4%), јулу (19,2%), септембру (16,1%) и јуну (11,5%). На ова четири месеца одлази 73,2% од укупног броја остварених ноћења. У шестомесечном периоду, од маја до октобра, у Богutowачкој Бањи се оствари 89,3% од укупног броја ноћења. Минималан број ноћења карактеристичан је за зимске месеце: јануар (0,4%), фебруар (0,7%) и децембар (0,7%).

Графикон 15. Структура просечне сезонске дистрибуције ноћења туриста у Богutowачкој Бањи (1999-2008.)



Најдужи просечан боравак у данима, посетиоци Богutowачке Бање су остварили у августу (8,9 дана), јулу (8,7 дана), јуну (8,2 дана) и септембру (8,1 дан).

Табела 34. Просечна сезонска дистрибуција туристичког промета у Богумовачкој Бањи за период од 1999. до 2008.

		Доласци		Ноћења		Просечна дужина боравка (у данима)
		Просек (1999 - 2008)	%	Просек (1999 - 2008)	%	
ЈАНУАР	Укупно	16,0	100	105,0	100	6,6
	Домаћи	15,9	99,4	104,9	99,9	6,6
	Страни	0,1	0,6	0,1	0,1	1
ФЕБРУАР	Укупно	31,7	100	208,6	100	6,6
	Домаћи	31,5	99,4	207,8	99,6	6,6
	Страни	0,2	0,6	0,8	0,4	4
МАРТ	Укупно	100,3	100	562,1	100	5,6
	Домаћи	98,6	98,3	546,8	97,3	5,5
	Страни	1,7	1,7	15,3	2,7	9
АПРИЛ	Укупно	224,0	100	1.293,3	100	5,8
	Домаћи	218,2	97,4	1.249,3	96,6	5,7
	Страни	5,8	2,6	44,0	3,4	7,6
МАЈ	Укупно	427,1	100	2.454,2	100	5,7
	Домаћи	417,0	97,6	2.391,6	97,5	5,7
	Страни	10,1	2,4	62,0	2,5	6,2
ЈУН	Укупно	404,4	100	3.288,4	100	8,1
	Домаћи	395,1	97,7	3.222,5	98,0	8,2
	Страни	9,3	2,3	65,9	2,0	7,1
ЈУЛ	Укупно	632,3	100	5.495,6	100	8,7
	Домаћи	614,3	97,2	5.356,9	97,5	8,7
	Страни	18,0	2,8	138,7	2,5	7,7
АВГУСТ	Укупно	855,2	100	7.580,8	100	8,9
	Домаћи	836,7	97,8	7.449,5	98,3	8,9
	Страни	18,5	2,2	131,3	1,7	7,1
СЕПТЕМБАР	Укупно	562,4	100	4.619,9	100	8,2
	Домаћи	547,7	97,4	4.547,2	98,4	8,3
	Страни	14,7	2,6	72,7	1,6	4,9
ОКТОБАР	Укупно	368,9	100	2.136,4	100	5,8
	Домаћи	346,4	93,9	2.034,7	95,2	5,9
	Страни	22,5	6,1	101,7	4,8	4,5
НОВЕМБАР	Укупно	131,2	100	714,2	100	5,4
	Домаћи	127,7	97,3	689,2	96,5	5,4
	Страни	3,5	2,7	25,0	3,5	7,1
ДЕЦЕМБАР	Укупно	50,4	100	213,5	100	4,2
	Домаћи	49,8	98,8	209,4	98,1	4,2
	Страни	0,6	1,2	4,1	1,9	6,8

Извор: Документација за интерну употребу Републичког завода за статистику Србије, Републички завод за статистику Србије, Београд

БАЊА ГОРЊА ТРЕПЧА

Када су Чачку откривене римске терме из III века наше ере, њихова величина и начин градње, указивале су на постојање великог римског насеља. Може се претпоставити да су још римски легионари користили лековите воде Горње Трепче (Обрадовић-Бурсаћ и Станковић-Васовић, 2004). По предању у њој су видели ране

познати јунаци из Првог српског устанка, прослављене војводе Јован Курсула и Лазар Мутап, па је бањски извор лековите воде назван „Светиња“ (Марковић, 1980). Крајем XIX века, боравећи у овом крају Јован Цвијић је забележио приповедања најстаријих људи у Горњој Трепчи, који наводе да је у бањи за време турске владавине постојало седам кућа и мала црква. О историји села говори и карта Србије коју је израдио немац Лангер 1718. године (<http://www.banjesrbije.net/gornja-trepca/istorija.html>). У једној белешци из 1898. пише: „Иако је ова бања неуређена, преко целог лета је посећују болесници из Груже, таковског и љубичког среза и у њој се лече од реуматизма и рана“. Шест извора сумпоровите и земно-алкалне воде и два базена у бањи код Горње Трепче наводи и познати хемичар Марко Леко 1922. године (Марковић, 1980).

Институт за медицинску хидрологију и климатологију из Београда извршио је хемијску анализу воде 1957. године и констатовао да је вода лековита и да пружа повољне могућности за лечење реуматских и гинеколошких болести. Почетком 1970. Балнеолошки институт из Београда после физичко-хемијских анализа термоминералне воде уврстио је Горњу Трепчу у ред природних лечилишта (<http://www.banjesrbije.net/gornja-trepca/istorija.html>). Званично је постала природно лечилиште тек почетком 1977. Без обзира на ово, бања је остала анонимна до открића радиоактивности њене воде (Марковић, 1980).

Положај и природа

Бања Горња Трепча је позната и под називом „Атомска бања“. Налази се код села Горња Трепча у југозападној Шумадији, осам километара североисточно од ибарског пута Београд – Краљево. Лечилиште је удаљено 18 km од Чачка, од Горњег Милановца 9 km, а од Београда 159 km. Смештено је у долини речице Бање, у подножју планина Буковик (850 m) и Велики Вујан (857 m), на надморској висини од 440 m (Марковић, 1980).

Планински обронци обрасли су густом шумом бреста, букве, храста, белог јасена, цера, граба, липе, као и са 5 хектара четинарске шуме која читавом пределу даје незабораван изглед (Обрадовић-Бурсаћ и Станковић-Васовић, 2004). Клима је блага, умерено-континентална. Средња годишња температура ваздуха је 9,9°C. Средња годишња облачност износи 5,7 десетина неба покривених облацима. Ведрих дана има просечно 70,6 а тмурних 114,4 годишње. Годишње се излучи 656 mm падавина, са највећом количином у месецу јуну (84 mm), а најмањом од 31 mm у септембру (Станковић и сар., 1991). Ваздушна струјања су умерена, због заклоњености бање планинским венцима и богатим биљним покривачем. Узевши у обзир повољне климатске чиниоце и нетакнуту природу, може се рећи да је бања Горња Трепча идеално место за боравак савременог човека свакодневно изложеног стресу (Обрадовић-Бурсаћ и Станковић-Васовић, 2004).

Лековите воде

Лековити извори бање Горња Трепча познати су под именом „Атомска бања“. У бањи постоје три извора лековите воде. Чесма воде за пиће по саставу је хидрокарбонатна, земноалкална, силицијумска хипотерма (температура јој је 26°C). Горњи базен (сонда 1) по саставу је хидрокарбонатна, земноалкална, борносилицијумска хипотерма, са температуром 30°C. Доњи базен (сонда 2) по саставу је хидрокарбонатна, земноалкална, цезијумска хипотерма. Температура овог извора је 30,5°C. Капацитети термоминералних извора Горње Трепче износе укупно 20,8 l/s (Станковић и сар., 1991). Лековите компоненте бањске воде су макроелементи - калцијум и натријум и микроелементи – благо повећани садржај калијума, литијума,

рубидијума, стронцијума, баријума, бакра, кобалта, фосфора, флуора и мангана, као и високи садржаји цезијума. Вредност Ph фактора износи 7,4 до 7,5, на основу чега се вода Горње Трепче може окарактерисати као неутрална са тенденцијом ка слабо алкалном типу. Минерална воде Горње Трепче је благо радиоактивна, емитујући радон вредности 8 емана/литар (Вујановић и Теофиловић, 1983).

У Горњој Трепчи лечи се купањем, пијењем воде и употребом пелоида (лековитог блата). Комплетне медицинске индикације односе се на реуматске болести, неуропсихијатријске болести (мултипла склероза, церебрална парализа, неурозе, депресије итд.), болести гастроинтестиналног тракта и обољења периферних крвних судова. Контраиндикована је за тежа срчана обољења (Станковић и сар., 1991).

Културно-историјски споменици

Најзначајнији културно-историјски споменик у околини бање је *манастир Вујан*, посвећен светом Арханђелу Михаилу. Манастир се налази у подножју планине Вујан, у атару села Прислоница, недалеко од бање (Обрадовић-Бурсаћ и Станковић-Васовић, 2004). На темељима скромне капеле, поред гроба безименог монаха којег је народ назвао „Вујански светитељ“, вожд Карађорђе, богати трговац Никола Милићевић – Луњевица, деда српске краљице Драге Обреновић и кнез Милан Обреновић одлучили су да већ у другој години устанка, 1805. овде подигну храм. Градитељи су одлучили да свети гроб не дирају, те су свете мошти остале унутар храма, крај јужног зида припрате. (Радуловић, 2004). У манастирској порти се налази велики конак изграђен 1853. за време владавине српског кнеза Александра Карађорђевића (Обрадовић-Бурсаћ и Станковић-Васовић, 2004).

Смештајни капацитети

У бањи Горња Трепча постоје Природно лечилиште „Горња Трепча“, хотел „Фонтана“ и пансион „Здрављак“. У приватном смештају налази се око 600 лежаја у категорисаним и преко 2000 у некатегорисаним објектима (Подаци ТО Чачак, мај 2009). Пансион „Здрављак“, који се налази у саставу друштвеног предузећа УТП „Морава“ А.Д. из Чачка, располаже са 32 лежаја, у 16 двокреветних соба и ресторанском салом капацитета 120 места.

Природно лечилиште „Горња Трепча“ изграђено је 1976. Лечилиште располаже стационаром капацитета 109 лежаја, у оквиру кога се налазе: три базена за купање, три каде за купање, лекарске ординације, сала за кинезитерапију, сале за електротерапију и мануелну масажу. Поред зграде стационара у саставу лечилишта налази се 15 бунгалова укупног капацитета 50 лежаја (сваки поседује купатило са минералном водом за балнеотерапију) и објекат „Кекец“ са 7 лежаја и купатилом за балнеотерапију. Лечилиште располаже и са издвојеним хидротерапијским блоком који има 16 када за хидромасажу, два базена и 10 када за купање. У непосредној близини стационара налази се ресторан капацитета 160 места у сали и 60 места на тераси (Обрадовић-Бурсаћ и Станковић-Васовић, 2004).

Фотографија 8. Природно лечилиште „Горња Трепча“



Фото: Блешић И.

Атомска бања „Горња Трепча“ је прва приватизована бања у Србији. Бањско лечилиште Горња Трепча продато је на аукцији Агенције за приватизацију, 5. септембра 2008. по почетној цени од 126,3 милиона динара. Купац је фирма „Бонида“ из Владимировца чија је основна делатност производња житарица, пољопривредних производа, промет и откуп стоке. По оствареним резултатима у откупу стоке је међу првих пет предузећа у држави. Обавеза купца била је да у реновирање бањских објеката инвестира најмање 6 милиона динара (<http://www.ekarija.com/website/sr/page/191057>). Одмах након приватизације отпочети су радови на обнављању бањских објеката. Обновљена бања ради од 7. марта 2009.

Уз значајне инвестиције од преко 120 милиона динара након куповине у септембру 2008. године, нови менаџмент Бање је повећао број запослених радника са 53 на 90. Сезона у бањи је продужена са досадашњих 9 на 11 месеци, те се ангажује и већи број додатних радника за сезонске послове. Атомска бања Горња Трепча, први пут после две деценије, поново ради 365 дана у години, (<http://www.ekarija.com/website/sr/page/267122>).

Такође, бања је испунила све услове за пријем пацијената и добијање статуса специјалне болнице, што је потврђено решењем Министарства здравља Републике Србије. На тај начин је омогућен пријем и рехабилитација осигураника по лекарском упуту преко Здравственог фонда Републике Србије (<http://www.ekarija.com/website/sr/page/224995>).

Хотел „Фонтана“ је отворен 1999. Располаже са укупно 27 лежаја (девет двокреветних и три трокреветне собе). Капацитет ресторана је 70 места. Хотел има седморо запослених.

Фотографија 9. Хотел „Фонтана“

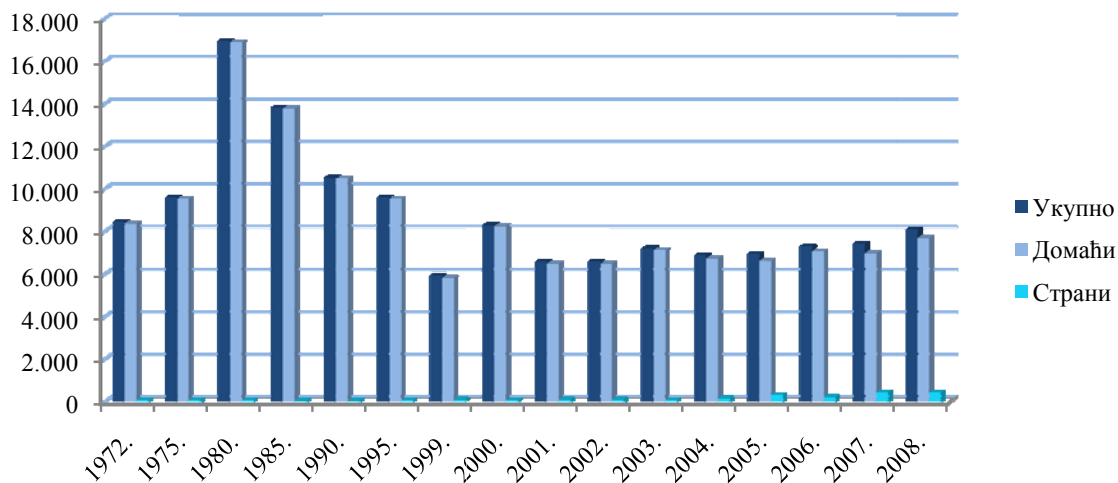


Фото: Блешић И.

Анализа туристичког промета

Републички завод за статистику бележи туристички промет у бањи Горња Трепча од 1972. када је у бањи боравило 8.432 посетилаца. Од ове године број посетилаца расте и максималну вредност достиже 1980. године (16.952). После 1980. број долазака има константан опадајући тренд до 1999. када достиже свој минимум у посматраном периоду (5.915). У 2000. број туриста у бањи расте и достиже 8.288. У последњих осам година доласци туриста на годишњем нивоу имају приближно исте вредности, које у просеку износе 7.122 посетиоца. Удео страних туриста у укупном броју долазака је и у овој бањи мали и износи од 0,3% у 1985. до 6% у 2007.

Графикон 16. Доласци туриста у Бањи Горња Трепча



Просечна дужина боравка је почетком посматраног периода имала веће вредности, а максимум је достигла 1980. године (17 дана). Међутим, од 1985. када је износила 12,6 дана, просечна дужина боравка је остала приближно иста до краја периода. Занимљиво је да су вредности дужине боравка страних гостију, за већи број година, изнад вредности дужине боравка домаћих гостију. Овакав тренд кретања вредности дужине боравка указује да ову бању великим делом посећују особе које се лече од тежих облика неуропсихијатријских и неуролошких болести (мултипла склероза, церебрална парализа, неуроza, депресија итд.).

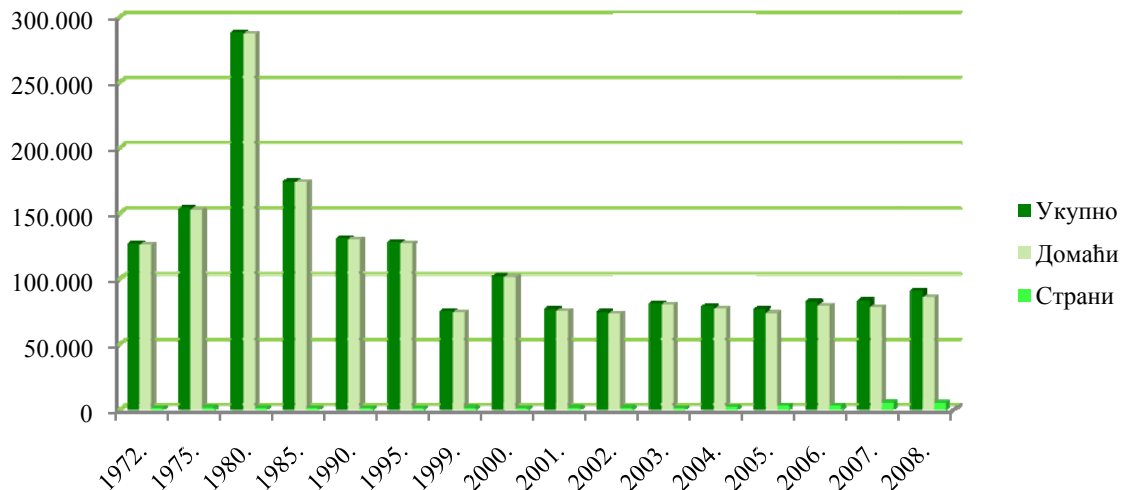
Табела 35. Доласци, ноћења и дужина боравка туриста у бањи Горња Трепча за 1972, 1975, 1980, 1985, 1990, 1995. годину и период 1999-2008.

Год.	Доласци			Ноћења			Дужина боравка у данима		
	Укупно	Домаћи	Страни	Укупно	Домаћи	Страни	Укупно	Домаћи	Страни
1972.	8.432	8.367	65	126.480	125.505	975	15,0	15,0	15,0
1975.	9.600	9.523	77	153.864	152.409	1.455	16,0	16,0	18,9
1980.	16.952	16.880	72	287.810	286.650	1.160	17,0	17,0	16,1
1985.	13.816	13.771	45	173.981	173.281	700	12,6	12,6	15,6
1990.	10.519	10.479	40	130.391	129.679	712	12,4	12,4	17,8
1995.	9.594	9.526	68	127.781	126.827	954	13,3	13,3	14,0
1999.	5.915	5.819	96	75.227	73.868	1.359	12,7	12,7	14,2
2000.	8.288	8.236	52	101.623	101.003	620	12,3	12,3	11,9
2001.	6.574	6.479	95	76.495	75.180	1.315	11,6	11,6	13,8
2002.	6.586	6.486	100	74.330	73.105	1.225	11,3	11,3	12,3
2003.	7.202	7.120	82	80.964	79.917	1.047	11,2	11,2	12,8
2004.	6.879	6.726	153	78.641	76.736	1.905	11,4	11,4	12,5
2005.	6.939	6.617	322	76.421	73.413	3.008	11,0	11,1	9,3
2006.	7.289	7.063	226	82.182	79.190	2.992	11,3	11,2	13,2
2007.	7.407	6.964	443	83.269	78.069	5.200	11,2	11,2	11,7
2008.	8.097	7.683	414	90.546	85.439	5.107	11,2	11,1	12,3

Извор: Годишњази и Саопштења УТ 10, 1960 -2008, Републички завод за статистику Србије, Београд

Ноћења туриста имају сличан тренд кретања као доласци. Дакле, од 1972. њихов број расте и максимум достиже 1980. године (287.810). Након ове године број ноћења у Атомској Бањи опада до 1999. када достиже минималну вредност (75.227). У 2000. је остварено 101.623 ноћења. Након ове године следи блажи пад и задржавање приближно истих вредности броја ноћења, које, за последњих осам година посматраног периода, у просеку износе 80.356. Удео старних туриста у оствареном броју ноћења је мали и износи од 0,4% у 1985. до 6,2% у 2007.

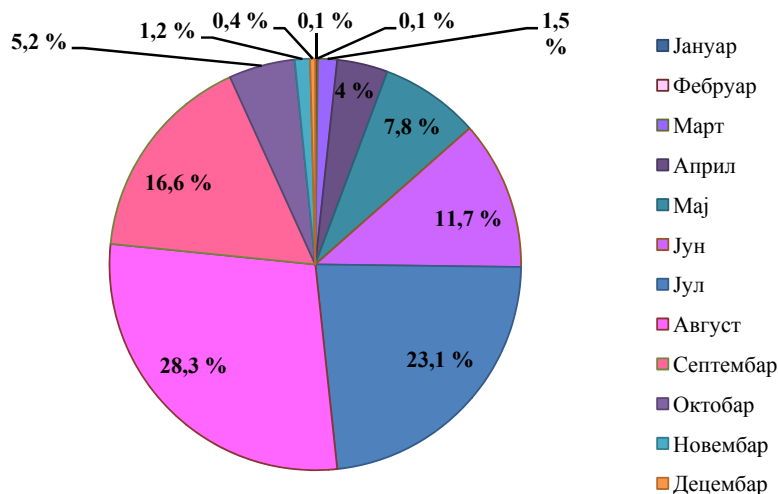
Графикон 17. Ноћења туриста у Бањи Горња Трепча



Сезонска дистрибуција броја посетилаца у бањи Горња Трепча има израженију сезоналност у летњем периоду године од претходне, Богутовачке Бање. Максималан број долазака, просечно за последњих десет година, остварен је у августу (28,3%), следе јул (23,1%) и септембар (16,6%). У периоду од јуна до септембра бању посети 79,7%, а у периоду од маја до октобра, 92,7% од укупног броја посетилаца. Најмањи број

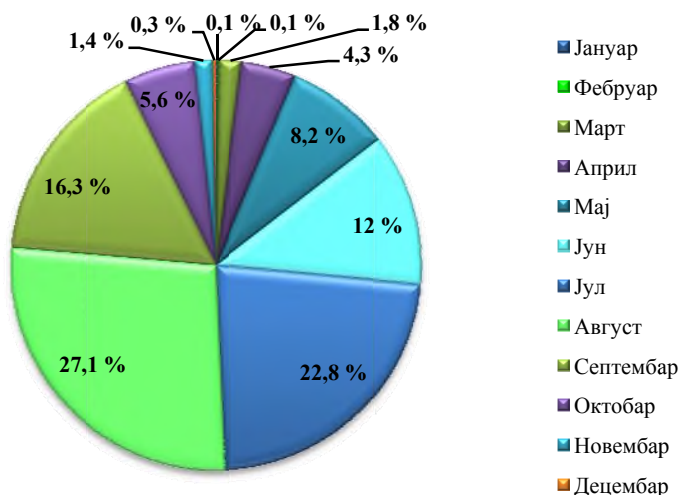
посетилаца забележен је у зимским месецима: јануару (0,1%), фебруару (0,1%) и децембру (0,4%).

Графикон 18. Структура просечне сезонске дистрибуције долазака туриста у бањи Горња Трпача (1999-2008.)



Месец август има највеће учешће и у просечној сезонској дистрибуцији остварених ноћења (27,1%), следе јул (22,8%), септембар (16,3%) и јун (12%), који заједно учествују са 78,2% у укупном броју остварених ноћења. Од маја до октобра посетиоци бање Горња Трпача остваре чак 92% од укупног броја ноћења. Најмањи број ноћења забележен је у зимским месецима: јануару (0,1%), фебруару (0,1%) и децембру (0,3%).

Графикон 19. Структура просечне сезонске дистрибуције ноћења туриста у бањи Горња Трпача (1999-2008.)



Просечна дужина боравка има приближно исте вредности у свим месецима и креће се од 11 дана у августу до 13,7 дана у марту. Високе вредности просечних дужина боравка за све месеце, потврђују да је лечење и рехабилитација основни мотив доласка већине посетилаца Атомске бање.

Табела 36. Просечна сезонска дистрибуција туристичког промета у бањи Горња Трепча за период од 1999. до 2008.

		Доласци		Ноћења		Просечна дужина боравка (у данима)
		Просек (1999 - 2008)	%	Просек (1999 - 2008)	%	
ЈАНУАР	Укупно	7,2	100	80,9	100	11,2
	Домаћи	7,2	100	80,9	100	11,2
	Страни	0,0	0	0,0	0	0
ФЕБРУАР	Укупно	5,7	100	72,9	100	12,8
	Домаћи	5,7	100	72,9	100	12,8
	Страни	0,0	0	0,0	0	0
МАРТ	Укупно	106,8	100	1460,9	100	13,7
	Домаћи	101,5	95,0	1377,6	94,3	13,6
	Страни	5,3	5,0	83,3	5,7	15,7
АПРИЛ	Укупно	283,4	100	3523,0	100	12,4
	Домаћи	271,6	95,8	3355,4	95,2	12,4
	Страни	11,8	4,2	167,6	4,8	14,2
МАЈ	Укупно	557,9	100	6734,5	100	12,1
	Домаћи	541,9	97,1	6519,9	96,8	12,0
	Страни	16,0	2,9	214,6	3,2	13,4
ЈУН	Укупно	831,9	100	9851,1	100	11,8
	Домаћи	811,1	97,5	9581,8	97,3	11,8
	Страни	20,8	2,5	269,3	2,7	12,9
ЈУЛ	Укупно	1649,6	100	18663,7	100	11,3
	Домаћи	1607,3	97,4	18181,7	97,4	11,3
	Страни	42,3	2,6	482,0	2,6	11,4
АВГУСТ	Укупно	2014,3	100	22206,6	100	11,0
	Домаћи	1970,3	97,8	21801,6	98,2	11,1
	Страни	44,0	2,2	405,0	1,8	9,2
СЕПТЕМБАР	Укупно	1179,2	100	13395,1	100	11,4
	Домаћи	1145,0	97,1	12952,5	96,7	11,3
	Страни	34,2	2,9	442,6	3,3	12,9
ОКТОБАР	Укупно	368,2	100	4578,2	100	12,4
	Домаћи	351,1	95,4	4341,7	94,8	12,4
	Страни	17,1	4,6	236,5	5,2	13,8
НОВЕМБАР	Укупно	87,2	100	1118,9	100	12,8
	Домаћи	81,0	92,9	1046,0	93,5	12,9
	Страни	6,2	7,1	72,9	6,5	11,8
ДЕЦЕМБАР	Укупно	26,2	100	284,0	100	10,8
	Домаћи	25,6	97,7	280,0	98,6	10,9
	Страни	0,6	2,3	4,0	1,4	6,7

Извор: Документација за интерну употребу Републичког завода за статистику Србије и Саопштења УТ 10 за период од 2000. до 2008. године, Републички завод за статистику Србије, Београд

ОВЧАР БАЊА

Лековите воде Овчар Бање користиле су се за богослужења још у преисторијско доба. Претпоставља се да је у време римске колонизације овде било рударско насеље, јер су се такве насеобине у античко доба обично налазиле уз минералне изворе. За време Турака лековите воде су коришћене као манастирске бање. Ту се обављало култно лечење, а пећине у клисури служиле су као склоништа и збегови.

Пут кроз Овчарско-кабларску клисуру је изграђен 1906. године, а 1912. у саобраћај је пуштена железничка пруга Чачак - Ужице. У периоду између два светска рата бања је имала пет примитивних базена и скромне објекте за смештај гостију у виду барака. Виле са називом „Вила Благовештење“ и „Дом Милосрђа“ подигнуте су у периоду обнове Овчарско-кабларских манастира (1936-1941). У вили „Дом милосрђа“ издавани су бесплатно станови сиромашним болесницима који су се лечили у бањи. После Другог светског рата отпочети су радови на хидроелектрани „Овчар Бања“. Године 1951. каналисано је корито Западне Мораве и извесно измењен лик Овчар Бање. Њени извори нису потопљени изградњом бране за језеро Међувршје. По завршетку радова Бања постоје пријатно лечилиште и излетиште, а након што је 1961. асфалтиран пут Чачак – Ужице, добија и транзитни значај (Марковић, 1980).

Положај и природа

Овчар Бања се налази 18 km западно од Чачка у Овчарско-кабларској клисури, која спаја Чачанску са Пожешком котлином, а раздваја планине Овчар (985 m) и Каблар (885 m). Клисура је дугачка 20 km и одликује се стрмим кречњачким странама и укљештеним меандрима, који јој повећавају туристичку привлачност. Надморска висина Овчар Бање је 278 m. Бања се развила између природног тока Западне Мораве и испусног канала из хидроелектране „Овчар Бања“. Низводно од бање налази се језеро Међувршје, а узводно Овчар Бања. Оба језера служе за производњу електричне енергије и представљају комплементарне туристичке вредности.

Клима Овчар Бање је умерено-континентална са средњом годишњом температуром ваздуха 10,1⁰C. Највише температуре ваздуха су у јулу и августу, а најниже у јануару и фебруару. Број дана у години са температуром изнад 18⁰C је 90, од почетка јуна до краја августа, и поклапа се са максимумом промета туриста у бањи и купалишном сезоном на вештачким језерима. Годишње се излучи 697 mm падавина. Највише падавина има у јуну и мају, а најмање у августу и фебруару. Средња годишња облачност је 6 десетина неба покривеног облацима. Смештена готово на дну Овчарско-кабларске клисуре, Овчар Бања има краћу инсолацију од околних виших делова терена, јер је заклањају стране Овчара и Каблара, условљавајући лети пријатну хладовину, погодну за дуг боравак на отвореном простору (Станковић и сар., 1991).

Лековите воде

Температура лековите воде је од 35⁰ до 37,5⁰C. Ова индиферентна хомеотерма је по саставу слабо сумповито-јодна вода. Радиоктивност воде је незнатна (Марковић, 1980). Лековите компоненте воде Овчар Бање су макроелементи – калцијум и натријум и микроелементи – веома блага повећања садржаја калијума, литијума, рубидијума, цезијума, стронцијума, баријума, јода, брома, кобалта, фосфора, флуора и мангана. Киселост воде је 7, што значи да је неутрална (Вујановић и Теофиловић, 1983).

Минерална вода ове бање користи се за лечење реуматских, нервних и кожних обољења и последица повреда. Лечи се купањем и облогама. Бања има купатило са

топлом минералном водом у два затворена базена и 10 када и олимпијски отворени базен (Марковић, 1980).

Културно-историјски споменици

Специфичност Овчарско-кабларске клисуре представља група од 10 средњовековних манастира. На десној страни Западне Мораве налазе се: Ваведене, Вазнесење, Преображење, Сретење и Св. Тројица, а на левој страни Благовештење, Илиње, Јовање, Никоље и Успеније. Манастири потичу из XVI – XIX века и скромних су димензија и декорације (Марковић, 1980). По литератури је познат још један манастир Св. Георгија, који је вероватно био на југоистоку Овчара. Печат манастира чува се у Народном музеју у Београду.

Најранији и најчешћи помени о овчарско-кабларским манастирима углавном се односе на преписивачку делатност њихових монаха, која се посебно развила током XVI века. Записи ових преписивача садрже разноврсне историјске податке, а пре свега илуструју тешкоће под којима је наш народ живео у турском ропству. Због своје историјске улоге, која се огледа у чувању националне свести, писању и преписивању књига, изради икона, уметничкој обради сакралних предмета од камена, дрвета, коже и метала, овчарско-кабларски манастири драгоцени су за нашу културу и нашу земљу (Душанић и Николић, 1978).

Смештајни капацитети

За смештај гостију у самој бањи и непосредном окружењу постоји неколико објеката. Хотел „Каблар“ капацитета 27 лежаја, „Планинарски дом“ под Кабларом са укупно 240 лежаја и ауто-камп поред Западне Мораве. У приватним домаћинствима издаје се 40 лежаја (Подаци ТО Чачак, мај 2009).

Хотел „Каблар“ је изграђен 1971. До приватизације 2005. године, хотел је био у саставу друштвеног предузећа УТП „Морава“ А.Д. из Чачка. Након приватизације поменуте године, хотел је потпуно реновиран, дограђен је wellness центар и базен са термалном водом. У смештајном делу хотела налази се 13 соба са укупно 27 лежаја. Ресторан капацитета 90 места није у саставу хотела, што представља препреку за категоризацију објекта. Од новембра 2008. хотел „Каблар“ је пререгистрован у *Wellness центар „Каблар“*. Укупан број запослених је 20.

Фотографија 10. Хотел „Каблар“

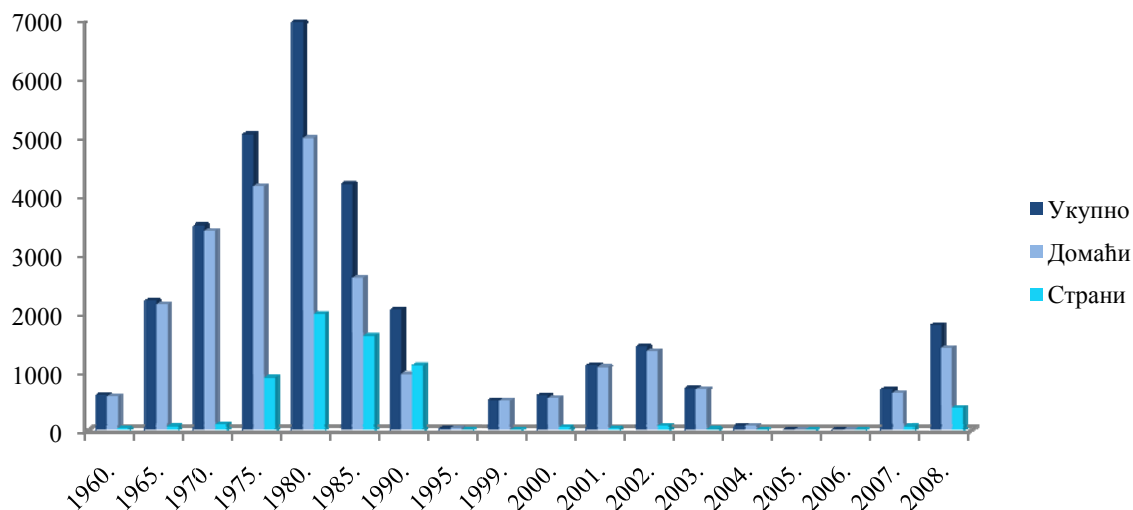


Фото: Блешкић И.

Анализа туристичког промета

Године 1960. Овчар Бању је посетило 596 туриста. Број туриста у наредном периоду расте и достиже максимум 1980. године (6.944). Након 1980. број посетилаца има опадајући тренд који свој минимум достиже 1995. године (31). Године 1999. број долазака расте све до 2002. када је забележено 1.438 посетилаца. Наредне, 2003. године, број посетилаца опада и достиже вредност 717. Године 2004. у Овчар Бањи је регистровано свега 76 посетилаца. Оваква динамика кретања броја долазака и ноћења туриста је резултат непотпуне евиденције туристичког промета у Овчар Бањи за поједине године.

Графикон 20. Доласци туриста у Овчар Бањи



Републички завод за статистику нема званичних података о туристичком промету за 2005. и 2006. Након двогодишњег прекида у праћењу података о туристичком промету у Овчар Бањи, 2007. је забележено 700, а наредне, 2008. године, 1.792 долазака туриста. Код учешћа станих туриста у укупном броју долазака учљиве су велике осцилације које крећу од 0% у 1995. и 1999. до 53,7% у 1990.

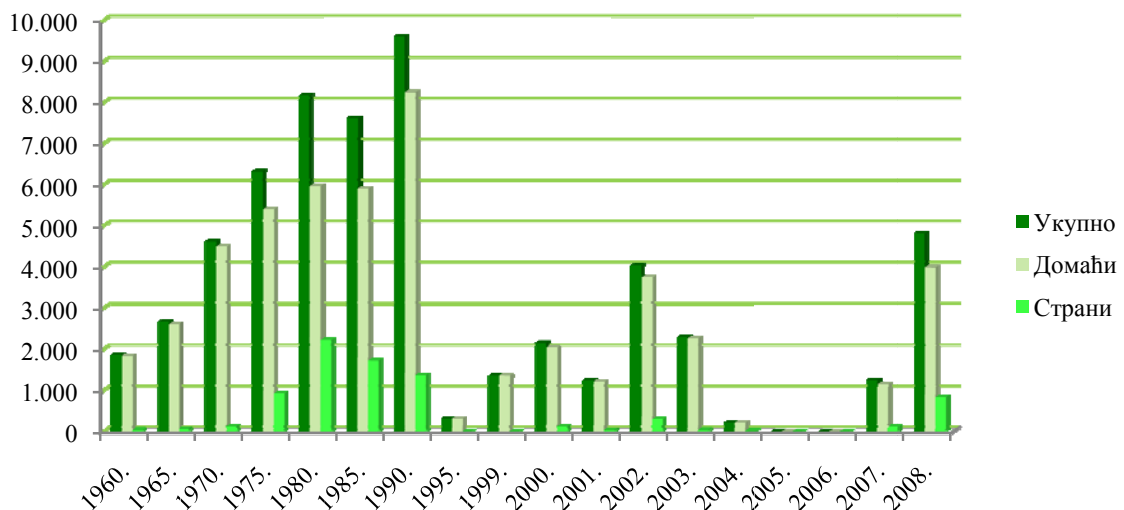
Табела 37. Доласци, ноћења и дужина боравка туриста у Овчар Бањи за 1960, 1965, 1970, 1975, 1980, 1985, 1990, 1995. годину и период 1999-2008.

Год.	Доласци			Ноћења			Дужина боравка у данима		
	Укупно	Домаћи	Страни	Укупно	Домаћи	Страни	Укупно	Домаћи	Страни
1960.	596	571	25	1.861	1.830	31	3,1	3,2	1,2
1965.	2.204	2.143	61	2.657	2.596	61	1,2	1,2	1,0
1970.	3.482	3.386	96	4.606	4.488	118	1,3	1,3	1,2
1975.	5.032	4.142	890	6.317	5.399	918	1,3	1,3	1,0
1980.	6.944	4.966	1.978	8.169	5.958	2.211	1,2	1,2	1,1
1985.	4.202	2.594	1.608	7.614	5.901	1.713	1,8	2,3	1,1
1990.	2.059	954	1.105	9.607	8.244	1.363	4,7	8,6	1,2
1995.	31	31	0	310	310	0	10,0	10,0	0,0
1999.	512	512	0	1.341	1.341	0	2,6	2,6	0,0
2000.	599	548	51	2.145	2.035	110	3,6	3,7	2,2
2001.	1.114	1.087	27	1.230	1.203	27	1,1	1,1	1,0
2002.	1.438	1.364	74	4.024	3.738	286	2,8	2,7	3,9
2003.	717	700	17	2.288	2.258	30	3,2	3,2	1,8
2004.	76	73	3	208	205	3	2,7	2,8	1,0
2005.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2006.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2007.	700	639	61	1.241	1.134	107	1,8	1,8	1,8
2008.	1.792	1.407	385	4.810	3.983	827	2,7	2,8	2,1

Извор: Документација за интерну употребу Републичког завода за статистику Србије, Републички завод статистику Србије, Београд

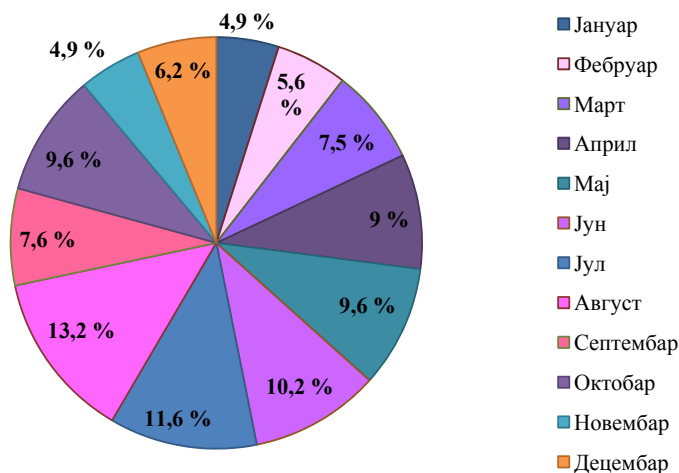
Просечна дужина боравка у Овчар Бањи има вредности од 1,1 дан у 2001. до 10 дана у 1995. Ако се занемари екстремна вредност дужине боравка у 1995. години, изводи се закључак да је за ову бању карактеристична мала дужина боравка, која указује на доминацију транзитног, излетничког и верског туризма.

Графикон 21. Ноћења туриста у Овчар Бањи



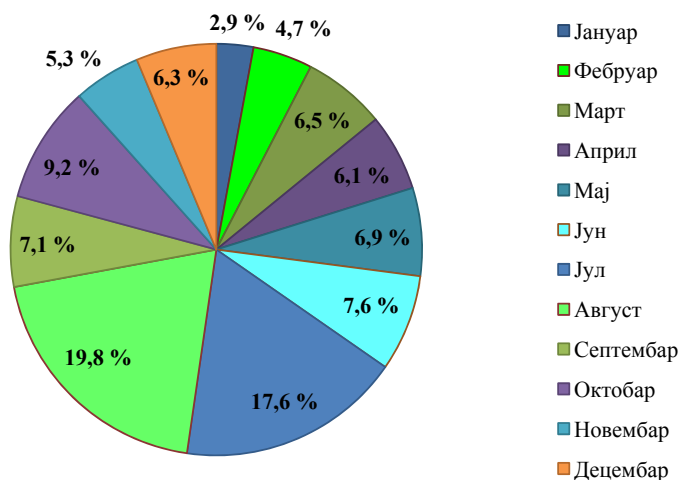
Број ноћења у Овчар Бањи од почетка посматраног периода бележи раст уз мање осцилације и максимум достиже 1990. године, када је остварено 9.607 ноћења. Од 1990. до 1995. бележи се нагли пад броја ноћења који 1995. достиже минимум (310). Од 1995. број остварених ноћења расте и уз осцилације достиже вредност од 4.810 која је забележена за 2008. Удео страних туриста у оствареном броју ноћења варира од 0% у 1995. и 1999. години до 27,1% у 1980.

Графикон 22. Структура просечне сезонске дистрибуције долазака туриста у Овчар Бањи (1999-2008.)



Дистрибуција долазака туриста по месецима не указује на постојање изразите сезоналности. Максималан број долазака јавља се у августу (13,2%), јулу (11,6%) и јуну (10,2%), а минималан у јануару (4,9%), новембру (4,9%) и фебруару (5,6%).

Графикон 23. Структура просечне сезонске дистрибуције ноћења туриста у Овчар Бањи (1999-2008.)



Месеци са највећим бројем ноћења су: август (19,8%), јул (17,6%) и октобар (9,2%), а са најмањим: јануар (2,9%), фебруар (4,7%), и новембар (5,3%). Највеће вредности просечне дужине боравка јављају се у јулу (3,8 дана) и августу (3,7 дана).

Туристи у овој бањи претежно бораве или у пролазу према планинским локалитетима и приморју, или у склопу посете осталим важнијим бањама, као и вредним природним и антропогеним вредностима ближе околине (Ромелић, 2008).

Табела 38. Просечна сезонска дистрибуција туристичког промета у Овчар Бањи за период од 1999. до 2008. године (без 2005. и 2006.)*

		Доласци		Ноћења		Просечна дужина боравка (у данима)
		Просек (1999 - 2008)	%	Просек (1999 - 2008)	%	
ЈАНУАР	Укупно	42,5	100	61,8	100	1,5
	Домаћи	40,5	95,3	59,8	96,8	1,5
	Страни	2,0	4,7	2,0	3,2	1,0
ФЕБРУАР	Укупно	48,8	100	102,4	100	2,1
	Домаћи	46,4	95,1	98,3	96,0	2,1
	Страни	2,4	4,9	4,1	4,0	1,7
МАРТ	Укупно	65,1	100	141,5	100	2,2
	Домаћи	63,1	96,9	136,8	96,7	2,2
	Страни	2,0	3,1	4,7	3,3	2,4
АПРИЛ	Укупно	78,3	100	130,8	100	1,7
	Домаћи	74,3	94,9	124,6	95,3	1,7
	Страни	4,0	5,1	6,1	4,7	1,5
МАЈ	Укупно	83,4	100	148,8	100	1,8
	Домаћи	78,9	94,6	141,4	95,0	1,8
	Страни	4,5	5,4	7,4	5,0	1,6
ЈУН	Укупно	88,9	100	164,1	100	1,8
	Домаћи	81,0	91,1	153,5	93,5	1,9
	Страни	7,9	8,9	10,6	6,5	1,3
ЈУЛ	Укупно	100,8	100	379,4	100	3,8
	Домаћи	86,8	86,1	334,9	88,3	3,9
	Страни	14,0	13,9	44,5	11,7	3,2
АВГУСТ	Укупно	114,8	100	428,4	100	3,7
	Домаћи	101,3	88,2	395,8	92,3	3,9
	Страни	13,5	11,8	32,6	7,6	2,4
СЕПТЕМБАР	Укупно	66,4	100	153,8	100	2,3
	Домаћи	56,6	85,2	132,5	86,2	2,3
	Страни	9,8	14,8	21,3	13,8	2,2
ОКТОБАР	Укупно	83,0	100	198,4	100	2,4
	Домаћи	74,9	90,2	173,5	87,4	2,3
	Страни	8,1	9,8	24,9	12,6	3,1
НОВЕМБАР	Укупно	42,8	100	114,9	100	2,7
	Домаћи	39,4	92,1	109,6	95,4	2,8
	Страни	3,4	7,9	5,3	4,6	1,6
ДЕЦЕМБАР	Укупно	54,0	100	136,9	100	2,5
	Домаћи	48,3	89,4	126,6	92,5	2,6
	Страни	5,7	10,6	10,3	7,5	1,8

*Напомена: Према подацима Републичког завода за статистику Србије 2005. и 2006. године нема забележених долазака и ноћења туриста, те су просеци рачунати за осмогодишњи период.
Извор: Документација за интерну употребу Републичког завода за статистику Србије, Републички завод за статистику Србије, Београд

ИСТРАЖИВАЊЕ КВАЛИТЕТА ХОТЕЛСКИХ УСЛУГА У ЗАПАДНОМОРАВСКОЈ БАЊСКОЈ ЗОНИ

У овом раду су примењене две врсте истраживања – квантитативно и квалитативно истраживање. У првој фази истраживања анкетирани су хотелски гости у пет бања Западноморавске бањске зоне, током августа и септембра 2008. Подаци су прикупљани применом модификованог SERVQUAL модела (табеле 39 и 40). Циљ истраживања био је описати особине узорка популације и испитати ставове хотелских гостију о услугама у 10 одабраних бањских хотела.

У другој фази истраживања анкетирани су хотелски менаџери применом структурираног и полуструктурираног SERVQUAL упитника. Основни циљ квалитативног истраживања је утврђивање постојећег стања у хотелијерству бања на истраживаном подручју.

РАЗВОЈ МОДЕЛА ЗА МЕРЕЊЕ КВАЛИТЕТА УСЛУГА У БАЊСКИМ ХОТЕЛИМА И МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

Као резултат истраживања спроведеног у компанијама четири услужна сектора (банкарство, телекомуникације, осигуравајуће куће и поправка и одржавање апарата), *Parasuraman, Zeithaml u Berry* су развили SERVQUAL модел за мерење квалитета услуга. Модел се састоји од пет детерминанти квалитета и 22 питања (детаљније у другом поглављу). Од 1985. године SERVQUAL постаје модел с најширом применом у мерењу квалитета услуга великог броја различитих услужних предузећа. Међутим, модел доживљава и бројне критике, пре свега са концептуалног и методолошког аспекта. Једна од основних примедби је број и значење детерминанти квалитета, односно његова применљивост у различитим услужним делатностима.

McDougall и Levesque дају модел са три детерминанте: опипљиви елементи, исход услуге и односи између запослених и потрошача (McDougall and Levesque, 1994). У једном истраживању квалитета услуге у јавним комуналним предузећима добијене су две детерминанте, опипљиви и неопипљиви елементи услуге (Babakus and Boller, 1992). Истраживање спроведено у здравственом сектору (болнице) дало је девет детерминанти: пријем, смештај, храна, приватност, нега, објашњење лечења, уљудност пружена посетиоцима, планирање отпуста и наплата услуга (Carman, 1990).

Када је у питању истраживање квалитета услуга у сектору туризма и угоститељства, већина аутора модификује SERVQUAL модел и прилагођава га карактеристикама услуга у овим делатностима. Saleh и Ryan у свом истраживању у хотелској индустрији разликују пет детерминанти: транспарентност, опипљиви елементи, поверење, избегавање сарказма и емпатија (Saleh and Ryan, 1992). У њихово истраживање, за разлику од SERVQUAL упитника, укључено је укупно 33 питања. Ekinci et al. (1998) тестирају SERVQUAL модел на основу истраживања спроведеног у приморским хотелима Турске и представљају модел базиран на опипљивим и неопипљивим детерминантама квалитета. Akbaba (2006) је на основу истраживања квалитета услуге у турским бизнис хотелима формирао упитник од 29 питања, такође на основу SERVQUAL модела. Getty и Thompson развијају лествицу под називом

LODGQUAL (од lodging quality) за мерење квалитета хотелског смештаја (Getty and Thompson, 1994). Soriano (2001) спроводи истраживање квалитета ресторатерских услуга у Шпанији, у којем оцењује: квалитет хране, квалитет услуге, квалитет амбијента и однос цена/квалитет. Stevens et al. (1995), на основу SERVQUAL модела, развијају модел по називу DINSERV, који садржи укупно 29 питања распоређених у пет детерминанти квалитета SERVQUAL модела.

Cronin и Taylor су 1992. године представили алтернативну методологију мерења коју су назвали SERVPERF (од: service performance). С обзиром на то да SERVPERF не мери очекивања, формално не мери квалитет услуге него задовољство корисника. Мерење, односно узимање података о перцепцијама (ставовима) корисника у узорку, ради се једнократно, што скраћује поступак анкетања, а затим се у обради и анализи користе статистичке технике адекватне оваквом скупу података (Cronin and Taylor, 1992).

SERVQUAL модел је био основа за развој модела који мери квалитет услуге, односно задовољство туриста на дестинацији. Овај модел је назван HOLSAT (од holiday satisfaction), а развили су га 1998. године Tribe и Snaith. Упитник се састоји од укупно 56 питања која се односе на: цене, саобраћај, климатске услове, уређење плажа, квалитет услуга у хотелима, баровима, ресторанима, продавницама итд. (Tribe and Snaith, 1998).

Као резултат двомесечног испитивања туриста на Маурицијусу Ramsaran-Fowdar (2007) издваја седам детерминанти квалитета. Такође, поред компоненти преузетих из оригиналног SERVQUAL модела, дат је велики број нових, тако да се модел састоји од укупно 59 компоненти квалитета. Прва детерминанта, опипљиви елементи услуге, састоји се од 15 питања која се односе на: квалитет хране и пића, хигијену, удобност и функционалност простора, имиџ хотела.

Snoj и Mumel су 1991. и 1999. спровели истраживање квалитета услуга у бањама Словеније. Аутори дају 23 питања распоређена у пет детерминанти SERVQUAL модела. Прва детерминанта, опипљиви елементи, садржи 12 питања (Snoj and Mumel, 2002).

Наведене студије доказују да SERVQUAL модел не покрива све детерминанте квалитета услуге које су важне за хотелског госта. Хотелски производ представља комплекс материјалних и нематеријалних елемената који су међусобно просторно и функционално повезани у интегралну целину која се испољава као ланац услуга произашлих из потреба, жеља и захтева хотелског госта. Дакле, проблематика квалитета хотелског производа се мора посматрати како у целини, тако и у контексту његових појединих компоненти, у сваком случају, кроз призму задовољства потрошача, која се изражава степеном усаглашености између очекиваног и стварно доживљеног (Косар и Рашета, 2005).

Модел за мерење квалитета услуга у бањским хотелима коришћен у овом истраживању, настао је као резултат детаљне анализе наведених модела, а посебно модела за мерење квалитета услуга у бањским хотелима који су развили Snoj и Mumel, док је база за његово формирање, као и у многим претходним истраживањима, био SERVQUAL модел.

Упитник коришћен у овом истраживању се састоји из три дела. Први део односи се на очекивања гостију и чини га 5 димензија преузетих из оригиналног SERVQUAL модела (опипљивост, поузданост, одговорност, сигурност и саосећање) садржаних у 24 питања (табела 39).

Табела 39. Детерминанте и питања укључена у истраживање очекиваног квалитета услуге у бањским хотелима

Детерминанте квалитета	Питања лествице ОЧЕКИВАЊЕ	Модел
Опипљивост (Tangibles)	1. Хотел треба да има погодну локацију и добру приступачност.	Ново
	2. Екстеријер хотела и непосредно окружење треба да су визуелно привлачни (спољни изглед зграде, фасада, зелене површине, терасе, баште).	Ново
	3. Ентеријер хотела треба да је визуелно привлачан (размештај просторија, изглед уређаја и опреме, декорације).	Servqual
	4. Проспекти, брошуре, јеловници, винске карте, салвете и рачуни у хотелу треба да су визуелно привлачни.	Servqual
	5. Квалитет хране и пића треба да задовољава потребе гостију.	Ново
	6. Асортиман хране и пића треба да задовољава потребе гостију.	Ново
	7. Просторије за услуживање хране и пића (ресторани, барови, посластичарнице и сл.) треба да су чисте и уредне.	Ново
	8. Собе, купатила и тоалети у хотелу треба да су чисти и уредни.	Ново
	9. Запослени у хотелу треба да делују уредно.	Servqual
	10. Хотел би требало да пружа могућност организовања забавних програма за госте.	Ново
	11. У хотелу би требало да постоје одговарајући садржаји за рекреацију гостију (базен, теретана, спортски терени и сл.).	Ново
	12. У хотелу би требало да постоје професионални програми намењени очувању и унапређењу здравља гостију (wellness & spa програми).	Ново
Поузданост (Reliability)	13. Запослени у хотелу би требало да пружају услугу у обећаном времену.	Servqual
	14. Запослени у хотелу би требало да показују разумевање за проблеме гостију.	Servqual
	15. Запослени у хотелу би требало да пружају договорене услуге од првог сусрета па надаље.	Servqual
Одговорност (Responsiveness)	16. Запослени у хотелу би требало да су увек спремни да помогну гостима.	Servqual
	17. Запослени у хотелу би требало да буду приступачни и увек спремни да одговоре на питања гостију.	Servqual
	18. На захтеве гостију запослени би требало да реагују брзо и без одлагања.	Servqual
Сигурност (Assurance)	19. Запослени у хотелу би требало да су увек љубазни са гостима.	Servqual
	20. Запослени у хотелу би требало да имају знање и професионално испуњавају захтеве гостију.	Servqual
	21. Гости хотела би требало да се осећају сигурно у хотелу (лична и материјална сигурност).	Servqual
Саосећање (Empathy)	22. Запослени у хотелу би требало да сваком госту пружају индивидуалну пажњу.	Servqual
	23. Запослени у хотелу би требало да се опходе према гостима искрено и саосећајно.	Servqual
	24. Запослени у хотелу би требало да разумеју специфичне потребе својих гостију.	Servqual

Извор: Израдио аутор на основу SERVEXP лествице оригиналног SERVQUAL модела према: Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L., L. (1990.): Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. The Free Press, New York.

Други део упитника односи се на перцепцију (искуство) гостију. И овај део се састоји од поменутих 5 димензија садржаних у 24 питања (табела 40).

Табела 40. Детерминанте и питања укључена у истраживање доживљеног квалитета услуге у бањским хотелима

Детерминанте квалитета	Питања лествице ПЕРЦЕПЦИЈА	Модел
Опипљивост (Tangibles)	1. Хотел има погодну локацију и добру приступачност.	Ново
	2. Екстеријер хотела и непосредно окружење су визуелно привлачни (спољни изглед зграде, фасада, зелене површине, терасе, баште).	Ново
	3. Ентеријер хотела је визуелно привлачан (размештај просторија, изглед уређаја и опреме, декорације).	Servqual
	4. Проспекти, брошуре, јеловници, винске карте, салвете и рачуни у хотелу су визуелно привлачни.	Servqual
	5. Квалитет хране и пића задовољава потребе гостију.	Ново
	6. Асортиман хране и пића задовољава потребе гостију.	Ново
	7. Просторије за услуживање хране и пића (ресторани, барови, послastiчарнице и сл.) су чисте и уредне.	Ново
	8. Собе, купатила и тоалети у хотелу су чисти и уредни.	Ново
	9. Запослени у хотелу делују уредно.	Servqual
	10. Хотел пружа могућност организовања забавних програма за госте.	Ново
	11. У хотелу постоје одговарајући садржаји за рекреацију гостију (базен, теретана, спортски терени и сл.).	Ново
	12. У хотелу постоје професионални програми намењени очувању и унапређењу здравља гостију (wellness & spa програми).	Ново
Поузданост (Reliability)	13. Запослени у хотелу пружају услугу у обећаном времену.	Servqual
	14. Запослени у хотелу показују разумевање за проблеме гостију.	Servqual
	15. Запослени пружају договорене услуге од првог сусрета па надаље.	Servqual
Одговорност (Responsiveness)	16. Запослени у хотелу су увек спремни да помогну гостима.	Servqual
	17. Запослени у хотелу су приступачни и увек спремни да одговоре на питања гостију.	Servqual
	18. На захтеве гостију запослени реагују брзо и без одлагања.	Servqual
Сигурност (Assurance)	19. Запослени у хотелу су увек љубазни са гостима.	Servqual
	20. Запослени у хотелу имају знање и професионално испуњавају захтеве гостију.	Servqual
	21. Гости хотела се осећају сигурно у хотелу (лична и материјална сигурност).	Servqual
Саосећање (Empathy)	22. Запослени у хотелу сваком госту пружати индивидуалну пажњу.	Servqual
	23. Запослени у хотелу се опходе према гостима искрено и саосећајно.	Servqual
	24. Запослени у хотелу разумеју специфичне потребе својих гостију.	Servqual

Извор: Израдио аутор на основу SERVPERC лествице оригиналног SERVQUAL модела према: Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L., L. (1990.): Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. The Free Press, New York.

Вредности Кронбаховог алфа коефицијента су прихватљиве, односно прелазе граничну вредност поузданости ($\alpha > 0,70$) за све детерминанте квалитета, изузев код детерминанте „сигурност“ за лествицу очекивања, за коју је $\alpha = 0,68$. Међутим, према неким ауторима прихватају се и алфа коефицијенти који су изнад 0,60 (Lehman et al, 2005, 145). Узимајући у обзир наведено, може се закључити да је упитник коришћен у овом истраживању поуздан.

У табели која следи приказан је преглед детерминанти квалитета и питања укључених у ZPB истраживање (Zeithaml et al. 1990) и у ово истраживање (Блешић, 2008).

Табела 41. Преглед детерминанти и питања укључених у истраживање

ЗРВ истраживање (Zeithaml et al. 1990.)		Ово истраживање (Блешћ, 2008)	
Детерминанте	Питања	Детерминанте	Питања
Опиљивост	1 - 4	Опиљивост	1 - 12
Поузданост	5 - 9	Поузданост	13 - 15
Одговорност	10 - 13	Одговорност	16 - 18
Сигурност	14 - 17	Сигурност	19 - 21
Саосећање	18 - 22	Саосећање	22 - 24

Извор: израдио аутор.

Дакле, у истраживање је укључено свих 5 димензија из оригиналног SERVQUAL упитника. За разлику од оригиналног упитника прва димензија има 12 питања, док остале димензије имају по 3 питања. У анкету је укључено 15 питања преузетих из оригиналног упитника и 9 нових питања која су сврстана у прву димензију „опиљиви елементи“, односно елементи услуге који се могу материјализовати. Сва питања преузета из оригиналног упитника прилагођена су за мерење квалитета услуге у хотелијерству. Овако формулисан упитник је поједностављен и прилагођен за анкетирање гостију у бањским хотелима. Првих 12 питања из упитника се односе на „опиљиве“ елементе услуге док се осталих 12 питања односе на „неопиљиве елементе“, односно елементе који представљају кључно обележје услуге и срж специфичности коју услуга има у односу на материјални производ.

Детерминанта „опиљивост“ подразумева физички видљиве ствари у процесу пружања услуга (као што су опрема, уређење ентеријера и екстеријера, униформа и изглед особља, промотивни материјал и сл.).

Детерминанта „поузданост“ се односи на испуњавање датих обећања без поговора и на време, истинску заинтересованост у решавању проблема гостију и беспрекорну услугу. Поузданост је претпоставка за успешност осталих димензија.

Детерминанта „одговорност“ односи се на поистовећивање с проблемима, захтевима и жељама гостију, спремност да се помогне и пружи брза услуга.

Детерминанта „сигурност“ се односи на способност хотелског особља да код госта створи осећај поверења и сигурности.

Пета детерминанта односи се на „саосећање“. Саосећање или емпатија подразумева спремност и вољност пружања помоћи госту, као и пружање индивидуалне пажње и схватање специфичних потреба сваког госта.

У овом упитнику користила се Ликертова скала од 5 оцена, где оцена 1 означава како је одређена карактеристика услуге „потпуно неважна“, односно оцена 5 да је „веома важна“. У другом делу упитника (делу који се односи на перцепцију), оцена 1 означава да се гост са изнетом тврдњом о одређеној услузи „уопште не слаже“, односно оцена 5 да се „у потпуности слаже“.

Трећи део упитника односи се на социодемографске податке: државу и место сталног боравка, старост, пол, занимање, образовање и висину месечних примања. У овај део упитника укључена су и питања везана за број доласка у бању и хотел, као и питање које се односи на основни мотив доласка у бању.

Анализом података добијених применом модификованог SERVQUAL упитника утврдиће се постојање јаза 5 („јаза квалитета услуге“) код хотелских гостију. Истраживање овог јаза хотелским менаџерима може обезбедити информације колико се услуга која се пружа у њиховом хотелу подудара са очекивањима гостију. Ове информације су веома важне за перманентно праћење и унапређење квалитета пружене услуге. За испитивање постојања и величине јаза 5, било је потребно испитати очекивања и перцепције хотелских гостију на основу чега би се даље проценило да ли су пружене услуге у складу са очекивањима, да ли их превазилазе или пак не

испуњавају. Гости су испитивани техником „лицем у лице“ и дистрибуцијом анкетних упитника по рецепцијама хотела.

За испитивање хотелских менаџера користио се SERVQUAL анкетни упитник за менаџере и SERVQUAL образац за интервјуисање менаџера (Zeithaml et al. 1990).

Анкетним упитником за менаџере покушали смо добити одговоре на питања како менаџери оцењују карактеристике хотелског производа и услуге, односно које детерминанте квалитета сматрају најважнијим (прилог 15). Испитивало се техником „лицем у лице“.

Образац за интервјуисање менаџера (прилог 16) користио се због откривања интерних јазова у квалитету услуге. Анализом одговора менаџера утврђено је постојање јаза 1 („јаза знања“), јаза 2 („јаза стандарда“), јаза 3 („јаза пружања услуга“) и јаза 4 („комуникацијског јаза“). Испитивало се техником „лицем у лице“.

ОДРЕЂИВАЊЕ УЗОРКА И ПРИКУПЉАЊЕ ПОДАТАКА

Анкетирање гостију спроведено је у 10 хотела који се налазе у пет бањских места Западноморавске зоне (Врњачкој Бањи, Матарушкој Бањи, Богутовачкој Бањи, бањи Горња Трепча и Овчар Бањи) током августа и септембра 2008. године. Анализом сезонске дистрибуције туристичког промета у бањама Западноморавске зоне за последњих 10 година (поглавље 4), закључујемо да је истраживање спроведено у периоду највеће посећености.

Дистрибуцији упитника по рецепцијама хотела претходила је најавна телефоном или личним контактирањем особља рецепције. Испитивање је било анонимно. Зависно од капацитета објеката, на рецепцијама је подељен пропорционалан број упитника (на српском и енглеском језику). Захвалност дугујемо свим директорима хотела у којима је спроведено анкетање, као и радницима на рецепцији, који су својим анагажовањем омогућили ово истраживање. Испитивање гостију рађено је и личним анкетањем, односно техником „лицем у лице“. У анкетању је учествовало четири испитивача. Од укупно подељених 1600 анкетних листова правилно је одговорено на 618. Анкетањем гостију личним контактом добијено је 453, док је са рецепције враћено укупно 165 анкетних листова.

Иако постоје истраживања квалитета услуга базирана на великим узорцима, као што је истраживање које је спровео Soriano (2001) у шпанским ресторанима (N=3.872), у већини сличних истраживања, анализиран је узорак од око 200 испитаника (Fick and Ritchie, 1991; Knutson et al, 1992; Heung and Wong, 1997; Akbaba, 2006), или мање - Snoj и Mumel (2002) у истраживању користе узорак од 145 и 175 испитаника. Неки аутори сматрају да ће процене применом статистичких метода бити добре само онда ако узорак садржи минимум 51 јединицу (Bagozzi, 1981.)

Узимајући у обзир наведено може се закључити да је узорак коришћен у овом истраживању (N = 618) репрезентативан.

Табела 42. Број добијених анкетних упитника по објектима

Бање	Хотели	Апсолутне фреквенције	Процент (%)
Врњачка	„Бреза“****	71	11,5
	„Звезда“****	135	21,8
	„Фонтана“***	75	12,1
	„Парк“	32	5,2
	„Меркур“****	71	11,5
Матарушка	„Термал“****	66	10,7
Богутовачка	„Минерал“**	74	12,0
Овчар	„Каблар“	35	5,7
Горња Трепча	Прир. лечиште „Горања трепча“	45	7,3
	„Фонтана“	14	2,3
Укупно		618	100,0

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Дакле, истраживање је спроведено у укупно девет хотела и једном природном лечилишту. Од девет хотела, четири хотела су категорисана са три, два са две звездице, док у три хотела није извршена категоризација.

Од укупног броја добијених анкетних упитника 62,1 % је из хотела у Врњачкој Бањи, 10,7 % у Матарушкој, 12 % у Богутовачкој, 9,6 % у Горњој Трепчи и 5,7 % у Овчар Бањи. Матарушка, Богутовачка и Овчар Бања имају по један хотел, Горња Трепча има хотел капацитета 27 лежаја, и Природно лечилиште „Горња Трепча“ које је најзначајнији и највећи смештајни објект у бањи. У Врњачкој Бањи постоји 12 хотела и велики број приватних вила, апартмана и соба за изнајмљивање (<http://www.vrnjackabanja.co.rs/hoteli.html>), те је из ове бање укључен и највећи број хотела.

Социодемографски профил испитаника

У анкетни упитник за истраживање квалитета хотелских услуга укључена су и питања у вези са социодемографским карактеристикама испитаника: држава сталног боравка, пол, старост, занимање, образовање и висина месечних прихода. Поред наведеног, биће приказан и број боравка испитаника у бањи, односно број боравка у хотелу.

Структура испитаника у односу на државу сталног боравка

У табели 43 приказана је структура гостију према земљама сталног боравка. Највећи број гостију из узорка, чак 90,9 % чине домаћи гости. Укупан број страних туриста у узорку износи 56 односно 9,1 %. Ако узмемо у обзир чињеницу да је од 56 испитаника 46 из бивших република СФРЈ, онда свега 1,6 % испитаника долази из осталих европских земаља (Грчке, Немачке, Русије, Француске, Шведске, Швајцарске и Италије).

Табела 43. Структура испитаника према држави сталног боравка

Држава	Апсолутне фреквенције	Процент (%)
Србија	562	90,9
Црна Гора	25	4
Македонија	8	1,3
Босна и Херцеговина	7	1,1
Словенија	4	0,6
Хрватска	2	0,3
Грчка	2	0,3
Немачка	2	0,3
Русија	2	0,3
Француска	1	0,2
Шведска	1	0,2
Швајцарска	1	0,2
Италија	1	0,2
Укупно	618	100

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Старосна структура испитаника

За потребе ове анализе, испитаници су подељени у шест старосних група приказаних у табели 44.

Табела 44. Старосна структура испитаника

Старосне групе	Апсолутне фреквенције	Процент (%)
До 30	27	4,4
31 - 40	142	23,0
41 - 50	163	26,4
51 - 60	134	21,7
61 - 70	78	12,6
71 и више	74	12,0
Укупно	618	100,0

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Највећи број испитаника припада старосној групи између 41 и 50 година (163 или 26,4 %), затим следи старосна група између 31 и 40 година (142 или 23%) и старосна група између 51 и 60 година (134 или 21,7 %). Дакле, 71 % испитаника припада радно активном становништву. Испитаници са 61 и више година учествују у узорку са 24,6 %, док испитаници у старосној групи до 30 година учествују са свега 4,4 %.

Полна структура испитаника

Анализирајући полну структуру испитаника, можемо закључити да је у узорку заступљено 54,5 % жена и 45,5 % мушкараца.

Табела 45. Полна структура испитаника

Пол	Апсолутне фреквенције	Процент (%)
Женски	337	54,5
Мушки	281	45,5
Укупно	618	100,0

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Структура испитаника према занимању

Поредећи структуру испитаника према занимању са старосном структуром, може се закључити да највећи број испитаника чини радно активно становништво, односно категорије запослени на извршној позицији, запослени на менаџерској позицији и приватни предузетник чине укупно 68,5 % узорка. Пензионери у узорку учествују са 27,2 % док ученици и студенти учествују са свега 2,3 %.

Табела 46. Структура испитаника према занимању

Категорије занимања	Апсолутне фреквенције	Процент (%)
Запослени на менаџерској позицији	118	19,1
Запослени на извршној позицији	279	45,15
Пензионер	168	27,2
Ученик/студент	14	2,3
Незапослен	13	2,1
Приватни предузетник	26	4,2
Укупно	618	100,0

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Образовна структура испитаника

Највећи број испитаника у посматраном узорку има средњошколско образовање (319 или 51,6 %) док више и високо образовање има 43,2 % анкетираних гостију. Основно образовање има 5,2 % испитаника.

Табела 47. Образовна структура испитаника

Ниво образовања	Апсолутне фреквенције	Процент (%)
Основна школа	32	5,2
Средња школа	319	51,6
Виша школа	144	23,3
Факултет или виши степен	123	19,9
Укупно	618	100,0

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Структура испитаника према висини месечних примања

Од укупног броја анкетираних гостију 2,3 % (14) немају никаква месечна примања. Ови гости припадају категоријама занимања ученик/студент и незапослен. Анализирајући табелу 48. можемо закључити да је учешће анкетираних гостију у предложеним категоријама месечних примања релативно уједначено. Највећи проценат

испитаника (29,8 %) има примања преко 601 €, док ниска примања (до 300 €) има 25,9 % гостију. Примања до 450 € има скоро половина, односно, 49,2 % анкетираних.

Табела 48. Структура испитаника према висини месечних примања

Висина месечних примања	Апсолутне фреквенције	Процент (%)
До 300 €	160	25,9
301 – 450 €	144	23,3
451 – 600 €	116	18,8
601 € и више	184	29,8
Укупно	604	97,7

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

На основу приказаног узорка може се закључити да је типичан бањски гост средњовечни домаћи туриста, средњошколског образовања, запослен на извршној позицији, са месечним примањима до 450 €.

Структура испитаника према броју боравка у бањи/хотелу

Табела 49 показује да је највећи број испитанака више пута боравио у бањи (чак 48,5 % гостију се изјаснило да је у бањи боравило три и више пута, а 27,7 % да борави други пут). Разлог за велики број сталних посетиоца је свакако повезан са мотивом доласка у бањске дестинације. Од укупног броја анкетираних 36,9 % се изјаснило да у бању долази због лечења и рехабилитације, док је 56,5 % испитника заокружило одмор и рекреацију као основни мотив доласка. Свега 6,6 % испитаника долази из осталих разлога: посета манастира, манифестација и пословне обавезе. Међутим, посматрано по бањама, преко 95% анкетираних у Богутовачкој Бањи и Горњој Трепчи је заокружило лечење као основни мотив доласка, док су Овчар Бању анкетирани гости посетили искључиво због одмора и рекреације. Равномернија заступљеност лечилишне и туристичке функције бележи се код Врњачке и Матарушке Бање, које је због одмора и рекреације посетило близу 60% анкетираних.

Табела 49. Структура испитаника према броју боравка у бањи/хотелу

Број посета бањи	Апсолутне фреквенције	Процент (%)
Први пут	147	23,8
Други пут	171	27,7
Три и више пута	300	48,5
Укупно	618	100,0
Број посета хотелу	Апсолутне фреквенције	Процент (%)
Први пут	318	51,5
Други пут	164	26,5
Три и више пута	136	22,0
Укупно	618	100,0

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Анализирајући податке везане за број посета хотелу, можемо закључити да је број гостију који први пут долазе у хотел 318 или 51,5 %, док је број гостију који су боравили два и више пута 300 или 48,5 %. Ови подаци указују да скоро половина

анкетираних гостију чини сталне госте, или госте који су се вратили у исти хотел. Нешто више од половине анкетираних први пут борави у хотелу.

ПРИКАЗ КОРИШЋЕНИХ СТАТИСТИЧКИХ АНАЛИЗА

Подаци прикупљени анкетањем хотелских гостију унети су у SPSS базу података и све даље анализе спроведене су помоћу статистичког пакета за друштвене науке SPSS (Statistical Package for Social Science), верзија 13.0.*

У циљу истраживања квалитета услуга у бањским хотелима и провере модификованог SERVQUAL упитника, у анализи података примењено је три типа статистичке анализе: дескриптивна статистичка анализа, Т-тест за независне узорке и једнофакторска анализа варијансе ANOVA. За одређивање значајности разлике између појединих група коришћен је пост-хок Scheffe-ов тест.

Узорак испуњава основне услове за примену параметријских тестова, односно, подаци који се користе у анализама потичу са интервалне скале и нормално се дистрибуирају.

Дескриптивна статистичка анализа

Дескриптивна статистичка анализа примењена је за израчунавање просечних оцена по питањима и по детерминантама квалитета. Применом ове методе израчунати су аритметичка средина, мод, медијана и стандардна девијација.

Аритметичка средина је једна од најчешћих и најпознатијих мера „просека“. Основна формула за израчунавање аритметичке средине гласи:

$$M = \frac{\sum X}{N}$$

Где M представља аритметичку средину, $\sum X$ (сигма X) суму резултата од првог до последњег, а N број резултата (Турјачанин и Чекрлија, 2006).

Мод (или доминантна вредност) је вредност обележја која се најчешће јавља у нумеричкој серији, односно обележје које има највећу фреквенцију. Нумеричка серија може имати један или више модуса а ако су све фреквенције исте, серија нема модус (Стојковић, 2008).

Медијана (или централна вредност) је вредност која се у низу резултата, поређаних по величини, налази тачно у средини. Положај резултата који заузима централна вредност, можемо израчунати помоћу формуле:

$$\text{Положај } C = (N + 1) / 2$$

C не означава вредност медијане већ само њен положај у резултатима који су поређани по величини. На пример, ако у једном мерењу добијемо ових 11 резултата:
6 7 10 4 7 8 7 8 9 9 6,

* О могућностима примене програма SPSS видети: Вуковић, Д., Вукмировић, Д. и Радојчић, З. (2002): SPSS Практикум, Факултет организационих наука, Београд; Тењовић, Л. (2002): Статистика у психологији, Центар за примењену психологију, Београд; Турјачанин, В. и Чекрлија, Ђ. (2006): Основне Статистичке методе и технике у SPSS-у – Примена SPSS-а у друштвеним наукама, Центар за културни и социјални поправак, Бања Лука; Lehman, A., O'Rourke, N., Hatcker, L. and Stepanski, E. J. (2005): JMP for Basic Univariate and Multivariate Statistics – A Step by Step Guide. SAS Institute Inc., Cary, North Carolina.

и ако их поређамо по величини добијамо:

4 6 6 7 7 7 8 8 9 9 10.

С обзиром на то да имамо 11 резултата, средњи резултат је шести резултат, односно, $S = 7$. Ако је број резултата паран, медијана се израчунава тако што се саберу два средња резултата и тај збир подели са два (Petz, 1981).

Стандардна девијација показује средњу меру одступања појединачних вредности обележја од аритметичке средине и увек је позитивна вредност или нула (Стојковић, 2008). Стандардна девијација се може описати као квадратни корен из просечног збира квадрата одступања, и израчунава се по формули (Турјачанин и Чекрлија, 2006):

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(X - M)^2}{N - 1}},$$

где је X појединачна вредност обележја, односно у овом случају, оцена једног госта везана за конкретно питање, M аритметичка средина оцена свих гостију за исто питање, а N број мерења, односно број гостију.

Т-тест за независне узорке

Т-тест за независне узорке користи се за поређење средњих вредности резултата и одређивање статистичке значајности њихових разлика. Под независним узорцима подразумевају се они узорци који након извршеног мерења нису у корелацији (Турјачанин и Чекрлија, 2006).

Појам „статистички значајне разлике“ има у статистици сасвим одређен и дефинисан смисао. Ако тврдимо да је нека разлика статистички значајна, онда смо утврдили да та разлика, без обзира на њену величину, није случајна, већ да разлика врло вероватно постоји и међу популацијама. С друге стране, ако се покаже да нека разлика није статистички значајна, другим речима значи да разлика коју смо приликом мерења добили, може бити и случајна последица варирања узорака, а да међу популацијама, којима ти узорци припадају, можда и нема никакве разлике (Petz, 1981).

Употребом Т-теста, или неког другог теста, проверавају се постављене хипотезе. Уопштено, постоје две врсте хипотеза: *нулта хипотеза* (H_0), која садржи тврдњу о непостојању статистичке значајности појаве, и *афирмативне хипотезе* (H_n , при чему је n —редни број хипотезе), које говоре о претпоставкама постојања статистичке значајности (Турјачанин и Чекрлија, 2006). Приликом примене статистичких тестова, углавном се користи ниво значајности од $p \leq 0,05$, односно, вероватноћа да је постављена хипотеза погрешна је мања од 5%, или ниво значајности од $p \leq 0,01$, што значи да је вероватноћа грешке мања од 1% (Petz, 1981). Ове границе су установљене да би се уједначили критеријуми, односно да би се истраживачима олакшало доношење статистичких одлука. У стварности, ниво значајности се поставља у зависности од тога каква је природа појаве коју испитујемо. Тако, на пример, код испитивања лекова који имају потенцијално опасне пратеће појаве, критеријуми сигурности се морају повећати на највиши ниво, јер грешке у закључивању могу довести до фаталних појава.

Т-тест независних узорака се израчунава према формули (Турјачанин и Чекрлија, 2006):

$$t = \frac{D_M}{\sigma_{D_M}},$$

$D_M = (M_1 - M_2)$, где је:

t - вредност t-теста,

D_M - апсолутна разлика између аритметичких средина,
 σ_{D_M} - стандардна грешка разлике између аритметичких средина,
 M_1 и M_2 - аритметичке средине првог и другог узорка.

Формула за израчунавање стандардне грешке разлике између аритметичких средина гласи:

$$\sigma_{D_M} = \sqrt{\sigma_{M_1}^2 + \sigma_{M_2}^2}.$$

Односно, стандардна грешка разлике између две аритметичке средине једнака је другом корену из суме квадрираних стандардних грешака обе аритметичке средине, при чему је:

$$\sigma_{M_1} = \frac{\sigma_1}{\sqrt{N_1}} \quad \text{и} \quad \sigma_{M_2} = \frac{\sigma_2}{\sqrt{N_2}}, \quad \text{где је:}$$

σ_{M_1} - стандардна грешка првог узорка,
 σ_1 - стандардна девијација првог узорка,
 N_1 - број резултата у првом узорку,
 σ_{M_2} - стандардна грешка другог узорка,
 σ_2 - стандардна девијација другог узорка и
 N_2 - број резултата у другом узорку.

Приликом утврђивања статистичке значајности добијених резултата узет је ниво вероватноће ризика од 5% и 1%, а граничне вредности на основу степени слободе очитаване су помоћу t таблица. Код великих узорака на нивоу значајности од 5% ($p \leq 0,05$) или мањем, t вредност мора бити најмање 1,96, а на нивоу значајности од 1% ($p < 0,01$), t мора износити најмање 2,58 (Стојковић, 2003, 342).

Т-тест за зависне узорке

Зависни узорци су они узорци чије мере су на неки начин у корелацији. Корелацију између два низа мерења очекујемо увек када нам иста група испитаника служи уједно и као контролна група. Стога се овај поступак често назива „метода исте групе“ (Petz, 1981). Код зависних узорака стандардна грешка разлика између аритметичких средина добија се на следећи начин (Турјачанин и Чекрлија, 2006; Petz, 1981):

$$\sigma_{D_M} = \sqrt{\sigma_{M_1}^2 + \sigma_{M_2}^2 - 2r_{1,2} \sigma_{M_1} \sigma_{M_2}}, \quad \text{где је:}$$

σ_{D_M} - стандардна грешка разлике између аритметичких средина;
 σ_{M_1} - стандардна грешка аритметичке средине првог узорка (у овом случају вредности аритметичких средина добијених за очекивања гостију);
 σ_{M_2} - стандардна грешка аритметичке средине другог узорка (у овом случају вредности аритметичких средина добијених за перцепције гостију);
 $r_{1,2}$ – корелација између две варијабле.

Дакле, под кореном се од збира квадрата обе стандардне грешке одузима двострука корелација између обе варијабле, помножена са обе стандардне грешке. На тај начин стандардна грешка разлике је мања него што би била да није извршена коректура због корелације.

T вредности се добијају на исти начин као и код независних узорака помоћу формуле:

$$t = \frac{D_M}{\sigma_{D_M}}$$

Анализа варијансе

Анализа варијансе је статистичка процедура која омогућава тестирање разлике између неколико аритметичких средина. Иако би се тестирање разлике између аритметичких средина могло обавити и t-тестом, у случају постојања већег броја група, број поређења t-тестом може бити велики. С друге стране, повећањем броја t-тестова у неком истраживању, повећава се вероватноћа појављивања случајно значајних разлика. Дакле, повећањем броја аритметичких средина, повећава се и ниво значајности. Узимајући у обзир само две по две аритметичке средине, губи се прецизност израчунавања варијансе, која је условљена варијабилитетом свих група, а не само варијабилитетом двају група које рачунамо t-тестом (Petz, 1981).

Суштина анализе варијансе је следећа: потребно је доказати да је варијабилитет између група већи од варијабилитета унутар група. Ако је статистички значајно већи, онда су то заиста групе које не припадају истој популацији или различитим популацијама, али с једнаком аритметичком средином.

Ако се одступања појединих резултата (X) од тоталне аритметичке средине свих група (M_{tot}) квадрирају (квадриране девијације), и ти квадрати сумирају (ово су познате „суме квадрата“ у анализи варијансе), добија се *тотална сума квадрата* (SS_{tot}), која се може раставити на две „под-суме“ квадрата: *суму квадрата унутар групе* (SS_{wg}) и *суму квадрата између група* (SS_{bg}).

Тотална сума квадрата се рачуна према формули (Petz, 1981):

$$SS_{tot} = \sum (X - M_{tot})^2.$$

Сума квадрата унутар група (нпр. сума квадрата за сваку старосну групу испитаника), рачуна се:

$$SS_{wg} = \sum (X_g - M_g)^2,$$

где је: X_g сваки појединачан резултат у оквиру групе (нпр. у оквиру старосне групе испитаника до 30 година), а M_g аритметичка средина те групе.

Сума квадрата између група рачуна се према формули:

$$S_{bg} = \sum (N_g (M_g - M_{tot})^2),$$

где је: N_g број испитаника у групи (нпр. број испитаника који припадају старосној групи до 30 година).

Поред приказаних формула за рачунање сума квадрата које јасно илуструју принцип оваквог рачунања, постоје и скраћене методе за израчунавање анализе варијансе, односно, суме квадрата се могу рачунати и према следећим формулама (Petz, 1981):

$$SS_{tot} = (\sum X^2) - (N_{tot} \times M_{tot}^2),$$

$$S_{bg} = (\sum (N_g \times M_g^2)) - (N_{tot} \times M_{tot}^2),$$

$$SS_{wg} = SS_{tot} - S_{bg}.$$

Међутим, одређивањем суме квадрата унутар група и између група, није могуће одредити да ли је већи варијабилитет унутар или између група, јер величина суме квадрата зависи од броја резултата. Из ових разлога се као мера варијабилитета узима *варијанса* (s^2). Вредност варијансе се добија тако што се вредност сваке SS подели са припадајућим бројем ступњева слободе.

$$s^2 = \frac{\sum (X-M)^2}{N-1}.$$

Овај израз се назива и средњим квадратом (MS).

Ступњеви слободе за суму квадрата унутар група израчунавају се тако што се од укупног броја резултата одбије број група (јер у свакој групи имамо $N - 1$ ступњева слободе), односно:

$$df_{wg} = N_{tot} - k,$$

где је k број група (нпр. у овом истраживању је код старосне структуре испитаника $k = 6$).

Ступњеви слободе за суму квадрата између група рачунају се тако што се од броја група одбије 1, односно:

$$df_{bg} = k - 1.$$

Следи да се варијанса између група рачуна према формули:

$$MS_{bg} = \frac{SS_{bg}}{df_{bg}},$$

а варијанса унутар група према формули:

$$MS_{wg} = \frac{SS_{wg}}{df_{wg}}.$$

Као што се код t – теста, из t – таблице, читава колико најмање пута разлика између аритметичких средина мора бити већа од своје грешке, да би била значајна на нивоу од 5% или 1%, код анализе варијансе уз помоћ F таблица, које се такође могу наћи у статистичким уџбеницима, може се установити колико најмање пута мора бити већи варијабилитет између група од варијабилитета унутар група да би разлика између њих била статистички значајна. Односно, следи да је:

$$F = \frac{MS_{bg}}{MS_{wg}}.$$

Тако, у случају анализе варијансе у односу на старосну структуру испитаника у овом истраживању, $df_{wg} = 618 - 1 = 617$, $df_{bg} = 6 - 1 = 5$, из F таблице читавамо вредности F за ниво сигнификантности од 1%, $F \geq 3,02$, а за ниво сигнификантности од 5%, $F \geq 2,21$ (Стојковић, 2003, 343-344).

Пост-хок Scheffe-ов тест

Ако F -тест одбаца нулту хипотезу, односно, ако докаже да постоје статистички значајне разлике између очекивања и перцепције квалитета хотелских гостију, за даље доношење закључака је важно утврдити *између којих група гостију постоје статистички значајне разлике*. На основу резултата F -теста можемо бити сигурни једино у значајност разлике између групе са најмањом и групе са највећом аритметичком средином.

Значајност разлика између одређених група испитаника може се утврдити применом t -теста за сваки пар. Међутим, због грешке до које може доћи применом низа t -тестова, и због лакшег поступка, у ову сврху се користе *пост-хок тестови*, односно технике за систематско смањивање ризика од грешке до које може доћи повећањем броја упоређивања између две аритметичке средине.

Програмски пакет SPSS нуди више различитих пост-хок тестова (LSD, Sidak, Duncan, Bonferroni, Dunnett, Scheffe итд.). У овом истраживању је коришћен Scheffe-ов пост-хок тест, као један од најригорознијих и најчешће примењиваних. Поступак садржи следеће кораке (Petz, 1981):

1. Након израчунавања F вредности у анализи варијансе, за сваки пар аритметичких средина, примењује се следећа формула:

$$F = \frac{(M_a - M_b)^2}{MS_{wg} (N_a + N_b) \div N_a N_b}$$

2. Затим се из F таблице очита F вредност за жељени ниво значајности за $(k - 1)$ и $(N - 1)$ ступњева слободе.
3. Очитана F вредност се помножи са $(k - 1)$, и тако се добије нова гранична вредност F' .
4. За све парове аритметичких средина израчуна се F према наведеној формули, и добијена вредност се упореди са F' . Ако је F веће од F' разлику можемо сматрати статистички значајном на нивоу значајности који смо одредили у кораку 2.

РЕЗУЛТАТИ КВАНТИТАТИВНОГ ПРИСТУПА ИСТРАЖИВАЊУ

Резултати квантитативног истраживања односе се на резултате добијене применом: дескриптивне статистичке анализе, t -теста за независне узорке и једнофакторске анализе варијансе ANOVA.

Резултати дескриптивне статистичке анализе

У оквиру униваријантне статистичке анализе спроведена је анализа података помоћу процедура *фреквенције* и *дескриптивне статистике*. Прва процедура приказује апсолутне фреквенције (број понављања вредности обележја) и релативне фреквенције (процентуални удео вредности обележја у укупној величини узорка). Резултати добијени процедуром фреквенције употребљени су за опис узорка.

Табела 50 приказује просечне оцене по питањима која се односе на очекивања гостију (M), стандардну девијацију (σ), мод и медијану.

Табела 50. Дескриптивна статистика за питања која се односе на

очекивани квалитет услуга

Питања	М	σ	Медијана	Мод
Хотел треба да има погодну локацију и добру приступачност.	4,6553	0,56875	5	5
Екстеријер хотела и непосредно окружење треба да су визуелно привлачни (спољни изглед зграде, фасада, зелене површине, терасе, баште).	4,3803	0,65862	4	5
Ентеријер хотела треба да је визуелно привлачан (размештај просторија, изглед уређаја и опреме, декорације).	4,7201	0,51014	5	5
Перспекти, брошуре, јеловници, винске карте, салвете и рачуни у хотелу треба да су визуелно привлачни.	3,8463	0,83326	4	4
Квалитет хране и пића треба да задовољава потребе гостију.	4,9676	0,17710	5	5
Асортиман хране и пића треба да задовољава потребе гостију.	4,7735	0,44519	5	5
Просторије за услуживање хране и пића (ресторани, барови, посластичарнице и сл.) треба да су чисте и уредне.	4,9693	0,17276	5	5
Собе, купатила и тоалети у хотелу треба да су чисти и уредни.	4,9822	0,13233	5	5
Запослени у хотелу треба да делују уредно.	4,8204	0,40472	5	5
Хотел би требало да пружа могућност организовања забавних програма за госте.	3,8803	0,92080	4	4
У хотелу би требало да постоје одговарајући садржаји за рекреацију гостију (базен, теретана, спортски терени и сл.).	4,3430	0,73274	5	4
У хотелу би требало да постоје професионални програми намењени очувању и унапређењу здравља гостију (wellness & spa програми).	4,5566	0,64730	4	5
Запослени у хотелу би требало да пружају услугу у обећаном времену.	4,8803	0,37581	5	5
Запослени у хотелу би требало да показују разумевање за проблеме гостију.	4,3333	0,62832	5	5
Запослени у хотелу би требало да пружају договорене услуге од првог сусрета па надаље.	4,9320	0,25188	5	5
Запослени у хотелу би требало да су увек спремни да помогну гостима.	4,7896	0,40789	5	5
Запослени у хотелу би требало да буду приступачни и увек спремни да одговоре на питања гостију.	4,7557	0,44486	5	5
На захтеве гостију запослени би требало да реагују брзо и без одлагања.	4,7605	0,46351	5	5
Запослени у хотелу би требало да су увек љубазни са гостима.	4,9660	0,19005	5	5
Запослени у хотелу би требало да имају знање и професионално испуњавају захтеве гостију.	4,7152	0,35475	5	5
Гости хотела би требало да се осећају сигурно у хотелу (лична и материјална сигурност).	4,9854	0,11989	5	5
Запослени у хотелу би требало да сваком госту пружају индивидуалну пажњу.	3,9482	0,89871	4	4
Запослени у хотелу би требало да се опходе према гостима искрено и саосећајно.	3,8819	1,00112	4	4
Запослени у хотелу би требало да разумеју специфичне потребе својих гостију.	4,0825	0,83752	4	4

Напомена: М – аритметичка средина; σ – стандардна девијација.

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Вредности аритметичких средина лествице очекивања крећу се у распону од 3,8463 (најнижа вредност) до 4,9854 (највиша вредност). Најнижа аритметичка средина најближа је оцени 4 док је највиша аритметичка средина најближа оцени 5. На основу тога можемо закључити да су очекивања гостију који су у време спровођења анкете боравили у бањама Западноморавске зоне, релативно висока. То потврђује и мод (најчешћа оцена) који у 75% (18) питања износи 5 и у 15% питања (6) износи 4. Медијана (централне вредности низа) у 7 од 24 питања има вредност 4, док је у осталих 17 питања 5. С обзиром на то да су све три вредности по питањима приближно исте, може се рећи да се ради о симетричној дистрибуцији фреквенција. Стандардна

девијација, која показује средњу меру одступања појединачних оцена од аритметичке средине, код само једног питања прелази вредност 1, док се код осталих питања креће у интервалу од 0,11989 до 0,92080.

Табела 51. Дескриптивна статистика за питања која се односе на перцепирани квалитет услуга

Питања	М	σ	Медијана	Мод
Хотел има погодну локацију и добру приступачност.	4,7395	0,52960	5	5
Екстеријер хотела и непосредно окружење су визуелно привлачни (спољни изглед зграде, фасада, зелене површине, терасе, баште).	3,9239	0,80257	4	4
Ентеријер хотела је визуелно привлачан (размештај просторија, изглед уређаја и опреме, декорације).	3,5146	0,98971	5	5
Проспекти, брошуре, јеловници, винске карте, салвете и рачуни у хотелу су визуелно привлачни.	3,3528	0,88303	3	3
Квалитет хране и пића задовољава потребе гостију.	4,3414	0,73681	4	5
Асортиман хране и пића задовољава потребе гостију.	4,2508	0,76821	4	5
Просторије за услуживање хране и пића (ресторани, барови, посластичарнице и сл.) су чисте и уредне.	4,2298	0,89784	4	5
Собе, купатила и тоалети у хотелу су чисти и уредни.	3,8835	1,11103	4	4
Запослени у хотелу делују уредно.	4,5081	0,62945	5	5
Хотел пружа могућност организовања забавних програма за госте.	3,0210	1,03169	3	3
У хотелу постоје одговарајући садржаји за рекреацију гостију (базен, теретана, спортски терени и сл.).	3,3803	1,08148	3	4
У хотелу постоје професионални програми намењени очувању и унапређењу здравља гостију (wellness & spa програми).	2,7832	1,30511	3	2
Запослени у хотелу пружају услугу у обећаном времену.	4,5065	0,72518	5	5
Запослени у хотелу показују разумевање за проблеме гостију.	4,5307	0,67114	5	5
Запослени пружају договорене услуге од првог сусрета па надаље.	4,6424	0,57777	5	5
Запослени у хотелу су увек спремни да помогну гостима.	4,5599	0,59752	5	5
Запослени у хотелу су приступачни и увек спремни да одговоре на питања гостију.	4,6117	0,54430	5	5
На захтеве гостију запослени реагују брзо и без одлагања.	4,4579	0,62030	5	5
Запослени у хотелу су увек љубазни са гостима.	4,8641	0,37025	5	5
Запослени у хотелу имају знање и професионално испуњавају захтеве гостију.	4,5372	0,58844	5	5
Гости хотела се осећају сигурно у хотелу (лична и материјална сигурност).	4,7330	0,57914	5	5
Запослени у хотелу сваком госту пружају индивидуалну пажњу.	4,2524	0,76663	4	5
Запослени у хотелу се опходе према гостима искрено и саосећајно.	4,2055	0,78158	4	5
Запослени у хотелу разумеју специфичне потребе својих гостију.	4,2201	0,77655	4	5

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Аритметичке средине лествице *перцепција* крећу се од 2,7832 до 4,8641. Најнижу оцену добило је питање које се односи на постојање wellness & spa програма у хотелу. Услуге овог типа постоје само у хотелу „Каблар“ у Овчар Бањи и хотелу „Меркур“ у Врњачкој Бањи. SERVQUAL јаз (разлика између перцепиране услуге и очекиване услуге, односно значаја који услуга има за госта) код овог питања је веома висок и износи -1,77. Највишу оцену добило је питање везано за љубазност особља за које је SERVQUAL јаз – 0,1. Разлог за негативну вредност јаза је свакако веома висока вредност очекивања која износи 4,9660. Мод за перцепцију је код 18 питања 5, код три питања је 4, код два питања је 3 и код једног питања је 2. Вредности медијане су код 12

питања 5, код осам питања 4, и код четири питања 3. Стандардна девијација код 4 питања прелази вредност 1, док се код осталих питања те вредности крећу од 0,37025 до 0,98971.

Табела 52. Десет најзначајнијих питања везаних за очекивања гостију

	Питања	Детерминанта	М
1.	Гости хотела би требало да се осећају сигурно у хотелу (лична и материјална сигурност).	Сигурност	4,9854
2.	Собе, купатила и тоалети у хотелу треба да су чисти и уредни.	Опиљивост	4,9822
3.	Просторије за услуживање хране и пића треба да су чисте и уредне.	Опиљивост	4,9693
4.	Квалитет хране и пића треба да задовољава потребе гостију.	Опиљивост	4,9676
5.	Запослени у хотелу би требало да су увек љубазни са гостима.	Сигурност	4,9660
6.	Запослени у хотелу би требало да пружају договорене услуге од првог сусрета па надаље.	Поузданост	4,9320
7.	Запослени у хотелу би требало да пружају услугу у обећаном времену.	Поузданост	4,8803
8.	Запослени у хотелу треба да делују уредно.	Опиљивост	4,8204
9.	Запослени у хотелу би требало да су увек спремни да помогну гостима.	Одговорност	4,7896
10.	Асортиман хране и пића треба да задовољава потребе гостију.	Опиљивост	4,7735

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Из табеле 52 је уочљиво да пет од десет најзначајнијих питања припада детерминанти *опиљивост*. Највишу просечну оцену добило је питање које се односи на личну и материјалну сигурност гостију у хотелу. Следећа по важности су питања која се односе на хигијену хотелских просторија и квалитет хране. SERVQUAL модел опиљивим елементима услуге даје веома мали простор, односно, свега 4 од 22 питања се односе на „видљиве“ карактеристике хотелског производа.

Табела 53. Десет најзначајнијих питања везаних за очекивања гостију у словеначким бањама (истраживање спроведено 1999. године, узорак 145)

	Питања	Детерминанта	М
1.	Постојање медицинских и других професионалних програма.	Опиљивост	4,0694
2.	Физичка и материјална сигурност гостију.	Сигурност	3,8194
3.	Изглед запослених.	Опиљивост	3,8112
4.	Залагање запослених да се гости осећају удобно.	Саосећање	3,8056
5.	Изглед и удобност хотелских соба.	Опиљивост	3,8028
6.	Садржаји за рекреацију гостију.	Опиљивост	3,7986
7.	Разумевање специфичних потреба гостију од стране запослених.	Поузданост	3,7847
8.	Пружање промптне услуге гостима хотела.	Одговорност	3,7708
9.	Знање и професионализам запослених.	Поузданост	3,7622
10.	Доступност, јасноћа и тачност информација које су потребне госту.	Поузданост	3,7014

Извор: Snoj, B. and Mumel, D. (2002): The measurement of perceived differences in service quality – The case of health spas in Slovenia. *Journal of Vacation Marketing*, 8(4): 362-379.

Табела 53 приказује 10 најзначајнијих питања везаних за очекивања гостију у словеначким бањама. Истраживање је спроведено 1999. године у две словеначке бање и добијен је узорак од 145. Коришћена је Ликертова скала од 5 степени (Snoj и Mumel, 2002).

Највећи број питања од 10 најзначајнијих и у овом истраживању припада првој детерминанти квалитета. Дакле, од 10 питања која су за госте анкетирани у словеначким бањама најзначајнија, четири припадају детерминанти *опиљивост*. Оцене

очекивања, односно значаја појединих питања везаних за квалитет услуге у словеначким бањама, генерално су ниже него оцене очекивања у овом истраживању.

Табела 54. SERVQUAL јаз

Детерминанте квалитета	ПЕРЦЕПЦИЈА		ОЧЕКИВАЊЕ		SERVQUAL јаз = $M_1 - M_2$
	M_1	Ранг	M_2	Ранг	
Опипљивост	3,8274	5	4,5746	4	- 0,7472
Поузданост	4,5599	2	4,7152	3	- 0,1553
Одговорност	4,5431	3	4,7686	2	- 0,2255
Сигурност	4,7114	1	4,8889	1	- 0,1775
Саосећање	4,2260	4	3,9709	5	0,2551
Укупни SERVQUAL јаз	4,3736		4,5836		- 0,21

M_1 – аритметичка средина детерминанти квалитета за перцепцију

M_2 – аритметичка средина детерминанти квалитета за очекивање

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Разлика између перцепираног и очекиваног квалитета услуге је негативна код свих детерминанти квалитета изузев детерминанте *саосећање* (табела 54). Позитиван јаз код последње детерминанте је резултат ниских очекивања (3,9709). Највећа очекивања гости имају у вези са детерминантом *сигурност*, затим следе детерминанте *одговорност* и *поузданост*. Узимајући у обзир малу апсолутну разлику између аритметичких средина, можемо закључити да су поменуте детерминанте готово подједнако значајне за анкетиране госте. Гости су показали доста висока очекивања и за детерминанту *опипљивост* (4,5746). Оцене перцепције квалитета такође су највише за детерминанту *сигурност*, затим следе *одговорност* и *поузданост*. Апсолутна разлика између вредности аритметичких средина је мала и у случају ових детерминанти. Најниже оцене добила је детерминанта *опипљивост* (3,8274) што је реално и у складу са материјалним елементима хотелске услуге у овим бањама (уређење и изглед објеката и просторија, опремљеност, асортиман додатних услуга и сл.). Резултат тога је највиши негативан SERVQUAL јаз код детерминанте која представља опипљиве елементе услуге.

Укупни SERVQUAL јаз је негативан и износи – 0,21. Изнад овог просека налази се вредност SERVQUAL јаза за детерминанту *опипљиви елементи услуге* (-0,7472) и *одговорност* (- 0,2255). Вредности јаза код осталих детерминанти су испод укупног просека.

Резултати Т – теста за зависне узорке

Т-тест за зависне узорке примењен је са циљем упоређивања аритметичких средина очекивања и перцепције, односно доказивања хипотезе H_1 .

На основу добијених резултата може се закључити да постоје статистички значајне разлике у очекивањима и перцепцији свих детерминанти квалитета на нивоу сигнификантности $p < 0,01$ ($t \geq 2,58$) чиме је доказана хипотеза H_1 . Разлике за све детерминанте су у смеру да се од њих више очекује, него што се перципира актуелно стање, осим у случају димензије *саосећање* за коју се перципира да је више присутна него што се очекује.

Стандардне девијације су у узорку који се односи на очекивања мање него у узорку који се односи на перцепцију осим код детерминанте *саосећање*, где стандардна девијација код очекивања износи 0,79993.

Табела 55. Тестирање разлике између аритметичких средина очекивања и перцепције

Детерминанте квалитета		М	σ	t-тест	р
Опиљивост	очекивање	4,5746	0,25178	29,910	0,000
	перцепција	3,8274	0,59109		
Поузданост	очекивање	4,7152	0,39191	5,331	0,000
	перцепција	4,5599	0,56211		
Одговорност	очекивање	4,7686	0,33821	9,393	0,000
	перцепција	4,5431	0,49163		
Сигурност	очекивање	4,8889	0,21611	9,912	0,000
	перцепција	4,7114	0,41358		
Саосећање	очекивање	3,9709	0,79993	-7,709	0,000
	перцепција	4,2260	0,70282		

Напомена: $p < 0,01$;

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Резултати Т – теста за независне узорке

Т-тест независних узорака примењен је са циљем упоређивања аритметичких средина две групе – мушких и женских испитаника, посебно за очекивања и перцепцију по детерминантама квалитета (табела 56).

Табела 56. Разлике у очекивањима и перцепцији с обзиром на пол испитаника

Детерминанте квалитета	Пол	М	σ	t-тест	р
Опиљивост (очекивање)	М	4,5480	0,28793	-2,401	0,017**
	Ж	4,5967	0,21504		
Поузданост (очекивање)	М	4,7165	0,45063	0,074	0,941
	Ж	4,7141	0,33588		
Одговорност (очекивање)	М	4,7616	0,34688	-0,472	0,637
	Ж	4,7745	0,33122		
Сигурност (очекивање)	М	4,8849	0,23018	-0,415	0,678
	Ж	4,8922	0,20392		
Саосећање (очекивање)	М	4,0380	0,72876	0,918	0,359
	Ж	3,9624	1,20894		
Опиљивост (перцепција)	М	4,0184	0,50627	7,671	0,000*
	Ж	3,6682	0,60997		
Поузданост (перцепција)	М	4,6856	0,50752	5,185	0,000*
	Ж	4,4550	0,58421		
Одговорност (перцепција)	М	4,6477	0,40683	4,917	0,000*
	Ж	4,4560	0,53772		
Сигурност (перцепција)	М	4,8126	0,33639	5,691	0,000*
	Ж	4,6271	0,45179		
Саосећање (перцепција)	М	4,3820	0,58993	5,140	0,000*
	Ж	4,0959	0,76139		

Напомена: * $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; М-мушки пол; Ж-женски пол.

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0

Анализом добијених резултата закључујемо да постоје статистички значајне разлике у односу на пол испитаника само код прве детерминанте квалитета за очекивања, и то на нивоу сигнификантности $p < 0,05$ ($t \geq 1,96$). Женски испитаници очекују више од опипљивих елемената услуге него мушки.

Добијени резултати су у складу са резултатима истраживања које су спровели Pullman и Robson (2007), а која указују да жене очекују више од мушкараца када су у питању физичке карактеристике хотелске услуге (атрактивност ентеријера, дизајн, декорација и сл.).

Код домена перцепције постоје статистички значајне разлике у односу на пол испитаника код свих детерминанти квалитета услуге, и то на нивоу сигнификантности $p < 0,01$ ($t \geq 2,58$). Мушкарци дају више оцене, односно, процењују да су све детерминанте квалитета услуге више, него што то процењују жене. Ова разлика је нарочито изражена код прве детерминанте, односно, код питања која су везана за ентеријер и хигијену хотелских просторија.

Тако, склоност жена да се чешће жале на квалитет хотелских и ресторатерских услуга, потврђује и истраживање спроведено у Хонгконгу. Према резултатима овог истраживања, жене и млађа популација чешће улажу жалбе од мушкараца и потрошача који припадају старосној групи преко 45 година. Склоност ка упућивању жалби на квалитет услуге има 59,5% жена, и чак 91% анкетираних који су млађи од 45 година (Heung and Lam, 2003).

На основу изнетог прихвата се полазна хипотеза X_2 за домен перцепције. За домен очекивања, изузев код прве детерминанте, хипотеза X_2 се одбацује.

Стандардне девијације код женског пола за домен очекивања, мање су за све детерминанте осим за детерминанту саосећање, код које стандардна девијација прелази вредност 1. Стандардне девијације код женског пола за домен перцепције, веће су за све детерминанте квалитета.

Резултати анализе варијансе ANOVA

Применом једнофакторске анализе варијансе ANOVA испитивало се да ли између зависних варијабли (питања из домена очекивања и перцепције) и независних варијабли (социодемографске карактеристике испитаника) постоји статистички сигнификантна веза. Независне варијабле које су укључене у ово испитивање су: старосна структура, занимање, образовање, висина месечних прихода испитаника и број њихових боравака у хотелу, односно бањи. Такође, у овом делу рада испитивало се да ли постоји статистички сигнификантна веза између поменутих зависних варијабли и независних варијабли – хотела укључених у истраживање.

Резултати једносмерне анализе варијансе за домен очекивања указују да на нивоу сигнификантности $p < 0,01$, постоје статистички значајне разлике између старосних група код свих детерминанти, осим код детерминанте опипљивост.

Да бисмо добили увид између којих старосних група постоје значајне разлике, примењен је пост-хок Scheffe-ов тест (прилог 1).

Резултати пост-хок тестова указују да најмлађи испитаници (до 30 година) имају значајно нижа очекивања *поузданости*, за разлику од осталих испитаника. Такође, и испитаници узраста 41-50 година се значајно разликују од испитаника преко 60 година старости у том смеру што имају мања очекивања од њих. У случају детерминанте *одговорности*, показано је да најстарији испитаници (71 година и више) имају већа очекивања, за разлику од испитаника који припадају старосним групама од 41 до 50 и од 51 до 60 година. За детерминанту *сигурност*, поново, најмлађи испитаници имају значајно нижа очекивања, за разлику од старијих испитаника категорије година 31-40,

41-50 и 61-70. У случају димензије саосећања, испитаници старији од 60 година имају већа очекивања, за разлику млађих испитаника.

Табела 57. Анализа варијансе ANOVA – према старосним структурама испитаника за домен очекивања

Детерминанте квалитета	Старосне категорије	М	σ	F	p
Опипљивост (очекивање)	до 30	4,5123	0,32498	1,661	0,142
	31 - 40	4,6021	0,27512		
	41 - 50	4,5685	0,21929		
	51 - 60	4,6039	0,28143		
	61 - 70	4,5310	0,23266		
	71 и више	4,5507	0,19153		
Поузданост (очекивање)	до 30	4,1975	0,86360	16,416	0,000
	31 - 40	4,6948	0,40775		
	41 - 50	4,6462	0,33476		
	51 - 60	4,7811	0,28644		
	61 - 70	4,8162	0,31162		
	71 и више	4,8694	0,23934		
Одговорност (очекивање)	до 30	4,6543	0,32662	4,950	0,000
	31 - 40	4,8286	0,32187		
	41 - 50	4,7178	0,37329		
	51 - 60	4,7114	0,35350		
	61 - 70	4,7949	0,33648		
	71 и више	4,8829	0,18655		
Сигурност (очекивање)	до 30	4,7284	0,39264	5,866	0,000
	31 - 40	4,9272	0,19496		
	41 - 50	4,9223	0,19091		
	51 - 60	4,8582	0,23615		
	61 - 70	4,8932	0,18989		
	71 и више	4,8514	0,16682		
Саосећање (очекивање)	до 30	3,7901	0,79069	36,686	0,000
	31 - 40	3,7441	1,56984		
	41 - 50	3,6483	0,75655		
	51 - 60	4,0746	0,66370		
	61 - 70	4,5769	0,59501		
	71 и више	4,5721	0,47947		

Напомена: $p < 0,01$; $F \geq 3,02$;

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Осетљивост старијих особа на детерминанте квалитета као што су „одговорност“ и „саосећање“ илуструје и истраживање спроведено 1999. године у аустралијским хотелима које је показало, да се у случају „опипљивих“ елемената услуге, захтеви старијих потрошача генерално не разликују од захтева млађих. Међутим, када су у питању посебни захтеви и лична пажња, старији испитаници имају знатно већа очекивања (Wei et al., 1999, 201).

Упркос демографским променама које се односе на пораст броја старијих људи у развијеним земљама, нарочито жена изнад осамдесете године живота, врло је мало истраживања која су посвећена значењу које туризам и слободно време имају за старије људе (Sedgley et al., 2006).

За домен перцепције (табела 58), значајне разлике за димензију *опипљивост* постоје у том смеру што најмлађи испитаници и испитаници преко 60 година старости дају више оцене, за разлику од испитаника средњих година. За димензију *поузданост*, разлике постоје између испитаника преко 60 година старости и осталих испитаника изузев најмлађих, у том смеру што они дају више оцене овој детерминанти. У случају перцепције детерминанте *одговорност*, највише оцене дају најстарији испитаници, преко 71 године, а најмање оцене дају испитаници 31-40 година. Перцепцији детерминанте *сигурност* највише оцене дају најстарији испитаници, за разлику од осталих испитаника изузев најмлађих. Такође, и у случају детерминанте *саосећање*, најстарији испитаници дају значајно више скорове, а за њима и испитаници 61-70 година. Из наведеног се може закључити да старији испитаници, поготово они преко 70 година старости имају виша очекивања везана за квалитет услуге, али, такође, и дају више оцене на перцепцији квалитета услуге, за разлику од млађих испитаника (прилог 2).

Табела 58. Анализа варијансе ANOVA – према старосним структурама испитаника за домен перцепције

Детерминанте квалитета	Старосне категорије	М	σ	F	p
Опипљивост (перцепција)	до 30	4,1327	0,40711	26,947	0,000
	31 - 40	3,6995	0,43905		
	41 - 50	3,6431	0,60833		
	51 - 60	3,6841	0,64494		
	61 - 70	4,0855	0,54686		
	71 и више	4,3547	0,30721		
Поузданост (перцепција)	до 30	4,6790	0,47575	12,487	0,000
	31 - 40	4,4531	0,65274		
	41 - 50	4,4090	0,59062		
	51 - 60	4,5373	0,51203		
	61 - 70	4,7094	0,47857		
	71 и више	4,9369	0,16251		
Одговорност (перцепција)	до 30	4,6790	0,55069	17,022	0,000
	31 - 40	4,3756	0,46781		
	41 - 50	4,4294	0,52211		
	51 - 60	4,5697	0,47638		
	61 - 70	4,6282	0,44940		
	71 и више	4,9279	0,17682		
Сигурност (перцепција)	до 30	4,8025	0,32370	10,222	0,000
	31 - 40	4,6362	0,38878		
	41 - 50	4,6237	0,46870		
	51 - 60	4,6965	0,46149		
	61 - 70	4,7650	0,34444		
	71 и више	4,9865	0,06619		
Саосећање (перцепција)	до 30	4,2346	0,74429	21,337	0,000
	31 - 40	4,0117	0,69606		
	41 - 50	3,9959	0,74718		
	51 - 60	4,2512	0,60413		
	61 - 70	4,5171	0,56764		
	71 и више	4,7883	0,42227		

Напомена: $p < 0,01$; $F \geq 3,02$

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

За домен очекивања у односу на занимање испитаника (табела 59) постоје статистички значајне разлике на нивоу сигнификантности $p < 0,01$, код свих детерминанти, осим код детерминанте опипљивост.

Табела 59. Анализа варијансе ANOVA – према занимању испитаника за домен очекивања

Детерминанте квалитета	Категорије занимања	М	σ	F	p
Опипљивост (очекивање)	запослени на менаџерској позицији	4,5579	0,27031	1,797	0,112
	запослени на извршној позицији	4,5674	0,26249		
	пензионер	4,5972	0,22220		
	ученик/студент	4,6786	0,13812		
	незапослен	4,6538	0,36932		
	приватник	4,4872	0,22447		
Поузданост (очекивање)	запослени на менаџерској позицији	4,6780	0,43348	10,300	0,000
	запослени на извршној позицији	4,6754	0,41926		
	пензионер	4,8651	0,23708		
	ученик/студент	4,2857	0,53680		
	незапослен	4,5641	0,41688		
	приватник	4,6667	0,29814		
Одговорност (очекивање)	запослени на менаџерској позицији	4,7853	0,34184	7,945	0,000
	запослени на извршној позицији	4,7016	0,38294		
	пензионер	4,8790	0,20449		
	ученик/студент	4,6429	0,38038		
	незапослен	4,5897	0,45448		
	приватник	4,8718	0,21243		
Сигурност (очекивање)	запослени на менаџерској позицији	4,9209	0,22084	4,528	0,000
	запослени на извршној позицији	4,8627	0,24241		
	пензионер	4,8948	0,15959		
	ученик/студент	4,9524	0,12105		
	незапослен	4,7179	0,38118		
	приватник	5,0000	0,00000		
Саосећање (очекивање)	запослени на менаџерској позицији	3,7571	0,62651	35,122	0,000
	запослени на извршној позицији	3,6929	0,84647		
	пензионер	4,5556	0,54311		
	ученик/студент	4,2143	0,56398		
	незапослен	4,3077	0,71312		
	приватник	3,9359	,53349		

Напомена: $p < 0,01$; $F \geq 3,02$

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Резултати пост-хок тестова (прилог 3) указују да ученици и студенти имају значајно нижа очекивања *поузданости*, за разлику од запослених на менаџерској позицији, запослених на извршној позицији и пензионера. Такође, и пензионери се

значајно разликују у том смеру што имају већа очекивања од менаџера, запослених на извршној позицији у ученика/студената. Пензионери имају значајно већа очекивања и код детерминанте *одговорност* у односу на категорију запослени на извршној позицији. Код детерминанте *сигурност* највећа очекивања имају приватни предузетници, а разлика је значајна код вредности добијених за незапослене. Код последње детерминанте највиша очекивања имају пензионери, а ове разлике су значајне у односу на све испитанике, изузев незапослених и ученика/студената.

Табела 60. Анализа варијансе ANOVA – према занимању испитаника за домен перцепције

Детерминанте квалитета	Категорије занимања	М	σ	F	p
Опипљивост (перцепција)	запослени на менаџерској позицији	3,7147	0,55464	21,056	0,000
	запослени на извршној позицији	3,6604	0,57026		
	пензионер	4,1736	0,50012		
	ученик/студент	4,1310	0,48779		
	незапослен	3,9551	0,60821		
	приватник	3,6186	0,57115		
Поузданост (перцепција)	запослени на менаџерској позицији	4,3362	0,65299	14,533	0,000
	запослени на извршној позицији	4,4544	0,57363		
	пензионер	4,8214	0,35535		
	ученик/студент	4,7619	0,35635		
	незапослен	4,5128	0,60270		
	приватник	4,7179	0,52232		
Одговорност (перцепција)	запослени на менаџерској позицији	4,4209	0,46415	11,325	0,000
	запослени на извршној позицији	4,4931	0,48908		
	пензионер	4,7440	0,39453		
	ученик/студент	4,7619	0,60523		
	незапослен	4,4872	0,70205		
	приватник	4,2179	0,58075		
Сигурност (перцепција)	запослени на менаџерској позицији	4,6497	0,47311	10,972	0,000
	запослени на извршној позицији	4,6292	0,41213		
	пензионер	4,8810	0,25868		
	ученик/студент	4,9524	0,12105		
	незапослен	4,4359	0,85402		
	приватник	4,7179	0,37348		
Саосећање (перцепција)	запослени на менаџерској позицији	4,1045	0,67614	15,885	0,000
	запослени на извршној позицији	4,0424	0,68144		
	пензионер	4,5992	0,55749		
	ученик/студент	4,4286	0,75593		
	незапослен	4,0769	0,78356		
	приватник	4,2564	0,85014		

Напомена: $p < 0,01$; $F \geq 3,02$

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

За домен перцепције пружених услуга, разлике на нивоу сигнификантности $p < 0,01$ постоје код свих детерминанти квалитета. Резултати пост-хок тестова (прилог 4) указују да менаџери, запослени на извршној позицији и приватни предузетници првој детерминанти дају ниже оцене у односу на пензионере. Пензионери дају више оцене и детерминанти *поузданост*. Ова разлика је значајна у односу менаџере и запослене на извршној позицији. Приватни предузетници оцењују *одговорност* значајно ниже у односу на пензионере и ученике/студенте. Пензионери истој детерминанти дају значајно више оцене него запослени на извршној и менаџерској позицији. Незапослени гости дају значајно ниже оцене детерминанти *сигурност* него пензионери и ученици/студенти. Пензионери оцењују ову детерминанту значајно вишим оценама и у односу на менаџере и запослене на извршној позицији. *Саосећање* запослених у хотелу највишом оценом оцењују пензионери, што се значајно разликује у односу на менаџере и запослене на извршној позицији.

Резултати једносмерне анализе варијансе ANOVA код образовне структуре испитаника за домен очекивања указују да на нивоу сигнификантности $p < 0,01$, постоје статистички значајне разлике код детерминанти *сигурност* и *саосећање*. Код детерминанти *опипљивост*, *одговорност* и *поузданост* не постоје статистички значајне разлике.

Табела 61. Анализа варијансе ANOVA – према образовању испитаника за домен очекивања

Детерминанте квалитета	Ниво образовања	М	σ	F	p
Опипљивост (очекивање)	Основна школа	4,5130	0,23390	1,252	0,290
	Средња школа	4,5875	0,26678		
	Виша школа	4,5544	0,20205		
	Факултет или виши степен	4,5806	0,26716		
Поузданост (очекивање)	Основна школа	4,8438	0,26753	2,880	0,035*
	Средња школа	4,7388	0,42051		
	Виша школа	4,6898	0,35182		
	Факултет или виши степен	4,6504	0,37658		
Одговорност (очекивање)	Основна школа	4,7500	0,25400	0,198	0,898
	Средња школа	4,7753	0,33338		
	Виша школа	4,7731	0,34961		
	Факултет или виши степен	4,7507	0,35859		
Сигурност (очекивање)	Основна школа	4,7604	0,24296	5,959	0,001**
	Средња школа	4,8767	0,23072		
	Виша школа	4,9190	0,19411		
	Факултет или виши степен	4,9187	0,17773		
Саосећање (очекивање)	Основна школа	4,8229	0,35905	23,609	0,000**
	Средња школа	4,0763	0,75520		
	Виша школа	3,8773	1,47222		
	Факултет или виши степен	3,7154	0,94828		

Напомена: * $p < 0,01$; $F \geq 3,78$; ** анализом пост хок Scheffe-овог теста разлика на нивоу $p < 0,05$ није потврђена.

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Када је у питању детерминанта *сигурност* испитаници са основном школом имају значајно нижа очекивања од испитаника осталих образовних група (прилог 5). Код последње детерминанте постоји доста велика значајност код очекивања

испитаника са основном школом, у том смеру што они имају већа очекивања од осталих група. Испитаници са средњом школом имају значајно већа очекивања везана за *саосећање* запослених у односу на оне са вишом школом и факултетом.

Табела 62. Анализа варијансе ANOVA – према образовању испитаника за домен перцепције

Детерминанте квалитета	Ниво образовања	М	σ	F	p
Опипљивост (перцепција)	Основна школа	4,0911	0,52165	18,722	0,000
	Средња школа	3,9188	0,60216		
	Виша школа	3,5278	0,52806		
	Факултет или виши степен	3,8726	0,52708		
Поузданост (перцепција)	Основна школа	4,6979	0,60677	10,456	0,000
	Средња школа	4,6635	0,48779		
	Виша школа	4,3958	0,61951		
	Факултет или виши степен	4,4472	0,59725		
Одговорност (перцепција)	Основна школа	4,8542	0,26690	9,881	0,000
	Средња школа	4,5946	0,48097		
	Виша школа	4,4120	0,51698		
	Факултет или виши степен	4,4824	0,48135		
Сигурност (перцепција)	Основна школа	4,7708	0,41854	6,699	0,000
	Средња школа	4,7701	0,41976		
	Виша школа	4,5926	0,41987		
	Факултет или виши степен	4,6829	0,35670		
Саосећање (перцепција)	Основна школа	4,5937	0,48441	12,632	0,000
	Средња школа	4,3417	0,69283		
	Виша школа	4,0718	0,69761		
	Факултет или виши степен	4,0108	0,68677		

Напомена: $p < 0,01$; $F \geq 3,78$

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Оцене испитаника код перцепције пружених услуга у бањским хотелима значајно се разликују код свих детерминанти квалитета на нивоу сигнификантности $p < 0,01$.

Гости са завршеном вишом школом дају значајно ниже оцене *опипљивим* елементима хотелске услуге у односу на остале госте (прилог 6). Када је у питању детерминанта *поузданост*, гости са основном и средњом школом дају значајно више оцене у односу на госте са вишом стручном спремом. Такође, гости са средњом школом дају више оцене у односу на госте са високом стручном спремом. Карактеристикама услуге које су везане за *одговорност*, највише оцене дају испитаници са основношколским образовањем, а за њима и испитаници који су завршили средњу школу. Питањима везаним за *сигурност* гости са средњом школом дају значајно више оцене у односу на испитанике са вишом школом. У последњој детерминанти постоји статистичка значајност код одговора испитаника са основном и средњом школом, који су дали више оцене у односу на оне са вишом и високом школом.

Према раније поменутом истраживању, Neung и Lam (2003), склоност ка упућивању жалби на квалитет хотелских и ресторатерских услуга показало је 9,9% испитаника са основним, 22,9% са средњим и 67,2% испитаника са високошколским образовањем. Дакле, слично овом истраживању, степен очекивања и упућивања жалби на квалитет услуге расте са повећањем степена образовања испитаника.

Табела 63. Анализа варијансе ANOVA – према висини месечних примања испитаника за домен очекивања

Детерминанте квалитета	Висина месечних примања	М	σ	F	p
Опипљивост (очекивање)	до 300 €	4,5583	0,22756	1,705	0,165
	301 – 450 €	4,5492	0,26175		
	451 – 600 €	4,6157	0,27315		
	601 € и више	4,5697	0,25167		
Поузданост (очекивање)	до 300 €	4,7604	0,35500	2,483	0,060
	301 – 450 €	4,7569	0,37856		
	451 – 60 €	4,6494	0,47517		
	601 € и више	4,6957	0,37419		
Одговорност (очекивање)	до 300 €	4,6750	0,36620	5,841	0,001
	301 – 450 €	4,8079	0,28585		
	451 – 600 €	4,8161	0,30247		
	601 € и више	4,7899	0,36119		
Сигурност (очекивање)	до 300 €	4,8187	0,23301	11,273	0,000
	301 – 450 €	4,8819	0,20281		
	451 – 600 €	4,9080	0,23503		
	601 € и више	4,9475	0,16790		
Саосећање (очекивање)	до 300 €	4,4479	0,64649	33,145	0,000
	301 – 450 €	3,9306	0,80391		
	451 – 600 €	3,6667	0,71829		
	601 € и више	3,7645	0,79240		

Напомена: $p < 0,0$; $F \geq 3,78$

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Резултати једносмерне анализе варијансе ANOVA на основу висине прихода испитаника за домен очекивања, указују да на нивоу сигнификантности $p < 0,01$ постоје статистички значајне разлике код детерминанте *одговорност*, *сигурност* и *саосећање*.

На основу анализе пост хок тестова (прилог 7), закључујемо да гости са примањима до 300 € имају значајно мања очекивања код детерминанте *одговорност* у односу на остале групе, као и код детерминанте *сигурност* у односу на испитанике чија су месечна примања преко 450 €. Када је у питању *саосећање* запослених, гости са приходима до 300 € имају значајно већа очекивања у односу на групе са вишим примањима.

Табела 64. Анализа варијансе ANOVA – према висини месечних примања испитаника за домен перцепције

Детерминанте квалитета	Висина месечних примања	М	σ	F	p
Опипљивост (перцепција)	до 300 €	3,9219	0,61965	2,908	0,034*
	301 – 450 €	3,8605	0,68342		
	451 – 600 €	3,7672	0,52733		
	601 € и више	3,7532	0,51099		
Поузданост (перцепција)	до 300 €	4,6292	0,52203	5,644	0,001**
	301 – 450 €	4,6319	0,49034		
	451 – 600 €	4,5977	0,50412		
	601 € и више	4,4203	0,66002		
Одговорност (перцепција)	до 300 €	4,7500	0,37941	32,948	0,000**
	301 – 450 €	4,6829	0,37879		
	451 – 600 €	4,2960	0,51032		
	600 € и више	4,4022	0,52511		
Сигурност (перцепција)	до 300 €	4,7292	0,43145	2,715	0,044*
	301 – 450 €	4,7778	0,36557		
	451 – 600 €	4,6753	0,39675		
	601 € и више	4,6558	0,44477		
Саосећање (перцепција)	до 300 €	4,4979	0,54304	20,907	0,000**
	301 – 450 €	4,3727	0,57329		
	451 – 600 €	4,0431	0,78332		
	601 € и више	4,0000	0,75868		

Напомена: Напомена: * $p < 0,01$; $F \geq 3,78$; ** анализом пост хок Scheffe-овог теста разлика на нивоу $p < 0,05$ није потврђена.

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Значајне разлике на нивоу сигнификантности $p < 0,01$ постоје код детерминанти поузданост, одговорност и саосећање.

Значајно ниже оцене детерминанти поузданост дали су испитаници са примањима преко 600 €, и то у односу на прве две групе. Разлике код детерминанте одговорност постоје код гостију који имају примања преко 450 €, и то у смеру што дају ниже оцене у односу на госте са мањим примањима. Последњој детерминанти значајно веће оцене дају испитаници са приходима до 451 €, у односу на испитанике са већим приходима (прилог 8).

Резултати анализе варијансе ANOVA према висини месечних примања су доста слични резултатима анализе варијансе према образовној структури испитаника. Разлог је преклапање испитаника, односно особина узорка која подразумева да са порастом степенa образовања, расте и висина месечних прихода. Тако, у групи са основношколским образовањем 84% испитаника има месечне приходе до 300 €. У групи испитаника са завршеном средњом школом 31% има примања до 300 €, док 53% има примања од 301 до 600 €. Код испитаника са вишом и високом школом 36% има приходе од 301 до 600 €, док 50,4% има примања преко 600 €.

Табела 65. Анализа варијансе ANOVA – према броју посета бањи за домен очекивања

Детерминанте квалитета	Број посета бањи	М	σ	F	p
Опипљивост (очекивање)	Први пут	4,6395	0,26732	7,182	0,001
	Други пут	4,5716	0,23697		
	Три и више пута	4,5444	0,24699		
Поузданост (очекивање)	Први пут	4,6485	0,47105	7,386	0,001
	Други пут	4,6647	0,30996		
	Три и више пута	4,7767	0,38280		
Одговорност (очекивање)	Први пут	4,7528	0,37843	18,838	0,000
	Други пут	4,6511	0,38060		
	Три и више пута	4,8433	0,26483		
Сигурност (очекивање)	Први пут	4,8798	0,24347	7,989	0,000
	Други пут	4,8402	0,23246		
	Три и више пута	4,9211	0,18510		
Саосећање (очекивање)	Први пут	3,6349	0,69059	18,687	0,000
	Други пут	4,0195	0,92086		
	Три и више пута	4,1078	0,72786		

Напомена: $p < 0,01$; $F \geq 4,61$

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

У односу на број посета бањи постоје статистички значајне разлике на нивоу сигнификантности $p < 0,01$, код свих детерминанти квалитета.

Табела 66. Анализа варијансе ANOVA – према броју посета бањи за домен перцепције

Детерминанте квалитета	Број посета бањи	М	σ	F	p
Опипљивост (перцепција)	Први пут	3,8345	0,48601	2,999	0,051*
	Други пут	3,7373	0,53068		
	Три и више пута	3,8753	0,66224		
Поузданост (перцепција)	Први пут	4,6327	0,53313	4,883	0,008**
	Други пут	4,4503	0,62672		
	Три и више пута	4,5867	0,52888		
Одговорност (перцепција)	Први пут	4,3923	0,48681	9,343	0,000**
	Други пут	4,5848	0,41039		
	Три и више пута	4,5933	0,52208		
Сигурност (перцепција)	Први пут	4,6553	0,48793	5,714	,003**
	Други пут	4,6589	0,40415		
	Три и више пута	4,7689	0,37070		
Саосећање (перцепција)	Први пут	3,9660	0,70951	18,801	0,000**
	Други пут	4,1774	0,70413		
	Три и више пута	4,3811	0,65792		

Напомена: Напомена: * $p < 0,01$; $F \geq 4,61$; ** анализом пост хок Scheffe-овог теста разлика на нивоу $p < 0,05$ није потврђена.

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Гости који су први пут посетили бању имају значајно виша очекивања од опипљивости у односу на госте који су бању посетили три и више пута. Код детерминанти квалитета поузданост и одговорност постоје значајне разлике код

гостију који су бању посетили три и више пута, у том смеру што више очекују од осталих гостију. Такође, гости из последње групе имају значајно већа очекивања код детерминанте *сигурност* у односу на госте из друге групе. Гости који су бању посетили први пут, имају значајно мања очекивања од детерминанте *саосећање* у односу на остале госте (прилог 9).

Гости који су бању посетили три и више пута детерминантама *сигурност* и *саосећање* дају значајно више оцене у односу на остале две групе. Гости који су први пут у бањи дају значајно мање оцене детерминанти *одговорност*, док гости који су у бањи други пут мање оцене дају детерминанти *поузданост* у односу на остале госте (прилог 10).

Табела 67. Анализа варијансе ANOVA – према броју посета хотелу за домен очекивања

Детерминанте квалитета	Боравак у хотелу	М	σ	F	p
Опипљивост (очекивање)	Први пут	4,5870	0,27337	0,927	0,396
	Други пут	4,5681	0,23701		
	Три и више пута	4,5533	0,21341		
Поузданост (очекивање)	Први пут	4,6551	0,47015	14,322	0,000
	Други пут	4,7073	0,28308		
	Три и више пута	4,8652	0,23440		
Одговорност (очекивање)	Први пут	4,7547	0,35513	10,499	0,000
	Други пут	4,7053	0,38265		
	Три и више пута	4,8775	0,18057		
Сигурност (очекивање)	Први пут	4,8920	0,23054	2,266	0,105
	Други пут	4,8618	0,23030		
	Три и више пута	4,9142	0,15179		
Саосећање (очекивање)	Први пут	3,6551	0,80278	64,411	0,000
	Други пут	4,2134	0,65416		
	Три и више пута	4,4167	0,62295		

Напомена: $p < 0,01$; $F \geq 4,61$

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Резултати пост-хок тестова (прилог 11) указују да гости који су у хотелу боравили три и више пута, имају значајно већа очекивања од осталих гостију код детерминанти поузданост и одговорност, док гости који су први пут у хотелу имају значајно нижа очекивања од последње детерминанте у односу на остале госте.

Када је у питању перцепција пружених услуга, разлике на нивоу сигнификантности $p < 0,01$ постоје код свих детерминанти квалитета. Резултати пост-хок тестова (прилог 12) указују да гости који у хотелу бораве други пут, дају значајно ниже оцене детерминантама квалитета *опипљивост* и *поузданост* у односу на остале госте. Детерминанти квалитета *одговорност* значајно ниже оцене дају гости који су у хотелу одсели први пут. Детерминантама *сигурност* и *саосећање*, гости који су у хотелу боравили три и више пута, дају значајно више оцене у односу на остале госте.

Табела 68. Анализа варијансе ANOVA – према броју посета хотелу за домен перцепције

Детерминанте квалитета	Боравак у хотелу	М	σ	F	p
Опипљивост (перцепција)	Први пут	3,8726	0,50565	8,166	0,000
	Други пут	3,6712	0,52105		
	Три и више пута	3,9099	0,79207		
Поузданост (перцепција)	Први пут	4,5891	0,56377	5,377	0,005
	Други пут	4,4411	0,60776		
	Три и више пута	4,6348	0,47640		
Одговорност (перцепција)	Први пут	4,4413	0,55019	17,423	0,000
	Други пут	4,5935	0,36747		
	Три и више пута	4,7206	0,41419		
Сигурност (перцепција)	Први пут	4,6677	0,46050	18,241	0,000
	Други пут	4,6443	0,39790		
	Три и више пута	4,8946	0,22112		
Саосећање (перцепција)	Први пут	4,0524	0,78501	29,643	0,000
	Други пут	4,2703	0,54337		
	Три и више пута	4,5784	0,50550		

Напомена: $p < 0,01$; $F \geq 4,61$

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Посматрано по хотелима у којима су гости анкетирани (табела 69), постоје разлике на нивоу сигнификантности $p < 0,01$ код свих детерминанти квалитета. Резултати пост-хок тестова указују да гости хотела „Бреза“ имају значајно већа очекивања када је у питању прва детерминанта у односу на госте већине осталих хотела (прилог 13). Најнижа очекивања имају гости хотела „Каблар“ и „Парк“, а ова разлика је значајна у односу на хотеле: „Звезда“ и „Бреза“.

Код детерминанте *поузданост*, хотел „Звезда“ има значајно виша очекивања у односу на хотеле: „Фонтана“ Врњачка Бања и „Каблар“. Хотел „Фонтана“ има најнижа очекивања, а разлика је значајна у односу на хотеле: „Бреза“, „Звезда“, „Меркур“ и „Минерал“.

Значајно нижа очекивања од *одговорности* имају гости хотела „Каблар“ у односу на све госте, изузев гостију хотела „Фонтана“ из Горње Трепче и хотела „Термал“. Највећа очекивања имају гости хотела „Меркур“, а ова разлика је значајна у односу на вредности за хотеле „Фонтана“ Горња Трепча, „Каблар“ и „Термал“.

Гости хотела „Меркур“ имају највиша очекивања и од детерминанте *сигурност*, што је значајно у односу на резултате добијене у Природном лечилишту Горња Трепча и хотелу „Каблар“. Најнижа очекивања имају гости хотела „Каблар“, а разлика је значајна у односу на резултате добијене у четири хотела.

Што се тиче последње детерминанте, највећа очекивања показали су гости хотела „Минерал“ у Богутовачкој Бањи. Ова разлика је значајна у односу резултате добијене у четири хотела (прилог 13).

Табела 69. Анализа варијансе ANOVA – према хотелима за домен очекивања

Детерминанте квалитета	Хотели	М	σ	F	p
Опипљивост (очекивање)	„Бреза“	4,7406	0,20488	8,813	0,000
	„Звезда“	4,6309	0,22037		
	„Фонтана“	4,5933	0,25519		
	„Парк“	4,4349	0,32910		
	„Меркур“	4,5516	0,16083		
	„Термал“	4,5669	0,30284		
	„Минерал“	4,5225	0,24609		
	„Каблар“	4,4238	0,26918		
	Прир. лечиште „Горња Трепча“	4,4833	0,20459		
	„Фонтана“, Горња Трепча	4,5060	0,19189		
Поузданост (очекивање)	„Бреза“	4,7793	0,28699	7,783	0,000
	„Звезда“	4,8346	0,21882		
	„Фонтана“	4,4711	0,71470		
	„Парк“	4,5833	0,40605		
	„Меркур“	4,7606	0,31964		
	„Термал“	4,6818	0,33298		
	„Минерал“	4,8153	0,22167		
	„Каблар“	4,5048	0,45282		
	Прир. лечиште „Горња Трепча“	4,7407	0,28328		
	„Фонтана“, Горња Трепча	4,6905	0,33242		
Одговорност (очекивање)	„Бреза“	4,8545	0,30202	10,474	0,000
	„Звезда“	4,8272	0,35467		
	„Фонтана“	4,7733	0,22701		
	„Парк“	4,8021	0,27901		
	„Меркур“	4,9249	0,18854		
	„Термал“	4,6111	0,41994		
	„Минерал“	4,7748	0,29767		
	„Каблар“	4,4286	0,37549		
	Прир. лечиште „Горња Трепча“	4,7481	0,29435		
	„Фонтана“, Горња Трепча	4,5000	0,44817		
Сигурност (очекивање)	„Бреза“	4,9343	0,18361	9,212	0,000
	„Звезда“	4,9630	0,13300		
	„Фонтана“	4,8222	0,34368		
	„Парк“	4,9792	0,08198		
	„Меркур“	4,9577	0,11169		
	„Термал“	4,8535	0,23482		
	„Минерал“	4,8514	0,20001		
	„Каблар“	4,7524	0,26000		
	Прир. лечиште „Горња Трепча“	4,7556	0,19332		
	„Фонтана“, Горња Трепча	4,8810	0,16575		

Детерминанте квалитета	Хотели	М	σ	F	p
Саосећање (очекивање)	„Бреза“	3,8920	0,64679	4,862	0,000
	„Звезда“	3,8914	0,94266		
	„Фонтана“	3,8311	0,71738		
	„Парк“	4,0000	0,73811		
	„Меркур“	3,8498	0,81219		
	„Термал“	3,8838	0,80062		
	„Минерал“	4,4459	0,68085		
	„Каблар“	3,8381	0,59062		
	Прир. лечиште „Горња Трепча“	4,2667	0,70568		
	„Фонтана“, Горња Трепча	3,7143	0,85592		

Напомена: $p < 0,01$; $F \geq 2,41$; Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Када је у питању перцепција пружених услуга, разлике на нивоу сигнификантности $p < 0,01$ постоје код свих детерминанти осим код детерминанте поузданост (табела 70).

Најниже оцене *опипљивим* елементима услуге дали су гости хотела „Минерал“. Њихове оцене су значајно ниже у односу на оцене гостију у шест хотела (прилог 14), што је резултат крајње дотрајалости и израубованости јединог хотела у Богutowачкој Бањи. Највише оцене овој детерминанти дају гости хотела „Каблар“, који је, након приватизације 2005. године, потпуно реновиран, а дограђени су и wellness центар и базен са термалном водом. Разлика у оценама је значајна у односу на хотеле „Бреза“, „Термал“, „Минерал“ и Природно лечилиште „Горња Трепча“.

Детерминанти *поузданост* највише оцене дали су гости хотела „Фонтана“ из Горње Трепче. Исту детерминанту најниже оцењују гости анкетирани у хотелу „Фонтана“ из Врњачке Бање. Анализом пост-хок тестова није уочена значајна разлика у одговорима анкетираних гостију.

Детерминанти *одговорност* најниже оцене дају гости хотела „Каблар“ и „Бреза“. Разлике су значајне у односу на резултате добијене у хотелима „Термал“ и „Минерал“. Највише оцене истој детерминанти дају гости хотела „Парк“, „Термал“ и „Минерал“ које се значајно разликују у односу на оцене у хотелима „Бреза“ и „Каблар“.

Гости анкетирани у хотелу „Меркур“, дају значајно више оцене детерминанти *сигурност* у односу на госте анкетирани у хотелу „Термал“.

Гости хотела „Термал“ су дали најниже оцене и детерминанти *саосећање*, а разлика је значајна у односу на оцене гостију из хотела „Минерал“ (прилог 14).

Сегментација тржишта представља полазну основу при формирању хотелског производа и имплементацији концепта развоја дугорочних односа са потрошачима. Резултати добијени применом t-теста и анализе варијансе ANOVA у овом раду могу бити од велике помоћи менаџерима хотела, пре свега за формирање тржишних сегмената. Идентификовање група потрошача које се одликују заједничким карактеристикама, а које имају одраза у њиховој тражњи за одговарајућим хотелским производима и услугама, игра изузетно значајну улогу код правилног позиционирања на тржишту.

Различити сегменти потрошача захтевају и различит третман. Материјалне могућности, пол, старост, образовање, занимање, мотив доласка, очекивања, жеље и потребе потрошача могу утицати на одлуку о избору услужног предузећа, али и на задовољство коришћењем одређене услуге.

Табела 70. Анализа варијансе ANOVA – према хотелима за домен перцепције

Детерминанте квалитета	Хотели	М	σ	F	p
Опиљивост (перцепција)	„Бреза“	3,7653	0,52200	20,630	0,000*
	„Звезда“	3,8975	0,55678		
	„Фонтана“	3,9167	0,30009		
	„Парк“	4,0929	0,52111		
	„Меркур“	4,1456	0,54164		
	„Термал“	3,5568	0,58033		
	„Минерал“	3,3108	0,64731		
	„Каблар“	4,2124	0,34266		
	Прир. лечиште „Горња Трепча“	3,5296	0,45821		
	„Фонтана“, Горња Трепча	3,9048	0,25707		
Поузданост (перцепција)	„Бреза“	4,6197	0,53243	2,008	0,036**
	„Звезда“	4,5951	0,53623		
	„Фонтана“	4,4311	0,76282		
	„Парк“	4,6458	0,50045		
	„Меркур“	4,5258	0,59538		
	„Термал“	4,5051	0,49005		
	„Минерал“	4,4550	0,58540		
	„Каблар“	4,7429	0,41291		
	Прир. лечиште „Горња Трепча“	4,5778	0,43461		
	„Фонтана“, Горња Трепча	4,8810	0,21111		
Одговорност (перцепција)	„Бреза“	4,3474	0,40015	6,341	0,000*
	„Звезда“	4,5037	0,53076		
	„Фонтана“	4,4044	0,70241		
	„Парк“	4,7396	0,62064		
	„Меркур“	4,5822	0,44264		
	„Термал“	4,7121	0,29169		
	„Минерал“	4,7207	0,32184		
	„Каблар“	4,2857	0,39724		
	Прир. лечиште „Горња Трепча“	4,6519	0,35502		
	„Фонтана“, Горња Трепча	4,5714	0,30462		
Сигурност (перцепција)	„Бреза“	4,7512	0,30194	3,448	0,000*
	„Звезда“	4,7185	0,47293		
	„Фонтана“	4,6267	0,51102		
	„Парк“	4,6667	0,39712		
	„Меркур“	4,8685	0,20686		
	„Термал“	4,5606	0,43426		
	„Минерал“	4,7748	0,33610		
	„Каблар“	4,5714	0,56344		
	Прир. лечиште „Горња Трепча“	4,7704	0,33951		
	„Фонтана“, Горња Трепча	4,7381	0,19298		

Детерминанте квалитета	Хотели	М	σ	F	p
Саосећање (перцепција)	„Бреза“	4,2488	0,57658	4,362	0,000*
	„Звезда“	4,1160	0,82490		
	„Фонтана“	4,2489	0,89559		
	„Парк“	4,2708	0,74023		
	„Меркур“	4,1502	0,78435		
	„Термал“	3,9798	0,52258		
	„Минерал“	4,5090	0,43870		
	„Каблар“	4,0381	0,46982		
	Прир. лечиште „Горња Трепча“	4,5037	0,46397		
	„Фонтана“, Горња Трепча	4,5714	0,52993		

Напомена: Напомена: * $p < 0,01$; $F \geq 4,61$; ** анализом пост хок Scheffe-овог теста разлика на нивоу $p < 0,05$ није потврђена.

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

РЕЗУЛТАТИ КВАЛИТАТИВНОГ ПРИСТУПА ИСТРАЖИВАЊУ

У периоду од 4.8. до 10.8.2008. године анкетирани су хотелски менаџери применом структурираног и полуструктурираног SERVQUAL упитника. Основни циљ овог истраживања је утврђивање постојећег стања у хотелијерству бања на истраживаном подручју. Интервјуисано је укупно 10 менаџера, односно, по један менаџер из сваког хотела који је укључен у истраживање (табела 71). За ово истраживање коришћен је пригодан узорак*.

Табела 71. Профил испитаника

Социодемографске карактеристике	Апсолутне фреквенције	Процент (%)
Пол		
мушки	7	70
женски	3	30
укупно	10	100
Радно место		
директор хотела	5	50
директор маркетинга и продаје	1	10
заменик директора угоститељског сектора	1	10
шеф рецепције	3	30
укупно	10	100
Образовање		
Висока школа	3	30
Виша школа	4	40
Средња школа	3	30
укупно	10	100

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

* Пригодан узорак се бира искључиво на основу погодности, доступности јединица. Истраживач користи онај узорак који му је доступан у време истраживања. Иако се пригодан узорак не може користити за доношење закључака о основном скупу, врло је користан за садржаје у којима се претпоставља да не постоје велике разлике међу испитаницима (<http://infoz.ffzg.hr>). Претпоставља се да, уколико у хотелу постоји већи број менаџера, они имају исте или сличне ставове када је у питању пословање хотела.

Анализа структурираног SERVQUAL упитника за менаџере

Структурирани анкетни упитник за менаџере се састоји од пет ставки, односно, детерминанти квалитета кроз које се испољава доживљај хотелске услуге (табела 72). Анкета је спроведена са циљем да се сазна које димензије хотелске услуге менаџери сматрају најважнијим, и како оцењују карактеристике хотелског производа.

Табела 72. Структурирани SERVQUAL упитник за менаџере

	Карактеристике доживљаја хотелске услуге	Бодови
1.	Изглед хотелског објекта, хотелске опреме, особља и пропагандног материјала.	
2.	Способност хотела да поуздано и прецизно пружи обећану услугу.	
3.	Спремност хотела да помогне госту и пружи промптну услугу.	
4.	Знање и љубазност хотелског особља и њихова способност уливања поверења.	
5.	Индивидуална пажња коју хотел пружа својим гостима.	
	УКУПНО БОДОВА	100

Извор: прилагођено према Zeithaml V. A, Parasuraman A, Berry L. L. (1990): Delivering Quality Service – Balancing Customers' Perceptions and Expectations, The free Press, New York.

Менаџери су у оквиру упитника требали да распореде укупно 100 бодова на наведене ставке, тако да карактеристикама које по њима имају највећи значај, доделе и највећи број поена.

Табела 73. Важност детерминанти квалитета за хотелске госте и менаџере

	Карактеристике доживљаја хотелске услуге (детерминанте квалитета)	Бодови	Ранг (менаџери)	Ранг (гости)
1.	Изглед хотелског објекта, хотелске опреме, особља и пропагандног материјала (<i>описљивост</i>).	24,0	1	4
2.	Способност хотела да поуздано и прецизно пружи обећану услугу (<i>поузданост</i>).	20,5	2	3
3.	Спремност хотела да помогне госту и пружи промптну услугу (<i>одговорност</i>).	20,0	3	2
4.	Знање и љубазност хотелског особља и њихова способност уливања поверења (<i>сигурност</i>).	19,0	4	1
5.	Индивидуална пажња коју хотел пружа својим гостима (<i>саосећање</i>).	15,5	5	5

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Резултати анкетног истраживања представљени у табели 73, показују да хотелски менаџери највећи значај дају детерминантама *описљивост*, *поузданост* и *одговорност*. За разлику од њих, гости су се изјаснили да је за доживљај хотелске услуге од пресудног значаја *сигурност*, а затим *одговорност* и *поузданост*. Гости и менаџери имају подједнаке ставове када је у питању *емпатија*, којој дају најмањи значај. Из наведеног се може закључити да менаџери не познају очекивања хотелских гостију у посматраном узорку.

Анализа полуструктурираног SERVQUAL упитника за менаџере

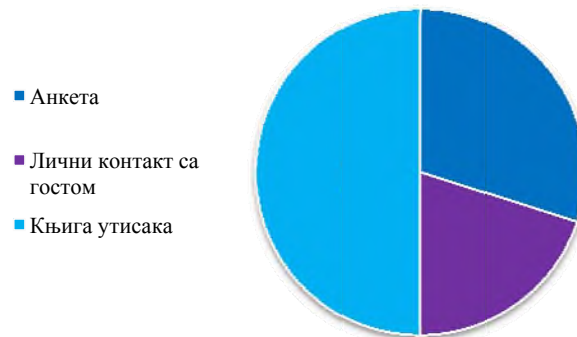
Анализом одговора менаџера утврдићемо да ли у хотелу постоји јаз 1 („јаз знања“), јаз 2 („јаз стандарда“), јаз 3 („јаз пружања услуга“) и јаз 4 („комуникацијски јаз“).

Јаз 1 је последица неразумевања стварних очекивања потрошача (менаџмент предузећа не разуме шта потрошачи очекују од услуге). Да би се доказало или оповргло постојање овог јаза у посматраном узорку, менаџерима су постављена следећа питања:

- ⇒ Користите ли методе за утврђивање задовољства госта? Ако да, које?
- ⇒ Јесте ли већ до сада, одлуке везане за могућа побољшања квалитета услуге темељили на сугестијама гостију?
- ⇒ Каква је преовлађујућа структура менаџмента у хотелу? Сматрате ли да је таква структура ефикасна? Има ли по Вашем мишљењу превише менаџера?
- ⇒ Који стил управљања користите? Да ли такав стил управљања добро функционише?
- ⇒ Да ли се у Вашем хотелу одлуке доносе на највишим нивоима организације? Имају ли запослени неку улогу у томе?

На питање „користите ли методе за утврђивање задовољства госта“ сви менаџери су одговорили потврдно. Од укупно 10 интервјуисаних менаџера три је одговорило да најчешће анкетирају хотелске госте, два да користе методу личног контакта са гостом (разговор запослених са гостима), док је њих пет одговорило да мишљење гостију о квалитету услуге сазнају из књиге утисака (графикон 24).

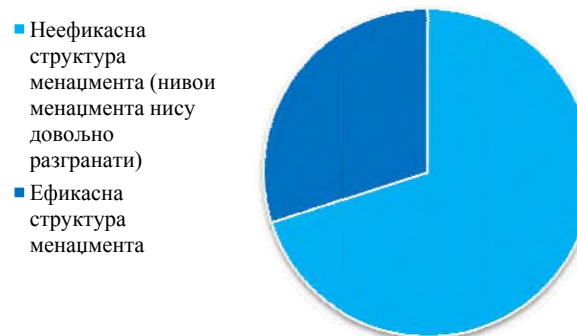
Графикон 24. Методе за утврђивање задовољства госта



Сви менаџери су одговорили да одлуке за могуће побољшање квалитета услуге темеље на повратним информацијама хотелских гостију.

У посматраном узорку од 10 хотела, према одговорима испитаника, ниво менаџмента нису довољно разгранати - седам од десет менаџера одговорило је да хотелом управља мали број људи, и да таква структура менаџмента није ефикасна (графикон 25).

Графикон 25. Структура менаџмента у хотелима

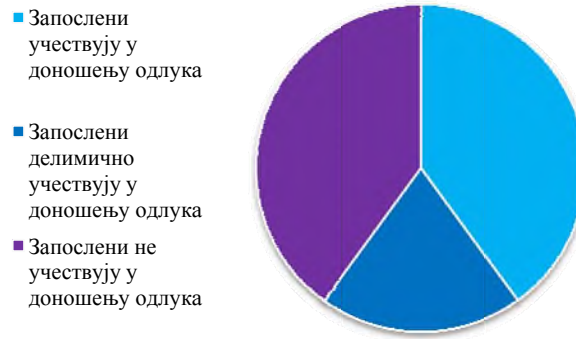


Према одговорима менаџера у *половини хотела* присутан је *демократски стил управљања*, који по њиховом мишљењу добро функционише. Друга половина

интервјуисаних менаџера изјаснила се да у хотелу преовладава *аутократски стил* управљања, што се по њиховом мишљењу, лоше одражава на пословање хотела.

У свим хотелима одлуке се доносе на највишим нивоима организације. Од десет испитаника четири је одговорило да запослени „имају улогу у доношењу одлука“, два да „запослени делимично учествују у доношењу одлука“, и четири да „запослени немају никакав утицај на доношење одлука“ (графикон 26).

Графикон 26. Улога запослених у доношењу пословних одлука



Анализирајући питања из првог дела интервјуа, може се закључити да у посматраном узорку постоји јаз 1. Повремено анкетирање гостију спроводи се у малом броју хотела. Остали хотели немају поуздане методе за систематско праћење задовољства својих гостију, што се лоше одражава на препознавање њихових очекивања, а тако и испуњење њихових захтева. Иако су сви менаџери одговорили да уважавају сугестије гостију у унапређењу квалитета услуге, подаци прикупљени на овакав начин нису поуздани. Превазилажењу овог проблема допринело би чешће испитивање хотелских гостију применом различитих метода (SERVQUAL и слични модели). Такође је потребно побољшати комуникацију између запослених и гостију, као и комуникацију од највишег нивоа управљања у хотелу према доле и обрнуто.

Да би се открило постоји ли у хотелу јаз 2, или „јаз стандарда“, менаџерима су постављена следећа питања:

- ⇒ Шта сматрате Вашом највећом препреком у пружању квалитетне услуге? Зашто?
- ⇒ Колико пажње полажете на побољшање квалитета хотелског производа и услуге?
- ⇒ Јесу ли задаци по хотелским секторима стандардизовани? Можете ли навести неколико примера?

Јаз 2 је последица одступања између начина на који предузеће схвата очекивања потрошача и начина да одговори његовим жељама кроз креирање услуге и њене стандарде квалитета. Анализом одговора које су дали менаџери, потврђено је постојање и овог јаза. *Највећом препреком у пружању квалитетне услуге они сматрају: недовољна финансијска средства за инвестирање, просторну ограниченост, дотрајалост уређаја и опреме, недовољно стручно хотелско особље. Менаџерска структура такође не поседује неопходно стручно знање, а ни образовна структура није на задовољавајућем нивоу.*

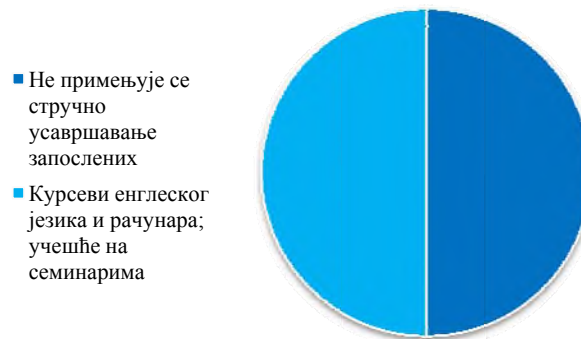
Према речима већине интервјуисаних менаџера, управа хотела полаже доста пажње на побољшање квалитета хотелског производа. Међутим, *joш увек постоји неадекватна и недовољна стандардизација задатака у већини хотела.*

Поред претходна два, у посматраном узорку постоји и јаз 3 који настаје као последица одступања између оног како су менаџери дефинисали услугу (квалитет, стандарди, начини испоруке) и начина на који је услуга стварно испоручена кориснику. Његово постојање доказано је анализом одговора на следећа питања:

- ⇒ Какве облике стручног усавршавања кадрова примењујете?
- ⇒ Разговарате ли са запосленима о успешности у раду?
- ⇒ Сматрате ли да је квалитет услуге доведен у питање због конфликта улога? На који начин решавате такве проблеме?
- ⇒ Које особине тражите приликом одабира нових радника? Које су особине по Вама најважније?
- ⇒ Опишите Ваш поступак вођења разговора с кандидатом.
- ⇒ До које мере запослени самостално доносе одлуке у погледу задовољавања захтева госта?
- ⇒ Мотивишете ли запослене стимулацијама и наградама?

У половини хотела у посматраном узорку се не примењује ни један облик стручног усавршавања, док се у другој половини радници усавршавају похађањем курсава рачунара и енглеског језика као и учешћем на стручним семинарима (графикон 27).

Графикон 27. Стручно усавршавање запослених



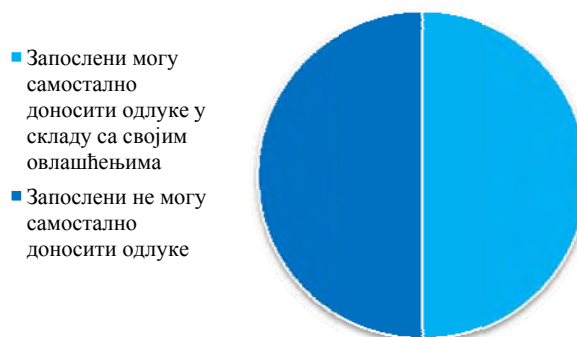
Сви менаџери су одговорили да се у њиховом хотелу редовно разговара са запосленима о резултатима пословања хотела.

Конфликт улога углавном не постоји у посматраним хотелима. Ако се ови проблеми понекад јаве, решавају се разговором, премештајем на друго радно место или смањењем плате.

Према мишљењу анкетираних менаџера, најважније особине приликом одабира запослених на извршној позицији су: стручност, љубазност, флексибилност, физички изглед и године живота кандидата. Менаџери се најпре упознају са биографијом, референцама о претходним запослењима, а затим коначну одлуку о запослењу доносе после обављеног разговора са кандидатом.

Половина менаџера је одговорила да запослени у хотелима могу самостално доносити одлуке за испуњавање захтева гостију, али да те одлуке морају бити у складу са њиховим овлашћењима и могућностима, док је одговор друге половине био да запослени морају консултовати претпостављене пре доношења таквих одлука (графикон 28).

Графикон 28. Улога запослених у доношењу одлука везаних за испуњавање захтева гостију



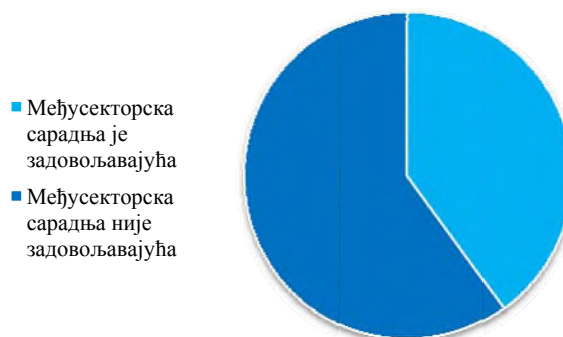
У хотелима не постоји установљен критеријум за награђивање запослених. Упркос чињеници да добром пословању хотела и пружању квалитетне услуге највећи допринос дају стручни, искусни и мотивисани радници, *већина хотела у посматраном узорку не примењује адекватне мере мотивације запослених.*

Четврти јаз настаје као последица разлике између испоручене услуге и онога што је обећано госту различитим видовима комуникације. Да би се испитало постојање овог јаз менаџерима је постављено следеће питање:

⇒ Да ли је по Вашем мишљењу међусекторска сарадња на задовољавајућем нивоу?

Одговор шест од десет испитаника је био да комуникација између сектора у хотелу углавном није на задовољавајућем нивоу. Остали менаџери су на ово питање одговорили потврдно (графикон 29).

Графикон 29. Ниво међусекторске сарадње у хотелима



Просечне оцене очекивања и перцепције хотелских гостију, негативан укупан SERVQUAL јаз (-0,21) као и постојање претходних јазова, недвосмислено указују да је и четврти јаз присутан у већини хотела.

ЗАКЉУЧАК

Развијање мера за унапређење квалитета хотелских услуга је основни предуслов за успешно пословање и опстанак на тржишту. Квалитет услуге је од највећег значаја за задржавање гостију и критичан показатељ будуће економске активности. Захтев за бољим квалитетом производа и услуга, један је од најважнијих стратешких приоритета с којим се суочавају хотелска предузећа. Пример Јапана, али и других развијених земаља, недвосмислено доказује да су унапређење квалитета производа и услуга, и стварање вредности за потрошача/госта, нердасдвојива целина која мора имати приоритет у пословној стратегији и политици хотелског предузећа. Хотели који се определе за примену концепта квалитета као кључног фактора успеха требало би да постигну пораст задовољства корисника (гостију), односно, да се успешно позиционирају на тржишту и тако остваре већи профит.

Унапређење квалитета је приоритетни задатак не само за менаџмент, већ и за државне органе, привредне организације, образовне, научне и здравствене институције. Циљ свеобухватног увођења и унапређења квалитета треба да допринесе остваривању укупног побољшања квалитета живота људи, што подразумева побољшање животног стандарда, заштиту животне средине као и заштиту здравља и безбедности.

У тежњи за побољшањем квалитета хотелских услуга менаџери веома често наилазе на проблеме мерења квалитета услуге. Прво, хотелски менаџери не знају шта све њихови гости сматрају важним приликом процењивања квалитета хотелског производа и друго, хотелски менаџери најчешће немају поуздане методе за утврђивање очекивања и перцепције хотелских гостију у погледу квалитета услуга.

Узимајући у обзир наведене чињенице, основни циљеви овог рада били су: да се на научној основи, уз консултовање одговарајуће иностране и домаће научно-стручне литературе, истраже најзначајнији феномени услуге, квалитета услуге, задовољства потрошача, управљања квалитетом услуге, мерења квалитета услуге у туризму и хотелијерству, те да се применом статистичких метода у хотелијерству, испита поузданост постављеног модела за мерење квалитета услуге у бањским хотелима.

Модел за мерење квалитета услуга у бањским хотелима коришћен у овом истраживању, настао је као резултат детаљне анализе бројних модела за мерење квалитета у услужним делатностима, а посебно модела за мерење квалитета услуга у бањским хотелима који су развили Snoј и Mumel (2002), док је база за његово формирање, као и у многим претходним истраживањима, био SERVQUAL модел. Творци SERVQUAL модела, Parasuraman, Zeithaml и Berry, су најпризнатији научници у подручју квалитета услуга. Они су с временом развијали и усавршили SERVQUAL модел, који представља општи модел за мерење квалитета услуга, односно модел на чијој основи су грађени бројни модели за истраживање квалитета услуга у различитим услужним делатностима.

Упитник коришћен у овом истраживању се састоји из три дела. Први део односи се на очекивања гостију и чини га пет димензија преузетих из оригиналног SERVQUAL модела (описљивост, поузданост, одговорност, сигурност и саосећање) садржаних у 24

питања. Други део упитника односи се на перцепцију (искуство) гостију. И овај део се састоји од поменутих пет димензија садржаних у 24 питања. Трећи део упитника односи се на социодемографске податке: државу и место сталног боравка, старост, пол, занимање, образовање и висину месечних примања. У овај део упитника укључена су и питања везана за број доласка у бању и хотел, као и питање које се односи на основни мотив доласка у бању.

Проблем емпиријског истраживања састојао се у томе да се уз помоћ статистичке анализе, на узорку добијеном анкетним истраживањем које је спроведено у пет бања, односно 10 хотела Западноморавске бањске зоне, емпиријски потврди поузданост модела за мерење у услуга у бањским хотелима. Посебни циљеви истраживања били су: оценити очекивања и перцепције хотелских гостију, утврдити постојање статистички значајне разлике у очекивањима и перцепцији квалитета у односу на социодемографски профил испитаника, израчунати SERVQUAL јаз, измерити поузданост постављеног модела, као и утврдити постојање осталих јазова (јаза 1, јаза 2, јаза 3 и јаза 4) применом структурираног и полуструктурираног SERVQUAL упитника за менаџере. У ту сврху примењене су две врсте истраживања: дескриптивно истраживање (квантитативни приступ) и експлоративно истраживање (квалитативни приступ).

У првој фази истраживања анкетирани су хотелски гости у пет бања Западноморавске бањске зоне, током августа и септембра 2008. Подаци су прикупљани применом модификованог SERVQUAL модела (табеле 39 и 40). У овом истраживању је коришћен случајни узорак ($N = 618$). У другој фази истраживања, у периоду од 4.8. до 10.8.2008. године, анкетирани су хотелски менаџери применом структурираног и полуструктурираног SERVQUAL упитника. Основни циљ овог истраживања је утврђивање постојећег стања у хотелијерству бања на истраживаном подручју. За ово истраживање коришћен је пригодан узорак ($N = 10$).

Резултати спроведеног истраживања показали су да гости генерално нису задовољни хотелским услугама. Њихова очекивања била су већа од доживљеног квалитета услуге код свих детерминанти, изузев детерминанте „саосећање“, где је позитивна вредност јаза резултат ниских очекивања. Укупни SERVQUAL јаз је негативан и износи - 0,21. Највећи негативан SERVQUAL јаз остварен је код прве детерминанте која се односи на опипљиве елементе услуге (изглед и уређење објекта, квалитет хране и пића, додатни садржаји). Дакле, горући проблем у пружању квалитетне услуге у бањским хотелима, представља неадекватна уређеност и опремљеност објеката и недостатак додатних хотелских садржаја (садржаја за забаву и рекреацију гостију као и wellness & spa програма). Превазилажење овог проблема треба тражити у изградњи стратегије развоја са краткорочним и дугорочним плановима и стимулацији инвестирања у развој бањског туризма. Уређење и изградња објеката који су у складу са захтевима савременог госта, довели би до продужетка туристичке сезоне и привлачења платежнијих туриста.

Тренутно су актуелна питања приватизације специјалних болница и бањских хотела, као и питања везана за облике туризма које треба форсирати у бањама Србије - традиционалне медицинске или рекреативне и туристичке. На примеру Природног лечилишта „Горња Трепча“ може се закључити да приватизација здравствених установа и хотелско - туристичких предузећа у бањама може бити од велике помоћи. Међутим, то не представља решење за сваки проблем, јер се од приватних инвеститора не може увек очекивати друштвено одговорно понашање. Из ових разлога приватизацију треба извршити у сарадњи са државним органима и институцијама и при

томе не дозволити приватним инвеститорима потпуну слободу у будућем раду, јер они некада имају циљеве који воде ка постепеном гашењу медицинске струке у бањама, на шта су упозорили и представници Европског удружења бања (ESPA) на Конгресу бања у Врњачкој Бањи 25-26. маја 2009. С друге стране, европски стручњаци су на основу искуства развијених западноевропских бања, препоручили да треба одржати традиционално лечење и медицинске третмане, уз отварање програма за здраве, као што су рекреација, опуштање и превенција. Иако наше бање имају стручан медицински кадар, у привлачењу страних туриста неопходно је развијати и wellness туризам. Посећеност wellness центара нема сезонски карактер - туристи у базенима, саунама, масажама и третманима лепоте могу уживати у било које доба године. Због тога, али највише због све изражајнијег настојања људи да одвоје више времена за своје здравље и опуштање, луксузнији хотели морају својим гостима омогућити и wellness третмане како би заслужили четврту или пету звездицу и одговорили на захтеве савременог туристе.

Решење проблема негативног SERVQUAL јаза, када су у питању опипљиви елементи услуге, али и они елементи који се односе на запослене, треба тражити и у увођењу стандардизованих система квалитета, односно стандарда серије ISO 9000, ISO 14000, ISO 22000, HACCP-а и других. Увођење стандарда је важно не само због добијања права на истицање печата квалитета, већ пре свега због утврђивања циљева и успостављања процеса за добијање резултата који су у складу са захтевима корисника.

Највећи значај анкетирани гости дали су детерминантама квалитета: сигурност, поузданост и одговорност, односно детерминантама у којима пресудан значај има људски фактор. Запослени у хотелијерској индустрији су најзаслужнији за креирање добре услуге, стога на њихову едукацију и оспособљавање треба ставити главни акценат. Они су ти који код госта треба да створе осећај задовољства и поверења. Најмањи значај за анкетиране госте имале су детерминанте опипљивост и саосећање.

Применом t – теста потврђена је хипотеза X_1 („разлике између просечних оцена очекивања и перцепције хотелских гостију су статистички значајне“). Такође се прихвата полазна хипотеза X_2 („постоји статистички значајна разлика између просечних оцена очекивања и перцепције хотелских гостију у зависности од пола испитаника“) за домен перцепције док се за домен очекивања, изузев код прве детерминанте, хипотеза X_2 одбацује.

Анализом варијансе ANOVA испитивало се да ли између зависних варијабли (питања из лествице очекивања и перцепције) и независних варијабли (социодемографске карактеристике испитаника) постоји статистички сигнификантна разлика. Применом анализе варијансе, изузев код детерминанте „опипљиви елементи“ за очекивања, потврђене су хипотезе X_3 („постоји статистички значајна разлика између просечних оцена очекивања и перцепције хотелских гостију у зависности од старости испитаника“) и X_4 („постоји статистички значајна разлика између просечних оцена очекивања и перцепције хотелских гостију у зависности од занимања испитаника“). Хипотеза X_5 („постоји статистички значајна разлика између просечних оцена очекивања и перцепције хотелских гостију у зависности од образовања испитаника“) се одбацује за домен очекивања (сигнификантност постоји у само две детерминанте), док се за домен перцепције потврђује. Хипотеза X_6 („постоји статистички значајна разлика између просечних оцена очекивања и перцепције хотелских гостију у зависности од висине месечних примања испитаника“) се делимично прихвата (резултати указују да код две детерминанте у очекивањима и две детерминанте у перцепцији не постоји сигнификантна разлика). Хипотеза X_7 („постоји

статистички значајна разлика између просечних оцена очекивања и перцепције хотелских гостију у зависности од броја посета бањи“) се прихвата, изузев прве детерминанте код перцепције. Хипотеза X_8 („постоји статистички значајна разлика између просечних оцена очекивања и перцепције хотелских гостију у зависности од броја посета хотелу“) се прихвата за домен перцепције, док се за домен очекивања делимично прихвата (код две детерминанте није потврђена сигнификантност). Хипотеза X_9 („постоји статистички значајна разлика између просечних оцена очекивања и перцепције хотелских гостију у зависности од хотела у којем су боравили“) се прихвата, изузев детерминанте „поузданост“ код перцепције.

Интервјуисањем хотелских менаџера применом структурираног SERVQUAL упитника, дошло се до закључка да менаџери не рангирају на исти начин димензије квалитета услуга, односно за менаџере су најважније прва и друга детерминанта („описљивост“ и „поузданост“), док су гости највећи значај дали четвртој и трећој детерминанти („сигурност“ и „одговорност“). Интервјуисањем хотелских менаџера применом полуструктурираног SERVQUAL упитника потврђене су следеће хипотезе:

- X_{10} („менаџмент хотела има другачију представу о очекивањима гостију везаним за квалитет хотелске услуге од њих самих“), односно потврђено је постојање јаза 1. Повремено анкетирање гостију спроводи се у малом броју хотела. Остали хотели немају поуздане методе за систематско праћење задовољства својих гостију што се лоше одражава на препознавање њихових очекивања, а тиме и на испуњење њихових захтева. Иако су сви менаџери одговорили да уважавају сугестије гостију у унапређењу квалитета услуге, подаци прикупљени на овакав начин нису поуздани. Превазилажењу овог проблема допринело би чешће испитивање хотелских гостију применом различитих метода (SERVQUAL и слични модели). Такође је потребно побољшати комуникацију између запослених и гостију, као и комуникацију од највишег нивоа управљања у хотелу према доле и обрнуто.

- X_{11} („постоји одступање између спознаје очекивања гостију и процеса пружања хотелских услуга који би то очекивање испунили“), односно постоји јаз 2 у пружању услуга. Највећом препреком у пружању квалитетне услуге менаџери сматрају: недовољна финансијска средства за инвестирање, просторну ограниченост, дотрајалост уређаја и опреме, недовољно стручно хотелско особље. Менаџерска структура такође не поседује неопходно стручно знање, а ни образовна структура није на задовољавајућем нивоу. Према речима већине интервјуисаних менаџера, управа хотела полаже доста пажње на побољшање квалитета хотелског производа. Међутим, још увек постоји неадекватна и недовољна стандардизација задатака у већини хотела.

- X_{12} („постоји одступање између спецификације услуге од стране менаџмента хотела (квалитет, стандарди, начини испоруке) и начина на који је услуга стварно пружена госту“), односно постоји јаз 3 у пружању услуга. У већини хотела не постићи адекватно стручно усавршавање угоститељских радника, нити адекватан програм мера за мотивацију запослених. У већини хотела запослени су ограничени у погледу самосталног доношења одлука када је у питању испуњавање захтева гостију.

- X_{13} („постоји одступање између пружене услуге и онога што је обећано госту путем различитих видова комуникација“), односно, потврђено је постојање јаза 4. Одговор шест од десет испитаника је био да комуникација између сектора у хотелу углавном није на задовољавајућем нивоу. Остали менаџери су на ово питање одговорили потврдно.

Иако су резултати спроведеног истраживања прецизна полазна основа за дефинисање очекивања и перцепције појединих категорија гостију, односно за решавање уочених недостатака у пружању квалитетне услуге, ово истраживање има и неколико ограничења. Пре свега, закључивање на бази једног узорка, без обзира на

његову величину, често је дискутабилно. Предлог за будућа истраживања је да се узорак прошири и на остале бање и хотеле у Србији. С обзиром на то да су у фази квалитативног истраживања анкетирани само менаџери хотела, и то по један менаџер из сваког објекта, предлог је да се у даљим истраживањима испитају и остали менаџери, односно, сви запослени у хотелу, како би се добио комплетан увид о ставовима како екстерних, тако и интерних клијената. Екстерни клијенти (гости) су разлог постојања сваке организације (хотела). Међутим, да би потребе екстерних клијената биле задовољене неопходна је успешна сарадња менаџмента са интерним клијентима (запосленима у хотелу). Организација постаје успешна када у њој заживи организациона култура у којој је однос између запослених заснован на међусобном разумевању и поштовању. Резултат таквог истраживања би могао бити поуздан показатељ у којој мери свака од организационих целина (сектора хотела) пружа подршку у реализацији задатака осталих организационих целина, односно колико пружа подршку у реализацији постављених циљева организације. Такво комплексно истраживање имало би примену у привредној пракси, односно помогло би услужним предузећима да трасирају пут ка добро интегрисаном организационом систему који је способан за остваривање дугорочних циљева, циљева чија је полазна основа пружање услуге у складу са жељама гостију.

ЛИТЕРАТУРА

- Авелини Хољевац, И. (2002): Управљање квалитетом у туризму и хотелској индустрији. Факултет за туристички и хотелски менаџмент, Опатија.
- Аделсбергер, З. и Бунтак, К. (2009): Заједнички критерији као захтеви за интеграцију система управљања. Квалитет – специјализовани часопис за унапређење квалитета, 19, бр. 1-2, Пословна политика, Земун: 59-61.
- Akan, P. (1995): Dimensions of service quality: a study in Istanbul. *Managing Service Quality*, 5 (6): 39 – 43.
- Akbaba, A. (2006): Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *Hospitality Management*, 25: 170-192.
- Alexandris, K., Dimitriadis, N. and Markata, D. (2002): Can perceptions of service quality predict behavioral intentions? An exploratory study in the hotel sector in Greece. *Managing Service Quality*, 12 (4): 224 – 231.
- Angur, M. G., Natarajan, R. and Jahera, J. S. (1999): Service quality in the banking industry: an assessment in a developing economy. *International Journal of Bank Marketing*, 17 (3): 116-125.
- Andaleeb, S. S. and Conway, C. (2006): Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model. *Journal of Services Marketing*, 20 (1): 3 – 11.
- Anderson, E. (1995): Measuring service quality at a university health clinic. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 8 (2): 32-37.
- Anderson, W. E., Fornell, C. and Lehmann, R. D. (1994): Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58: 53-66.
- Anderson, E. W. and Fornell C. (2000): Foundations of the American Customer Satisfaction Index. *Total Quality Management*, 11 (7): 869-883.
- Antony, J., Antony, F. J. and Ghosh, S. (2004): Evaluating service quality in a UK hotel chain: a case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (6): 380 – 384.
- Asubonteng, P., McCleary, K. J. and Swan, J. E. (1996): SERVQUAL revisited: a critical review of service quality. *The Journal of Services Marketing*, 10 (6): 62-81.
- Atilgan, E., Akinci, S. and Aksoy S. (2003): Mapping service quality in the tourism industry. *Managing Service Quality*, 13 (5): 412 – 422.

- Ahmed, Z. S. M. and Shoeb, Z. H. M. (2009): Measuring service quality of a public university library in Bangladesh using SERVQUAL. *Performance Measurement and Metrics*, 10 (1): 17-32.
- Babakus, E. and Mangold, G. (1992): Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation. *Health Services Research*, 26 (6): 767-786.
- Babakus, E and Boller, G. W. (1992): An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Business Research*, 24: 253-268.
- Бабић, Ј. (2008): ISO 9001:2008 са аспекта примене и сертификације. *Квалитет – специјализовани часопис за унапређење квалитета*, 18, бр. 5-6, Пословна политика, Земун: 62-64.
- Bagozzi, R. P. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: A Comment. *Journal of Marketing Research*, 18: 380.
- Baker, J. and Lamb, C. (1993): Managing Architectural Design Service Quality. *Journal of Professional Services Marketing*, 10 (1): 89-106.
- Бакић, О. (2003): *Маркетинг у туризму*. Економски факултет, Београд.
- Бакија, И. (1991): *Осигурање квалитета по ISO 9000*. Привредни вјесник, Загреб.
- Бакић О., Љубојевић Ч. и Живковић А. (1998): *Менаџмент услуга у савременој економији*. Економски факултет, Београд.
- Baldwin, A. and Sohal, A. (2003): Service quality factors and outcomes in dental care. *Managing Service Quality*, 13 (3): 207-216.
- Baumann, C., Burton, S., Elliott, G. and Kehr, H., M. (2007): Prediction of attitude and behavioural intentions in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 25 (2): 102-116.
- Beard, L. H. and Hoyle, V. A. (1976): Cost Accounting Proposal for an Advertising Agency. *Management Accounting*, 58 (December): 38-40.
- Berry, L. (1975): Personalizing the Bank: Key Opportunity in Bank Marketing. *Bank Marketing*, 8 (April): 22-25.
- Berry, L. (1980): Service Marketing is Different. *Business*, 30 (May-June): 24-29.
- Berry, L. (1981): The Employee as Customer. *Journal of Retail Banking*, 3 (March): 33-40.
- Bessom, R. M. and Jackson, D. W. (1975): Service Retailing - A Strategic Marketing Approach. *Journal of Retailing*, 8 (Summer): 137-149.
- Berndt, A. (2009): Investigating service quality dimensions in South African motor vehicle servicing. *African Journal of Marketing Management*, 1 (1): 1-9.

- Becker, C., Murrmann, S.K., Murrmann, K.F. and Cheung, G.W. (1999): A Pancultural Study of Restaurant Service Expectations in the United States and Hong Kong. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23 (August): 235-255.
- Bitner, M. J. (1990): Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, 54 (2): 69-82.
- Војанић, D. C. and Rosen, L. D. (1994): Measuring Service Quality in Restaurants: an Application of the Servqual Instrument. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 18 (January): 3-14.
- Боровић-Димић, Ј. (2005): Трагови трајања: културно-историјско наслеђе Врњачке Бање. Министарство културе Републике Србије: Друштво конзерватора Србије, Београд и Завод за заштиту споменика културе, Краљево.
- Booms, B. H. and Bitner, M. J. (1982): Marketing Services by Managing Environment. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 23 (May): 35-39.
- Booms, B. H. and Nyquist, J. (1981): Analyzing the Customer/Firm Communication Component of the Service Marketing Mix, *Marketing of Services*, Special Educators' Conference Proceedings. *American Marketing*, Chicago: 172-177, in: McKechnie, S. (1992): *Consumer Buying Behaviour in Financial Services: An Overview*. *International Journal of Bank Marketing*, 10 (5): 5-39.
- Bontis, N. (2003) : HR's Role in Knowledge Management. *Canadian HR Reporter*, 16 (5): 8-9.
- Boulding, W. K., Staelin, R. and Zeithaml, V. A. (1993): A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. *Journal of Marketing Research*, 30 (February): 7-27.
- Brochado, A. (2009): Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 17 (2): 174-190.
- Брдаревић, С. и Кулашин, Џ. (2002): Методе мерења задовољства купаца према ISO 9001:2000. *Машинство*, 4(6), Машински факултет, Зеница: 251-264.
- Breiter, D. and Bloomquist, P. (1998): TQM in American Hotels, An Analysis of Application. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39 (1): 26-33.
- Buttle, F. (1996): SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30 (1): 8-32.
- Vandamme, R. and Leunis, J. (1993): Development of a Multiple-item Scale for Measuring Hospital Service Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 4 (3): 30-49.
- Вељковић С. (2006): *Маркетинг услуга*. Економски факултет, Београд.
- Вељковић С. (2009): *Маркетинг услуга*. Економски факултет, Београд.

- Vinagre, M. H. and Neves, J. (2008): The influence of service quality and patients' emotions on satisfaction. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 21 (1): 87-103.
- Vu, U. (2003): Top Firms See Advantage in Employee Satisfaction. *Canadian HR Reporter*, 16 (2): 1-2.
- Вујановић, Н. (2006): Стандард ISO 22000:2005 – осигуравање интегритета ланца испоруке хране. *Млинпек алманах*, 12 (126): 27-31.
- Вујановић, В. и Теофиловић, М. (1983): Бањске и минералне воде Србије. Привредна књига, Горњи Милановац.
- Вујаклија, М. (2003): Лексикон страних речи и израза. Просвета, Београд.
- Вуковић, Д., Вукмировић, Д. и Радојчић, З. (2002): SPSS Практикум. Факултет организационих наука, Београд.
- Gabbie, O. and O'Neill, M. A. (1996): SERVQUAL and the Northern Ireland hotel sector: a comparative analysis - part 1. *Managing Service Quality*, 6 (6): 25 – 32.
- Gagliano, K. B. and Hathcote, J. (1994): Customer Expectations and Perceptions of Service Quality in Retail Apparel Specialty Stores. *Journal of Services Marketing*, 8 (1): 60-69.
- Gale, T. B. (1994): *Managing customer value: Creating Quality and Service That Customers Can See*, The Free Press, New York.
- Garvin, D. A. (1984): „What Does Product Quality Really Mean?“. *Sloan Management Review*, 25: 25-43.
- George, W. R. (1977): The Retailing of Services: A Challenging Future. *Journal of Retailing*, 53: 85-98.
- George, W. R. and Berry, L. L. (1981): Guidelines for Advertising Services. *Business Horizons*, 24: 52-56.
- Getty, G. M. and Thompson, K. N. (1994): The Relationship between Quality, Satisfaction and Recommending Behaviour in Lodging Decisions. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 2 (3): 3-21.
- Giese, J. L. and Cote, J. A. (2000): Defining Customer Satisfaction, *Academy of Marketing Science* (Online) <http://www.vancouver.wsu.edu/amsrev/theory/giese01-00.html> (12.11.2008.)
- Grinberg, D. и Вагон, Р. (1998): Понашање у организацијама: разумевање и управљање људском страном рада. Желнид, Београд.
- Gronroos, C. (2001): „The perceived service quality concept – a mistake?“. *Managing Service Quality*, 11 (3): 150-152.

- Gronroos, C. (1984): A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4): 36-44.
- Gronroos, C. (1990): *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books, Lexington.
- Gronroos, C. (1978): A Service-Oriented Approach to Marketing of Services. *European Journal of Marketing*, 12 (8): 588-601.
- Danaher, P. J. and Mattsson, J. (1994): Cumulative Encounter Satisfaction in the Hotel Conference Process. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (4): 69 – 80.
- Davis, D. L., Guiltinan, J. P. and Jones, W. H. (1979): Service Characteristics, Consumer Search, and the Classification of Retail Services. *Journal of Retailing*, 55: 3-21.
- Davidson, D. S. (1978): How to Succeed in a Service Industry – Turn the Organization Chart Upside Down. *Management Review*, 67: 13-16.
- Day, G. S. (1998): “What Does it Mean to be Market-Driven?”. *Business Strategy Review*, 9 (1): 1-14.
- Dearden, J. (1978): Cost Accounting Comes to Service Industries. *Harvard Business Review*, 56: 132-140.
- Deming, W. E. (1996a): Како изаћи из кризе. ПС „Грмеч“, Београд.
- Deming, W. E. (1996б): Нова економска наука. ПС „Грмеч“, Београд.
- Димитријевић, П. (2001): Менаџмент квалитетом – стратегија и пракса. Виша техничка машинска школа, Земун.
- Donnelly, J. H. (1976): Marketing Intermediaries in Channels of Distribution for Services. *Journal of Marketing*, 40: 55-70.
- Donnelly, M., Kerr, N. J., Rimmer, R. and Shiu, E. M. (2006): Assessing the quality of police services using SERVQUAL. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29 (1): 92-105.
- Donnelly, M., Wisniewski, M., Dalrymple, J. F. and Curry, A.C. (1995): Measuring service quality in local government: the SERVQUAL approach. *International Journal of Public Sector Management*, 8 (7): 15-20.
- Душанић, С. и Николић, Р. (1978): Овчарско – кабларски манастири. Манастир Благовештење под Кабларом, Овчар Бања
- Ђого, М. и Мацакања, С. (2002): Примена НАССР система за производњу безбедне хране. Квалитет – специјализовани часопис за унапређење квалитета, 12, бр. 9-10, Пословна политика, Земун: 40-42.
- Ђуричић, М. и Ђуричић Р. (2003): Савремени менаџмент квалитетом. „ИР-МИР“, Ужице.

- Ђуровић, Р. Ј. (1972): Богутовачка Бања, рекреација и лековитост. Туристичко-гоститељско предузеће „Богутовачка Бања“, Београд.
- Eiglier, P. and Langeard, E. (1975): Une Approche Nouvelle pour le Marketing des Services. *Revue Francaise de Gestion*, 2: 97-114.
- Ekinici, Y., Riley, M. and Fife-Schaw, C. (1998): Which school of thought? The dimensions of resort hotel quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (2): 63-67.
- Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J. (2000): *Service Marketing*. McGraw-Hill, NY.
- Zeithaml, V. B., Berry, L. L. and 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., Berry, L. L. and Parasuraman, A. (1988): Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52 (2): 35-48.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L. (1985): Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49 (Spring): 33-46.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. and Gremler, D. D. (2006): *Service Marketing Integrating Consumer Focus Across the Firm*. McGraw Hill, International edition.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L. (1990): *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press, New York.
- Zeithaml, V. A. (1988): Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52 (2): 2-22.
- Illeris, S. (1996): *Service Economy – A Geographical Approach*. John Wiley and Sons, Chichester.
- Илић, С. (1969): Матарушка Бања. Историјски архив Краљева, Краљево.
- Илић, В. (2007): *Управљање квалитетом*. Мегатренд Универзитет, Београд.
- Ingram, H. and Daskalakis, G. (1999): Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (1): 24 – 30.
- Ињац, Н. и Батинић, Р. (2007): Мала енциклопедија квалитета - Упознајмо стандард ISO 9000, I део. Завод за уџбенике и наставна средства, Источно Сарајево .
- Ињац, Н. (2001): Мала енциклопедија квалитета – Модерна повијест квалитете, III део. Оскар, Загреб.
- Ињац, Н. (2008): Филозофија интегрисаних система управљања, *Квалитет – специјализовани часопис за унапређење квалитета*, 18, бр. 9-10, Пословна политика, Земун: 29-32.

- Ињац, Н. (2009): Захтеви новог стандарда ISO 9001:2008 – како разматрати као козметику или панику, Квалитет - специјализовани часопис за унапређење квалитета, 19, бр. 1-2, Пословна политика, Земун: 18-19
- Ињац, Н. (2004): Мала енциклопедија квалитета - Околиш и његова заштита, IV део. Оскар, Загреб.
- Ishikawa, K. (1989): Total Quality Management. Heinemann, Oxford.
- Jabnoun, N. and Khalifa, A. (2005): A customized measure of service quality in the UAE. *Managing Service Quality*, 15 (4): 374-388.
- Jamrog, J. J. (2002): The Coming Decade of the Employee. *Human Resource Planning*, 25 (3): 5-11.
- Јанош, В., Ђорђевић, Љ., Ђорђевић, Б., Караџић, М., Немет, Б., Дарваш, О., Кривошик, С. и Улична, Е. (2006): НАССР и здравствена безбедност хране. Адигес, Нови Сад.
- Јовановић, Ђ. (1972): Врњачка Бања. Репринт издања из 1900. године, „Замак културе“, Врњачка Бања.
- Judd, R. C. (1968): Similarities or Differences in Products and Service Retailing. *Journal of Retailing*, 43: 1-9.
- Juran, J. M. (1997): Обликовањем до квалитета. Грмеч, Београд.
- Juran, J. M. и Група, F.M. (1999): Планирање и анализа квалитете. МАТЕ, Загреб.
- JUS ISO 9000:2001, Завод за стандардизацију, Београд, 2001.
- JUS ISO 14001:2005, Завод за стандардизацију, Београд, 2005.
- 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.
- Канџир, Р. (2006): Маркетинг услуга. Београдска пословна школа, Београд.
- Kanji, G. K. and Asher, M. (1996): 100 Methods for Total Quality Management. Sage Publications, London.
- Karassavidou, E., Glaveli, N. and Papadopoulos, Ch. (2009): Quality in NHS hospitals: no one knows better than patients. *Measuring Business Excellence*, 13 (1): 34-46.
- Kearney, A. T. (1994): Survive the Vortex: Focus on the Customer. *Managing Service Quality*, 4 (1): 6-10.
- Кицошев, С., Гарача, В. и Ковачевић, Т. (2006): Стање и могућности туристичког уређења Врњачке Бање. Бањска и климатска места Србије – зборник радова, Географски факултет Универзитета у Београду и Асоцијација просторних планера Србије, Београд: 295-303.

- Knisely, G. (1979): Financial Services Marketers Must Learn Packaged Goods Selling Tools. *Advertising Age*, 50: 58-62.
- Knutson, B, Stevens P, Patton M. and 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., Beck, J. and Elsworth, J. (2006): The two dimensions of restaurant selection important to the mature market. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 14 (3): 35-48.
- Косар, Љ. (2002): Сатисфакција потрошача у хотелијерству, Туризам, бр. 6, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад: 131-132.
- Косар, Љ. (2004): Примена статистичких метода у контексту побољшања квалитета угоститељских услуга. *Hotellink*, бр. 4, Виша хотелијерска школа, Београд: 121-129.
- Косар, Љ. и Рашета, С. (2005): Изазови квалитета – Менаџмент квалитета у хотелијерству. Виша хотелијерска школа, Београд.
- Косар, Љ. и Рашета, С. (2005а): Утицај корисника на обликовање квалитета хотелског производа. Туризам, бр.9, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад: 141-143.
- Костић, М. (2007): Менаџмент тоталним квалитетом – TQM модели за пословну извршност. Виша политехничка школа, Београд.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (1991): *Principles of Marketing*. Prentice-Hall, NY.
- Kotler, Ph., Bowen, J. and Makens, J. (1996): *Marketing for Hospitality and Tourism*. Prentice Hall, New Jersey.
- Kotler, Ph. and Keller, L., K. (2006): *Маркетинг менаџмент*. Дата статус, Београд.
- Kruger, V. (2001): Main schools of TQM: „the big five“. *The TQM Magazine*, 13 (3): 146-155.
- Кукрика, М. (2002): Мала енциклопедија заштите животне средине: стандарди серије ISO 14000. Текон Системи, Београд.
- Larsen, H. H. (2002): Oticon: Unorthodox Project-Based Management and Careers in a “Spaghetti Organization”. *Human Resource Planning*, 25 (4): 30-37.
- Леко, В. (1998): Рјечник банкарства. Масмедиа, Загреб.
- Levitt, T. (1972): Production –Line Approach to Services. *Harvard Business Review*, 50: 42-52.
- Levitt, T. (1976): The Industrialization of Service. *Harvard Business Review*, 54: 63-74.

- Leisen, B. and Vance, C. (2001): Cross-national assessment of service quality in the telecommunication industry: evidence from the USA and Germany. *Managing Service Quality*, 11 (5): 307-317.
- Leonard, B. (2000): Employee Loyalty Continues to Wane. *HR Magazine*, 45 (1): 21-22.
- Lehman, A., O'Rourke, N., Hatcker, L. and Stepanski, E. J. (2005): *JMP for Basic Univariate and Multivariate Statistics – A Step by Step Guide*. SAS Institute Inc., Cary, North Carolina.
- Lewis, B. R. (1993): Service quality measurement. *Marketing Intelligence and Planning*, 11 (4): 4-12.
- Lovelock, C. (1983): Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, 47 (Summer): 9-20.
- Lovelock, C. (1991): *Service Marketing*. Prentice-Hall, NY.
- Lovelock, C. and Wirtz, J. (2007): *Services Marketing*. Prentice Hall, New Jersey.
- Љубојевић Ч. (2001): Менаџмент и маркетинг услуга. Желнид, Београд.
- Љубојевић, Ч. (2004): Маркетинг услуга. Факултет за услужни бизнис, Нови Сад.
- Мајсторовић, В. Д. (2000): Управљање квалитетом производа. Машински факултет, Београд.
- Mangold, W.G. and Babakus, E. (1991): Service Quality: the Front-stage vs. the Back-stage Perspective. *Journal of Services Marketing*, 5 (4): 59-70.
- Марић, С. и Поповић, И., Б. (2006): Смештајни капацитети у неким бањама Србије крајем 19. века. Бањска и климатска места Србије – зборник радова, Географски факултет Универзитета у Београду и Асоцијација просторних планера Србије, Београд: 271-278.
- Марковић, Ј. (1977): Термо-минералне воде Југославије. Зборник радова Географског завода ПМФ, свеска XXVI, Београд.
- Марковић, Ј. (1980): Бање Југославије. Туристичка штампа, Београд.
- Маћејка, М. М. (1985): Клима бања уже Србије. Српско географско друштво, Београд.
- Микулић, Ј. (2007): Управљање квалитетом услуга зрачних лука – анализа мултифакторске структуре задовољства корисника. *Тржиште*, XIX (1), Економски факултет, Загреб: 23-42.
- Милеуснић, С. (1995): Средњовековни манастири Србије. Прометеј, Нови Сад.
- Милисављевић, М. (1999): *Лидерство у предузећима*. Чигоја, Београд.
- Милисављевић, М. и Годоровић, Ј. (2000): *Маркетинг стратегија*. Економски факултет, Институт за тржишна истраживања, Београд.

- Mitchlitsch, J. F. (2000): High-Performing, Loyal Employees: the Real Way to Implement Strategy. *Strategy & Leadership*, 28 (6): 28-33.
- Mok, C. and Armstrong, R. W. (1998.): Expectations for hotel service quality: Do they differ from culture to culture?. *Journal of Vacation Marketing*, 4 (4): 381-391.
- Mostafa, M. M. (2005): An empirical study of patients' expectations and satisfactions in Egyptian hospitals. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 18 (7): 516-532.
- Мутавцић, П. (1972): О Бањи Врњачкој у срезу трстеничком округу крушевачком. Репринт издања из 1884. године, „Замак културе“, Врњачка Бања.
- McDougall, G. H. G. and Levesque, T. J. (1994): A Revised View of Service Quality Dimensions: An Empirical Investigation. *Journal of Professional Services Marketing*, 11 (1): 189-209.
- McElwee, G. and Redman, T. (1993): Upward appraisal in practice: An illustrative example using the QUALED model. *Education+Training*, 35 (2): 27-31.
- Nadiri, H. and Hussain, K. (2005): Perceptions of service quality in North Cyprus hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (6): 469-480.
- Nadiri, H. and Hussain, K. (2005a): Diagnosing the zone of tolerance for hotel services. *Managing Service Quality*, 15 (3): 259 – 277.
- Namkung, Y. and Jang, S.C. (2007): Does Food Quality Really Matter in Restaurants? Its Impact On Customer Satisfaction and Behavioral Intentions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31 (August): 387 – 409
- Николић, С. (2006): Еколошка питања заштите и одрживог развоја туризма у бањама Србије. Бањска и климатска места Србије – зборник радова, Географски факултет Универзитета у Београду и Асоцијација просторних планера Србије, Београд: 143-151.
- Nitin, S., Deshmukh, S. G. and Perm, V. (2005): Service quality models: a review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 22 (9): 913-949.
- Нићин, Н. (2008): Менаџмент квалитетом. Паневропски универзитет Апеирон, Бања Лука.
- Newman, K. (2001): Interrogating SERVQUAL: a critical assessment of service quality measurement in a high street retail bank. *International Journal of Bank Marketing*, 19 (3): 126-139.
- Обрадовић-Бурсаћ, Л., Станковић-Васовић, В. (2004): Бања Горња Трепча. Природно лечилиште „Горња Трепча“, Горња Трепча.
- Oliva, T. A., Oliver R. L. and Bearden, W. O. (1995): The Relationships Among Consumer Satisfaction, Involvement, and Product Performance: A Catastrophe Theory Application. *Behavioral Science*, 40 (2): 104-132.

- Ooi Mei, A.W., Dean, A.M. and White, C.J. (1999): Analysing service quality in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 9 (2): 136 – 143.
- Oh, H. and Parks, S., C. (1997): Customer satisfaction and service quality: A critical review of the literature and research implications for the hospitality industry. *Hospitality Research Journal*, 20 (3): 35-64.
- Palmer, A. (2005): *Principles of Services Marketing*. Mc Graw Hill Publishing Company, England.
- Паниан, Ж. (2009): Стандарди квалитете при стратешком управљању информацијским технологијама: six sigma, део 1, преузето са: <http://www.orkis.hr/19657.aspx>, 01.10.2009.
- Папић, Љ., Југовић, З. и Ненадић, Д. (2003): Benchmarking, ефективно средство управљања процесима промена и иновативности у организацијама, *Квалитет - специјализовани часопис за унапређење квалитета*, бр. 11-12, Пословна политика, Земун: 25-29.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1988): SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49: 41-50.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. and Zeithaml, V. A. (1991): Perceived service quality as a customer-based performance measure: an empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Human Resource Management*, 30 (3): 335-364.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. and Zeithaml, V. A. (1991a): Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67 (4): 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L., L. (1994): Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing*, 58 (1): 111-124.
- Pawitra, T. A. and Tan, K.C. (2003): Tourist satisfaction in Singapore – a perspective from Indonesian tourists. *Managing Service Quality*, 13 (5): 399 – 411.
- Перић, М. (1989): *Врњачка Бања. Туристичка штампа*, Београд.
- Перовић, М. и Кривокапић, З. (2007): *Менаџмент квалитетом услуга. Побједа а.д., Подгорица*.
- Перовић, М. (2006): Процесни приступ интегрисаном менаџменту, 33. Национална конференција о квалитету, „Фестивал квалитета 2006“, од 10. до 12. 05. 2006 у Крагујевцу, Асоцијација за квалитет и стандардизацију Србије: 316-320.
- Petz, V. (1981): *Основне статистичке методе за нематематичаре*. СНЛ, Загреб.

- Петровић, Д., Тодић, Д. и Исоки, З. (2007): EMAS у Србији – корак ближе Европској унији. Први конгрес еко-туризма у Србији, „Перспективе развоја еко туризма“, Хотел Норцев, Иришки венац, од 13. до 15. 10. 2008, Еколошки покрет Сремска Митровица, електронска грађа, CD ROM
- Pescei, R. and Rosenthal, P. (2000): Front-line Responses to Customer Orientation Programmes: a Theoretical and Empirical Analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 11 (3): 562-590.
- Prayag, G. (2007): Assessing international tourists' perceptions of service quality at Air Mauritius. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (5): 492-514.
- Пуношевац, З. (2008): OHSAS 18001:2007 или акт о процени ризика. Квалитет – специјализовани часопис за унапређење квалитета, 18, бр. 5-6, Пословна политика, Земун: 14-17.
- Pullman, M. E. and 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.
- Philip, G. and Stewart, J. (1999): Involving mental health service users in evaluating service quality. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 12 (5): 199-209.
- Радуловић, С. (2004): Вујански крст патријарха Павла. Православље, бр. 901, Информативно-издавачка установа Српске православне цркве, Београд, преузето са: <http://www.pravoslavlje.rs/broj/901/tekst/vujanski-krst-patrijarha-pavla/>.
- Раичевић, Б. (2004): Порез на додату вредност – теоријски и практични аспекти. Економски анали, 160: 107-129.
- Ramasaran-Fowdar R. R. (2007): Developing a service quality questionnaire for the hotel industry in Mauritius. *Journal of Vacation Marketing*, 13 (1): 19-27.
- Ramsaran-Fowdar, R. R. (2008): The relative importance of service dimensions in a healthcare setting. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 21 (1): 104-124.
- Rathmell, J. M. (1966): „What is Meant by Services?“. *Journal of Marketing*, 30: 32-36.
- Рашета, С. (2003): Прилог методологији оцењивања квалитета у хотелијерству. Међународно научно-стручни конгрес ХОТЕЛПЛАН 2003, Hotellink, бр. 2, Зборник радова, Београд: 323-329.
- Regan, W. J. (1963): The Service Revolution. *Journal of Marketing*, 47: 57-62.
- Richard, M. D., Sundaram, D. S. and Allaway, A. W (1994): Service quality and choice behavior: an empirical investigation. *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 1 (2): 93-109.

- Robbins, R. E. (2003): *Organisational Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Ромелић, Ј. (2008): Туристичке регије Србије. Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад.
- Ross, L. W., Fleming, R. S., Fabes, K. J. and Frankl, R. (1999): Gender effects on customer satisfaction with employment services. *Career Development International*, 4(5): 270-276.
- Saleh, F. and Ryan, C. (1991): Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the SERVQUAL Model, *The Service Industries Journal*, 11 (3), p. 324-343
- Sasser, W. E. (1976): Match Supply and Demand in Service Industries. *Harvard Business Review*, 54: 133-140.
- Sasser, W. E. and Arbeit, S. (1978): Selling Jobs in the Service Sector. *Business Horizons*, 19: 61-65.
- Сворцан, М. (2001), Менаџмент услуга у туризму и хотелијерској индустрији. Агена, Београд.
- Sedgley, D., Pritchard, A. and Morgan, N. (2006): Разумевање доколице старијих жена: вредност биографских метода истраживања. *Туризам, Институт за туризам, Загреб*, 54 (1): 43-51.
- Silvestro, R. (2005): Applying gap analysis in the health service to inform the service improvement agenda. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (3): 215-233.
- Симић, В. и Баћовић, И. (2009): ISO 9001:2008 – Да ли се нешто стварно мења?. *Квалитет – специјализовани часопис за унапређење квалитета*, 19, бр. 1-2, Пословна политика, Земун: 14-17.
- Smith, G., Smith, A. and Clarke A. (2007): Evaluating service quality in universities: a service department perspective. *Quality Assurance in Education*, 15 (3): 334-351.
- Snoj, B. and Mumel, D. (2002): The measurement of perceived differences in service quality – The case of health spas in Slovenia. *Journal of Vacation Marketing*, 8 (4): 362-379.
- Soliman, A. A. (1993): Assessing the Quality of Health Care: A Consumerist Approach. *Health Marketing Quarterly*, 10 (1-2): 121-141.
- Soriano, D. R. (2002): Customer's expectations factors in restaurants: The situation in Spain. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19 (8/9): 1055-1067.
- Станковић, С. (1979): Бањски туризам Југославије. *Гласник Српског географског друштва, свеска LIX, број 2, Београд*: 41-56.
- Станковић, С., Протић, М. и Миљковић, Ј. (1991): Бањски туризам Западног Поморавља. *Српско географско друштво, Београд*.

- Стефановић, В. (2010): Економика туризма. Природно-математички факултет, Ниш.
- Стефановић, В. (2010а): Менаџмент у туризму. Природно-математички факултет, Ниш.
- Стефановић, В. (2007): *Tourism and Development*. Природно-математички факултет, Ниш.
- 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.
- Stevenson, W. J. (1993): *Production and Operations Management*^с. IRWIN, Homewood, Boston.
- Стојковић, М. (2003): *Основе медицинске статистике*. Виша медицинска школа, Ћуприја.
- Стојковић, М. (2008): *Статистички методи у туризму*. ПМФ, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад.
- Strawderman, L. and Koubek, R. (2006): Quality and usability in a student health clinic. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 19 (3): 225-236.
- Sum, C. Y. and Hui, C. L. (2009): Salespersons' service quality and customer loyalty in fashion chain stores: A study in Hong Kong retail stores. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 13 (1): 98-108.
- Shetty, Y. K. (1993): The Quest For Quality Excellence: Lessons from the Malcolm Baldrige Quality Award. *SAM Advanced Management Journal*, 58 (2): 34-40.
- Shostack, G. L. (1977): Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*, 41: 73-80.
- Taguchi, G. and Clansing, D. (1990): Robust Quality. *Harvard Business Review*, 1-2: 65-75.
- Taner, T. and Antony, J. (2006): Comparing public and private hospital care service quality in Turkey. *Leadership in Health Services*, 19 (2): 1-10.
- Teas, K. R. (1993a): Consumer expectations and the measurement of perceived service quality. *Journal of Professional Services Marketing*, 8 (2): 33-53.
- Teas, K. R. (1993): Expectations, performance evaluation and consumers' perceptions of quality. *Journal of Marketing*, 57 (4): 18-24.
- Тењовић, Л. (2002): *Статистика у психологији*. Центар за примењену психологију, Београд.
- Tobin, L. M. (1990): The new quality landscape: total quality management. *Journal of System Management*, 41: 10-15.
- Tribe, J. and Snaith, T. (1998): From SERVQUAL to HOLSAT: holiday satisfaction in Vardero, Cuba. *Tourism Management*, 19 (1): 25-34.

- Tsoukatos, E. and Rand, G. K. (2006): Path analysis of perceived service quality, satisfaction and loyalty in Greek insurance. *Managing Service Quality*, 16 (5): 501-519.
- Турјачанин, В. и Чекрлија, Ђ. (2006): Основне Статистичке методе и технике у SPSS-у – Примена SPSS-а у друштвеним наукама. Центар за културни и социјални поправак, Бањалука.
- Турчиновић, Ж. (2008): Да ли је шест сигма потребна вашој организацији? Квалитет – специјализовани часопис за унапређење квалитета, 18, бр. 3-4, Пословна политика, Земун: 82-84.
- Thomas, D. R. (1978): Strategy Is Different in Service Business. *Harvard Business Review*, 56: 158-165.
- Ћосић, М. (2007): Управљање квалитетом туристичких услуга. Висока туристичка школа, Београд.
- Ураh, G. D. (1980): Mass Marketing in Service Retailing: A Review and Synthesis of Major Methods. *Journal of Retailing*, 56: 59-76.
- Ушћумлић, Д. и Лукић, Р. (2008): Управљање квалитетом материјалних производа. Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд.
- Fick G. R. and Ritchie J. R. (1991): Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, 30 (2): 2-9.
- Feigenbaum, A. V. (1999): The new quality for the twenty-first century. *The TQM Magazine*, 11 (6): 376-383.
- Fornell, C. (1996): The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings. *Journal of Marketing*, 60 (4): 7-18.
- Fu, Y.Y. and Parks, S.C. (2001): The Relationship between Restaurant Service Quality and Consumer Loyalty among the Elderly. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25 (August): 320-326.
- Haller, S. (1998): Процес стварања атрактивног квалитета. Квалитет – специјализовани часопис за унапређење квалитета, бр. 5-6, Пословна политика, Земун: 68-72.
- Хацић, О. и Бјељац, Ж. (2006): Испитивање фактора који утичу на задовољство туристичким доживљајем туристе – посетиоца манифестација у Новом Саду. Гласник, свеска LXXXVI, број 2, Српско географско друштво, Београд: 261-276.
- Хелета, М. (2008): Менаџмент квалитета. Универзитет Сингидунум, Београд.
- Heung, V. C. S and Wong, M.Y (1997): Hotel service quality in Hong Kong: A study of tourists' expectations. *Journal of Vacation Marketing*, 3 (3): 264-271.
- Heung, V. C. S and Lam, T. (2003): Customer complaint behaviour towards hotel restaurant services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (5): 283-289.

- Хопсон, Б. и Скали, М. (1998): Дванаест корака до успеха кроз услугу. Желнид, Београд.
- Hu, S. M., Leong, J. K., Kim, W. G., Ryan, B. and Warde, W. D. (2008): Senior Citizens' Perceived Service Levels in Three Restaurant Sectors. *Journal of Foodservice Business Research*, 11 (2): 202-219.
- Hunt, V. D. (1993): *Managing for Quality, Integration Quality and Business Strategy Business One*. IRWIN, Homewood, Illinois.
- Cavana, R. Y., Corbett, L. M. and Lo, Y. L. (2007): Developing zones of tolerance for managing passenger rail service quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (1): 7-31.
- Carman, J. M. (1990): Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions. *Journal of Retailing*, 66 (Spring): 33-55.
- Carman, J. M. and Langeard, E. (1980): Growth Strategies of Service Firms. *Strategic Management Journal*, 1: 7-22.
- Caruana, A., Pitt, L. and Ewing, M. (2003): The Market Orientation-Performance Link: The Role of Service Reliability. *The Service Industries Journal*, 23 (4): 5-41.
- Clow, K. F. and Vorhies, D. W. (1993): Building competitive advantage for service firms. *Journal of Services Marketing*, 7 (1): 22-32.
- Cook, S. and Macaulay, S. (1997): Customer Service: "What's Smile Got to Do With it?". *Managing Service Quality*, 7 (5): 248- 252.
- Cronin J. J. and Taylor S. A. (1992): Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56 (3): 55-68.
- Cronin, J. J. and Taylor, S. A. (1994): SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perception-minusexpectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58, (1): 125-131.
- Crosby, P. B. (1996): Квалитета је бесплатна – Умијеће осигурања квалитете. Привредни вијесник, Загреб.
- Curry, A. and Sinclair, E. (2002): Assessing the quality of physiotherapy services using Servqual. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 15 (5): 197-205.
- Chakrapani, C. (1998): *How to Measure Service Quality & Customer Satisfaction: The Informal Field Guide for Tools and Techniques*. American Marketing Association, Chicago, Illinois.
- Chi Cui, C., Lewis, B. R. and Park, W. (2003): Service quality measurement in the banking sector in South Korea. *International Journal of Bank Marketing*, 21 (4): 191-201.
- Черовић, С. (2003): Менаџмент у туризму. ПМФ, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад.

- Шкрбић, М. (2009): Закон о безбедности хране - Може и без HACCP-а, Специјализовани часопис за угоститељство Caffe&Bar, август/септембар, преузето са: <http://www.horecabar.com/tema/zakon-o-bezbednosti-hrane/>
- Шомођи, Ш., Новковић, Н., Кајари, К. и Радојевић, В. (2006): Менаџер и систем квалитета хране. Пољопривредни факултет, Нови Сад.
- Qin, H. and Prybutok, V. R. (2009): Service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in fast-food restaurants. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1 (1): 78 – 95.
- Youssef, F., Nel, D. and Bovaird, T. (1995): Service quality in NHS hospitals. *Journal of Management in Medicine*, 9 (1): 66-74.
- Yu, L., Hong, Q., Gu, S. and Wang, Y. (2008): An epistemological critique of gap theory based library assessment: the case of SERVQUAL. *Journal of Documentation*, 64 (4): 511-551.
- Walbridge, S. W. and Delene, L. M. (1993): Measuring Physician Attitudes of Service Quality. *Journal of Health Care Marketing*. 13(4): 6-15.
- Wang, Y. and Lo, H. P. (2003): Customer-focused Performance and the Dynamic Model for Competence Building and Leveraging. *Journal of Management Development*, 22 (6): 483-526.
- Webster, J. F. E. (1994): Executing the New Marketing Concept. *Marketing Management*, 3 (1): 8-16.
- Wei, Sh., Ruys, H. and 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.
- Wisniewski, M. and Wisniewski, H. (2005): Measuring service quality in a hospital colposcopy clinic. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 18 (3): 217-228.
- Wong, S. M. and Perry, C. (1991): Customer Service Strategies in Financial Retailing. *International Journal of Bank Marketing*, 9(3): 11-16.

ДОДАТНИ ИЗВОРИ ПОДАТАКА

Документација Туристичке организације Краљево

Документација Туристичке организације Чачак

Документација Туристичке организације Врњачка Бања

Документација хотела „Фонтана“, Врњачка Бања

- Документација хотела „Звезда“, Врњачка Бања
- Документација хотела „Парк“, Врњачка Бања
- Документација Специјалне болнице „Меркур“, Врњачка Бања
- Документација хотела „Бреза“, Врњачка Бања
- Документација хотела „Каблар“, Овчар Бања
- Документација хотела „Фонтана“, Бања Горња Трепча
- Документација Природног лечилишта Горња Трепча
- Документација хотела „Термал“, Матарушка Бања
- Документација хотела „Минерал“, Богutowачка Бања
- Национална стратегија развоја Републике Србије 2006-2012, Министарство привреде и Републички завод за развој, 2006, Београд
- Привредна комора Београда, Пројекат „Београдски квалитет“, децембар 2003
- Привредна комора Војводине, Правилник о додељивању признања за квалитет угоститељских и туристичких услуга, септембар 2007
- Републички завод за развој, Извештај о развоју Србије у 2008. години, Април 2009, Београд
- Саопштења УТ-10, Републички завод за статистику Србије, Београд
- Статистички годишњаци, Републички завод за статистику Србије, Београд
- Туристичко-спортски центар Врњачка Бања, Водич „Врњачка Бања“, Врњачка Бања, 2007
- Туристичка организација Србије, Правилник о додели награде „Туристички цвет“, јун 2008
- The European Foundation for Quality Management, EFQM Introducing Excellence, 2003
- The World Bank Group, World Development Indicators, April 2008
- WTO, Tourism Highlights, Edition 2008
- <http://www.vancouver.wsu.edu/amsrev/theory/giese01-00.html>
- <http://www.ekapija.com/website/sr/page/191057>
- <http://www.ekapija.com/website/sr/page/224995>
- <http://www.ekapija.com/website/sr/page/267122>

<http://www.ekapija.com/website/sr/page/200343>

<http://www.vrnjackabanja.co.rs/hoteli.html>

<http://www.banjesrbije.net/gornja-trepca/istorija.html>

<http://www.banjesrbije.net/mataruska-banja/istorija.html>

<http://www.banjesrbije.net/mataruska-banja/smestaj.html>

<http://www.agensmb.rs/index.htm>

<http://www.feigenbaumquality.com/tq.asp>;

<http://www.emportal.rs/vesti/srbija/75748.html>

http://www.ekoforum.org/htm/odrzivi_razvoj.htm

<http://www.juse.or.jp/e/deming/pdf/demingguide2009.pdf>

http://www.juse.or.jp/e/deming/pdf/JQM_guide_2009.pdf

<http://www.juse.or.jp/e/deming>

http://www.baldrige.nist.gov/Improvement_Act.htm

http://www.nist.gov/public_affairs/factsheet/mbnqa.htm

<http://www.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/Ourhistory/Timeline.aspx>

<http://www.fqce.org.rs/index.php>

<http://www.danas.rs/Vesti/Ekonomija/Dodeljene-nagrade-Turisticki-cvet.html>

<http://www.deming.org/theman/biography.html>

<http://infoz.ffzg.hr>

www.oecd.org

www.usluge.gov.rs

www.iso.org

www.statserb.sr.gov.yu

Прилози

Прилог 1. Пост-хок Scheffe-ов тест за очекивања према старосној структури испитаника

Детерминанта квалитета	(А) Старосна група	(Б) Старосна група	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Опиљивост	до 30	31 - 40	-0,08977	0,05272	0,715
		41 - 50	-0,05616	0,05217	0,949
		51 - 60	-0,09151	0,05297	0,702
		61 - 70	-0,01864	0,05607	1,000
		71 и више	-0,03833	0,05646	0,993
	31 - 40	до 30	0,08977	0,05272	0,715
		41 - 50	0,03361	0,02882	0,929
		51 - 60	-0,00174	0,03024	1,000
		61 - 70	0,07113	0,03539	0,544
		71 и више	0,05144	0,03600	0,843
	41 - 50	до 30	0,05616	0,05217	0,949
		31 - 40	-0,03361	0,02882	0,929
		51 - 60	-0,03535	0,02928	0,918
		61 - 70	0,03752	0,03457	0,947
		71 и више	0,01783	0,03520	0,998
	51 - 60	до 30	0,09151	0,05297	0,702
		31 - 40	0,00174	0,03024	1,000
		41 - 50	0,03535	0,02928	0,918
		61 - 70	0,07287	0,03576	0,528
		71 и више	0,05318	0,03637	0,829
	61 - 70	до 30	0,01864	0,05607	1,000
		31 - 40	-0,07113	0,03539	0,544
		41 - 50	-0,03752	0,03457	0,947
		51 - 60	-0,07287	0,03576	0,528
71 и више		-0,01969	0,04075	0,999	
71 и више	до 30	0,03833	0,05646	0,993	
	31 - 40	-0,05144	0,03600	0,843	
	41 - 50	-0,01783	0,03520	0,998	
	51 - 60	-0,05318	0,03637	0,829	
	61 - 70	0,01969	0,04075	0,999	
Поузданост	до 30	31 - 40	-0,49730(*)	0,07758	0,000
		41 - 50	-0,44869(*)	0,07678	0,000
		51 - 60	-0,58356(*)	0,07795	0,000
		61 - 70	-0,61871(*)	0,08251	0,000
		71 и више	-0,67184(*)	0,08308	0,000
	31 - 40	до 30	0,49730(*)	0,07758	0,000
		41 - 50	0,04862	0,04242	0,933
		51 - 60	-0,08626	0,04450	0,585
		61 - 70	-0,12140	0,05208	0,366
		71 и више	-0,17453	0,05298	0,056
	41 - 50	до 30	0,44869(*)	0,07678	0,000
		31 - 40	-0,04862	0,04242	0,933
		51 - 60	-0,13488	0,04309	0,083
		61 - 70	-0,17002(*)	0,05087	0,050
		71 и више	-0,22315(*)	0,05179	0,003

Детерминанта квалитета	(А) Старосна група	(Б) Старосна група	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р	
Поузданост	51 - 60	до 30	0,58356(*)	0,07795	0,000	
		31 - 40	0,08626	0,04450	0,585	
		41 - 50	0,13488	0,04309	0,083	
		61 - 70	-0,03514	0,05262	0,994	
		71 и више	-0,08827	0,05352	0,743	
	61 - 70	до 30	0,61871(*)	0,08251	0,000	
		31 - 40	0,12140	0,05208	0,366	
		41 - 50	0,17002(*)	0,05087	0,050	
		51 - 60	0,03514	0,05262	0,994	
		71 и више	-0,05313	0,05996	0,978	
	71 и више	до 30	0,67184(*)	0,08308	0,000	
		31 - 40	0,17453	0,05298	0,056	
		41 - 50	0,22315(*)	0,05179	0,003	
		51 - 60	0,08827	0,05352	0,743	
		61 - 70	0,05313	0,05996	0,978	
	Одговорност	до 30	31 - 40	-0,17432	0,06990	0,287
			41 - 50	-0,06347	0,06918	0,974
			51 - 60	-0,05712	0,07023	0,985
61 - 70			-0,14055	0,07434	0,612	
71 и више			-0,22856	0,07485	0,099	
31 - 40		до 30	0,17432	0,06990	0,287	
		41 - 50	0,11085	0,03822	0,137	
		51 - 60	0,11720	0,04010	0,131	
		61 - 70	0,03377	0,04692	0,991	
		71 и више	-0,05424	0,04773	0,936	
41 - 50		до 30	0,06347	0,06918	0,974	
		31 - 40	-0,11085	0,03822	0,137	
		51 - 60	0,00635	0,03882	1,000	
		61 - 70	-0,07708	0,04584	0,726	
		71 и више	-0,16509(*)	0,04667	0,029	
51 - 60		до 30	0,05712	0,07023	0,985	
		31 - 40	-0,11720	0,04010	0,131	
		41 - 50	-0,00635	0,03882	1,000	
		61 - 70	-0,08343	0,04742	0,685	
		71 и више	-0,17144(*)	0,04822	0,028	
61 - 70		до 30	0,14055	0,07434	0,612	
		31 - 40	-0,03377	0,04692	0,991	
		41 - 50	0,07708	0,04584	0,726	
		51 - 60	0,08343	0,04742	0,685	
		71 и више	-0,08801	0,05403	0,753	
71 и више		до 30	0,22856	0,07485	0,099	
		31 - 40	0,05424	0,04773	0,936	
	41 - 50	0,16509(*)	0,04667	0,029		
	51 - 60	0,17144(*)	0,04822	0,028		
	61 - 70	0,08801	0,05403	0,753		

Детерминанта квалитета	(А) Старосна група	(Б) Старосна група	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Сигурност	до 30	31 - 40	-0,19883(*)	0,04450	0,001
		41 - 50	-0,19390(*)	0,04404	0,002
		51 - 60	-0,12981	0,04471	0,136
		61 - 70	-0,16477(*)	0,04733	0,034
		71 и више	-0,12296	0,04766	0,249
	31 - 40	до 30	0,19883(*)	0,04450	0,001
		41 - 50	0,00494	0,02433	1,000
		51 - 60	0,06902	0,02553	0,200
		61 - 70	0,03407	0,02987	0,935
		71 и више	0,07588	0,03039	0,286
	41 - 50	до 30	0,19390(*)	0,04404	0,002
		31 - 40	-0,00494	0,02433	1,000
		51 - 60	0,06408	0,02472	0,244
		61 - 70	0,02913	0,02918	0,963
		71 и више	0,07094	0,02971	0,338
	51 - 60	до 30	0,12981	0,04471	0,136
		31 - 40	-0,06902	0,02553	0,200
		41 - 50	-0,06408	0,02472	0,244
		61 - 70	-0,03495	0,03019	0,931
		71 и више	0,00686	0,03070	1,000
	61 - 70	до 30	0,16477(*)	0,04733	0,034
		31 - 40	-0,03407	0,02987	0,935
		41 - 50	-0,02913	0,02918	0,963
		51 - 60	0,03495	0,03019	0,931
		71 и више	0,04181	0,03440	0,915
	71 и више	до 30	0,12296	0,04766	0,249
		31 - 40	-0,07588	0,03039	0,286
		41 - 50	-0,07094	0,02971	0,338
51 - 60		-0,00686	0,03070	1,000	
61 - 70		-0,04181	0,03440	0,915	
Саосећање	до 30	31 - 40	0,15867	0,14791	0,949
		41 - 50	0,14186	0,14638	0,967
		51 - 60	-0,28450	0,14862	0,599
		61 - 70	-0,78680(*)	0,15731	0,000
		71 и више	-0,78195(*)	0,15840	0,000
	31 - 40	до 30	-0,15867	0,14791	0,949
		41 - 50	-0,01681	0,08087	1,000
		51 - 60	-0,44317(*)	0,08485	0,000
		61 - 70	-0,94547(*)	0,09929	0,000
		71 и више	-0,94062(*)	0,10101	0,000
	41 - 50	до 30	-0,14186	0,14638	0,967
		31 - 40	0,01681	0,08087	1,000
		51 - 60	-0,42637(*)	0,08215	0,000
		61 - 70	-0,92866(*)	0,09700	0,000
		71 и више	-0,92381(*)	0,09875	0,000

Детерминанта квалитета	(А) Старосна група	(Б) Старосна група	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Саосећање	51 - 60	до 30	0,28450	0,14862	0,599
		31 - 40	0,44317(*)	0,08485	0,000
		41 - 50	0,42637(*)	0,08215	0,000
		61 - 70	-0,50230(*)	0,10034	0,000
		71 и више	-0,49745(*)	0,10204	0,000
	61 - 70	до 30	0,78680(*)	0,15731	0,000
		31 - 40	0,94547(*)	0,09929	0,000
		41 - 50	0,92866(*)	0,09700	0,000
		51 - 60	0,50230(*)	0,10034	0,000
		71 и више	0,00485	0,11433	1,000
	71 и више	до 30	0,78195(*)	0,15840	0,000
		31 - 40	0,94062(*)	0,10101	0,000
		41 - 50	0,92381(*)	0,09875	0,000
		51 - 60	0,49745(*)	0,10204	0,000
		61 - 70	-0,00485	0,11433	1,000

Напомена: (*) постоји статистички значајна разлика на нивоу сигнификантности $p < 0,01$ или $p < 0,05$

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Прилог 2. Пост-хок Scheffe-ов тест за перцепцију према старосној структури испитаника

Детерминанта квалитета	(А) Старосна група	(Б) Старосна група	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Опипљивост	до 30	31 - 40	0,43319(*)	0,11281	0,012
		41 - 50	0,48957(*)	0,11164	0,002
		51 - 60	0,44864(*)	0,11334	0,008
		61 - 70	0,04725	0,11997	1,000
		71 и више	-0,22201	0,12080	0,642
	31 - 40	до 30	-0,43319(*)	0,11281	0,012
		41 - 50	0,05638	0,06168	0,975
		51 - 60	0,01545	0,06471	1,000
		61 - 70	-0,38594(*)	0,07572	0,000
		71 и више	-0,65520(*)	0,07703	0,000
	41 - 50	до 30	-0,48957(*)	0,11164	0,002
		31 - 40	-0,05638	0,06168	0,975
		51 - 60	-0,04093	0,06265	0,995
		61 - 70	-0,44232(*)	0,07397	0,000
		71 и више	-0,71158(*)	0,07531	0,000
	51 - 60	до 30	-0,44864(*)	0,11334	0,008
		31 - 40	-0,01545	0,06471	1,000
		41 - 50	0,04093	0,06265	0,995
		61 - 70	-0,40139(*)	0,07652	0,000
		71 и више	-0,67065(*)	0,07782	0,000
	61 - 70	до 30	-0,04725	0,11997	1,000
		31 - 40	0,38594(*)	0,07572	0,000
		41 - 50	0,44232(*)	0,07397	0,000
		51 - 60	0,40139(*)	0,07652	0,000
		71 и више	-0,26926	0,08719	0,091
	71 и више	до 30	0,22201	0,12080	0,642
		31 - 40	0,65520(*)	0,07703	0,000
		41 - 50	0,71158(*)	0,07531	0,000
51 - 60		0,67065(*)	0,07782	0,000	
61 - 70		0,26926	0,08719	0,091	
Поузданост	до 30	31 - 40	0,22596	0,11288	0,549
		41 - 50	0,27001	0,11171	0,323
		51 - 60	0,14170	0,11342	0,906
		61 - 70	-0,03039	0,12005	1,000
		71 и више	-0,25792	0,12088	0,474
	31 - 40	до 30	-0,22596	0,11288	0,549
		41 - 50	0,04405	0,06172	0,992
		51 - 60	-0,08426	0,06475	0,890
		61 - 70	-0,25635(*)	0,07577	0,045
		71 и више	-0,48389(*)	0,07708	0,000
	41 - 50	до 30	-0,27001	0,11171	0,323
		31 - 40	-0,04405	0,06172	0,992
		51 - 60	-0,12832	0,06269	0,523
		61 - 70	-0,30040(*)	0,07402	0,006
		71 и више	-0,52794(*)	0,07536	0,000

Детерминанта квалитета	(А) Старосна група	(Б) Старосна група	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Поузданост	51 - 60	до 30	-0,14170	0,11342	0,906
		31 - 40	0,08426	0,06475	0,890
		41 - 50	0,12832	0,06269	0,523
		61 - 70	-0,17209	0,07657	0,411
		71 и више	-0,39962(*)	0,07787	0,000
	61 - 70	до 30	0,03039	0,12005	1,000
		31 - 40	0,25635(*)	0,07577	0,045
		41 - 50	0,30040(*)	0,07402	0,006
		51 - 60	0,17209	0,07657	0,411
		71 и више	-0,22754	0,08725	0,237
	71 и више	до 30	0,25792	0,12088	0,474
		31 - 40	0,48389(*)	0,07708	0,000
		41 - 50	0,52794(*)	0,07536	0,000
		51 - 60	0,39962(*)	0,07787	0,000
		61 - 70	0,22754	0,08725	0,237
Одговорност	до 30	31 - 40	0,30343	0,09711	0,084
		41 - 50	0,24956	0,09610	0,242
		51 - 60	0,10936	0,09757	0,939
		61 - 70	0,05081	0,10327	0,999
		71 и више	-0,24892	0,10399	0,335
	31 - 40	до 30	-0,30343	0,09711	0,084
		41 - 50	-0,05386	0,05309	0,960
		51 - 60	-0,19406(*)	0,05570	0,034
		61 - 70	-0,25262(*)	0,06518	0,011
		71 и више	-0,55234(*)	0,06631	0,000
	41 - 50	до 30	-0,24956	0,09610	0,242
		31 - 40	0,05386	0,05309	0,960
		51 - 60	-0,14020	0,05393	0,241
		61 - 70	-0,19876	0,06368	0,085
		71 и више	-0,49848(*)	0,06483	0,000
	51 - 60	до 30	-0,10936	0,09757	0,939
		31 - 40	0,19406(*)	0,05570	0,034
		41 - 50	0,14020	0,05393	0,241
		61 - 70	-0,05855	0,06587	0,978
		71 и више	-0,35828(*)	0,06699	0,000
	61 - 70	до 30	-0,05081	0,10327	0,999
		31 - 40	0,25262(*)	0,06518	0,011
		41 - 50	0,19876	0,06368	0,085
		51 - 60	0,05855	0,06587	0,978
		71 и више	-0,29972(*)	0,07506	0,007
	71 и више	до 30	0,24892	0,10399	0,335
		31 - 40	0,55234(*)	0,06631	0,000
		41 - 50	0,49848(*)	0,06483	0,000
		51 - 60	0,35828(*)	0,06699	0,000
		61 - 70	0,29972(*)	0,07506	0,007

Детерминанта квалитета	(А) Старосна група	(Б) Старосна група	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Сигурност	до 30	31 - 40	0,16632	0,08376	0,558
		41 - 50	0,17875	0,08289	0,461
		51 - 60	0,10595	0,08416	0,903
		61 - 70	0,03751	0,08908	0,999
		71 и више	-0,18402	0,08970	0,520
	31 - 40	до 30	-0,16632	0,08376	0,558
		41 - 50	0,01243	0,04580	1,000
		51 - 60	-0,06037	0,04805	0,904
		61 - 70	-0,12881	0,05623	0,387
		71 и више	-0,35034(*)	0,05720	0,000
	41 - 50	до 30	-0,17875	0,08289	0,461
		31 - 40	-0,01243	0,04580	1,000
		51 - 60	-0,07280	0,04652	0,784
		61 - 70	-0,14124	0,05493	0,253
		71 и више	-0,36276(*)	0,05592	0,000
	51 - 60	до 30	-0,10595	0,08416	0,903
		31 - 40	0,06037	0,04805	0,904
		41 - 50	0,07280	0,04652	0,784
		61 - 70	-0,06844	0,05682	0,918
		71 и више	-0,28997(*)	0,05778	0,000
	61 - 70	до 30	-0,03751	0,08908	0,999
		31 - 40	0,12881	0,05623	0,387
		41 - 50	0,14124	0,05493	0,253
		51 - 60	0,06844	0,05682	0,918
		71 и више	-0,22153(*)	0,06474	0,040
	71 и више	до 30	0,18402	0,08970	0,520
		31 - 40	0,35034(*)	0,05720	0,000
		41 - 50	0,36276(*)	0,05592	0,000
51 - 60		0,28997(*)	0,05778	0,000	
61 - 70		0,22153(*)	0,06474	0,040	

Детерминанта квалитета	(А) Старосна група	(Б) Старосна група	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	p
Саосећање	до 30	31 - 40	0,22283	0,13672	0,753
		41 - 50	0,23866	0,13531	0,683
		51 - 60	-0,01668	0,13737	1,000
		61 - 70	-0,28253	0,14541	0,583
		71 и више	-0,55372(*)	0,14641	0,015
	31 - 40	до 30	-0,22283	0,13672	0,753
		41 - 50	0,01583	0,07475	1,000
		51 - 60	-0,23951	0,07843	0,098
		61 - 70	-0,50536(*)	0,09178	0,000
		71 и више	-0,77655(*)	0,09336	0,000
	41 - 50	до 30	-0,23866	0,13531	0,683
		31 - 40	-0,01583	0,07475	1,000
		51 - 60	-0,25533(*)	0,07594	0,047
		61 - 70	-0,52118(*)	0,08966	0,000
		71 и више	-0,79238(*)	0,09128	0,000
	51 - 60	до 30	0,01668	0,13737	1,000
		31 - 40	0,23951	0,07843	0,098
		41 - 50	0,25533(*)	0,07594	0,047
		61 - 70	-0,26585	0,09274	0,146
		71 и више	-0,53704(*)	0,09431	0,000
	61 - 70	до 30	0,28253	0,14541	0,583
		31 - 40	0,50536(*)	0,09178	0,000
		41 - 50	0,52118(*)	0,08966	0,000
		51 - 60	0,26585	0,09274	0,146
		71 и више	-0,27119	0,10568	0,255
	71 и више	до 30	0,55372(*)	0,14641	0,015
		31 - 40	0,77655(*)	0,09336	0,000
		41 - 50	0,79238(*)	0,09128	0,000
51 - 60		0,53704(*)	0,09431	0,000	
61 - 70		0,27119	0,10568	0,255	

Напомена: (*) постоји статистички значајна разлика на нивоу сигнификантности $p < 0,01$ или $p < 0,05$

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Прилог 3. Пост-хок Scheffe-ов тест за очекивања према занимању испитаника

Детерминанта квалитета	(А) Занимање	(Б) Занимање	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Опиљивост	Менаџер	Запослени на извршној позицији	-0,00929	0,02756	1,000
		Пензионер	-0,03931	0,03014	0,889
		Ученик/Студент	-0,12066	0,07094	0,716
		Незапослен	-0,09594	0,07334	0,887
		Приватни предузетник	0,07073	0,05437	0,890
	Запослени на извршној позицији	Менаџер	0,00929	0,02756	1,000
		Пензионер	-0,03002	0,02451	0,913
		Ученик/Студент	-0,11137	0,06874	0,757
		Незапослен	-0,08664	0,07121	0,915
		Приватни предузетник	0,08002	0,05146	0,789
	Пензионер	Менаџер	0,03931	0,03014	0,889
		Запослени на извршној позицији	0,03002	0,02451	0,913
		Ученик/Студент	-0,08135	0,06981	0,929
		Незапослен	-0,05662	0,07225	0,987
		Приватни предузетник	0,11004	0,05289	0,504
	Ученик/Студент	Менаџер	0,12066	0,07094	0,716
		Запослени на извршној позицији	0,11137	0,06874	0,757
		Пензионер	0,08135	0,06981	0,929
		Незапослен	0,02473	0,09666	1,000
		Приватни предузетник	0,19139	0,08319	0,382
	Незапослен	Менаџер	0,09594	0,07334	0,887
		Запослени на извршној позицији	0,08664	0,07121	0,915
		Пензионер	0,05662	0,07225	0,987
		Ученик/Студент	-0,02473	0,09666	1,000
Приватни предузетник		0,16667	0,08525	0,576	
Приватни предузетник	Менаџер	-0,07073	0,05437	0,890	
	Запослени на извршној позицији	-0,08002	0,05146	0,789	
	Пензионер	-0,11004	0,05289	0,504	
	Ученик/Студент	-0,19139	0,08319	0,382	
	Незапослен	-0,16667	0,08525	0,576	

Детерминанта квалитета	(А) Занимање	(Б) Занимање	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна гешка	р
Поузданост	Менаџер	Запослени на извршној позицији	0,00413	04150	1,000
		Пензионер	-0,18711(*)	0,04539	0,005
		Ученик/Студент	0,39225(*)	0,10683	0,020
		Незапослен	0,11386	0,11044	0,957
		Приватни предузетник	0,01130	0,08188	1,000
	Запослени на извршној позицији	Менаџер	-0,00413	0,04150	1,000
		Пензионер	-0,19124(*)	0,03691	0,000
		Ученик/Студент	0,38812(*)	0,10351	0,016
		Незапослен	0,10973	0,10723	0,959
		Приватни предузетник	0,00717	0,07749	1,000
	Пензионер	Менаџер	0,18711(*)	0,04539	0,005
		Запослени на извршној позицији	0,19124(*)	0,03691	0,000
		Ученик/Студент	0,57937(*)	0,10513	0,000
		Незапослен	0,30098	0,10880	0,178
		Приватни предузетник	0,19841	0,07965	0,288
	Ученик/Студент	Менаџер	-0,39225(*)	0,10683	0,020
		Запослени на извршној позицији	-0,38812(*)	0,10351	0,016
		Пензионер	-0,57937(*)	0,10513	0,000
		Незапослен	-0,27839	0,14556	0,600
		Приватни предузетник	-0,38095	0,12528	0,101
	Незапослен	Менаџер	-0,11386	0,11044	0,957
		Запослени на извршној позицији	-0,10973	0,10723	0,959
		Пензионер	-0,30098	0,10880	0,178
		Ученик/Студент	0,27839	0,14556	0,600
Приватни предузетник		-0,10256	0,12837	0,986	
Приватни предузетник	Менаџер	-0,01130	0,08188	1,000	
	Запослени на извршној позицији	-0,00717	0,07749	1,000	
	Пензионер	-0,19841	0,07965	0,288	
	Ученик/Студент	0,38095	0,12528	0,101	
	Незапослен	0,10256	0,12837	0,986	

Детерминанта квалитета	(А) Занимање	(Б) Занимање	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Одговорност	Менаџер	Запослени на извршној позицији	0,08519	0,03614	0,353
		Пензионер	-0,09366	0,03953	0,347
		Ученик/Студент	0,14245	0,09302	0,799
		Незапослен	0,19557	0,09617	0,531
		Приватни предузетник	-0,08648	0,07129	0,916
	Запослени на извршној позицији	Менаџер	-0,08519	0,03614	0,353
		Пензионер	-0,17885(*)	0,03214	0,000
		Ученик/Студент	0,05726	0,09013	0,995
		Незапослен	0,11038	0,09337	0,924
		Приватни предузетник	-0,17168	0,06748	0,264
	Пензионер	Менаџер	0,09366	0,03953	0,347
		Запослени на извршној позицији	0,17885(*)	0,03214	0,000
		Ученик/Студент	0,23611	0,09154	0,249
		Незапослен	0,28922	0,09474	0,099
		Приватни предузетник	0,00717	0,06935	1,000
	Ученик/Студент	Менаџер	-0,14245	0,09302	0,799
		Запослени на извршној позицији	-0,05726	0,09013	0,995
		Пензионер	-0,23611	0,09154	0,249
		Незапослен	0,05311	0,12675	0,999
		Приватни предузетник	-0,22894	0,10909	0,493
	Незапослен	Менаџер	-0,19557	0,09617	0,531
		Запослени на извршној позицији	-0,11038	0,09337	0,924
		Пензионер	-0,28922	0,09474	0,099
		Ученик/Студент	-0,05311	0,12675	0,999
		Приватни предузетник	-0,28205	0,11178	0,274
	Приватни предузетник	Менаџер	0,08648	0,07129	0,916
		Запослени на извршној позицији	0,17168	0,06748	0,264
		Пензионер	-0,00717	0,06935	1,000
Ученик/Студент		0,22894	0,10909	0,493	
Незапослен		0,28205	0,11178	0,274	

Детерминанта квалитета	(А) Занимање	(Б) Занимање	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Сигурност	Менаџер	Запослени на извршној позицији	0,05472	0,02340	0,363
		Пензионер	0,02606	0,02559	0,959
		Ученик/Студент	-0,03148	0,06023	0,998
		Незапослен	0,20296	0,06227	0,061
		Приватни предузетник	-0,07910	0,04616	0,710
	Запослени на извршној позицији	Менаџер	-0,05472	0,02340	0,363
		Пензионер	-0,02865	0,02081	0,863
		Ученик/Студент	-0,08619	0,05836	0,823
		Незапослен	0,14824	0,06046	0,306
		Приватни предузетник	-0,13381	0,04369	0,097
	Пензионер	Менаџер	-0,02606	0,02559	0,959
		Запослени на извршној позицији	0,02865	0,02081	0,863
		Ученик/Студент	-0,05754	0,05927	0,967
		Незапослен	0,17689	0,06134	0,141
		Приватни предузетник	-0,10516	0,04491	0,361
	Ученик/Студент	Менаџер	0,03148	0,06023	0,998
		Запослени на извршној позицији	0,08619	0,05836	0,823
		Пензионер	0,05754	0,05927	0,967
		Незапослен	0,23443	0,08207	0,149
		Приватни предузетник	-0,04762	0,07064	0,994
	Незапослен	Менаџер	-0,20296	0,06227	0,061
		Запослени на извршној позицији	-0,14824	0,06046	0,306
		Пензионер	-0,17689	0,06134	0,141
		Ученик/Студент	-0,23443	0,08207	0,149
		Приватни предузетник	-0,28205(*)	0,07238	0,010
	Приватни предузетник	Менаџер	0,07910	0,04616	0,710
		Запослени на извршној позицији	0,13381	0,04369	0,097
		Пензионер	0,10516	0,04491	0,361
Ученик/Студент		0,04762	0,07064	0,994	
Незапослен		0,28205(*)	0,07238	0,010	

Детерминанта квалитета	(А) Занимање	(Б) Занимање	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Саосећање	Менаџер	Запослени на извршној позицији	0,07247	0,07775	0,972
		Пензионер	-0,79849(*)	0,08504	0,000
		Ученик/Студент	-0,45722	0,20013	0,391
		Незапослен	-0,55063	0,20690	0,216
		Приватни предузетник	-0,17884	0,15339	0,929
	Запослени на извршној позицији	Менаџер	-0,07247	0,07775	0,972
		Пензионер	-0,87097(*)	0,06914	0,000
		Ученик/Студент	-0,52970	0,19391	0,190
		Незапослен	-0,62310	0,20089	0,088
		Приватни предузетник	-0,25131	0,14518	0,701
	Пензионер	Менаџер	0,79849(*)	0,08504	0,000
		Запослени на извршној позицији	0,87097(*)	0,06914	0,000
		Ученик/Студент	0,34127	0,19695	0,700
		Незапослен	0,24786	0,20382	0,915
		Приватни предузетник	0,61966(*)	0,14921	0,004
	Ученик/Студент	Менаџер	0,45722	0,20013	0,391
		Запослени на извршној позицији	0,52970	0,19391	0,190
		Пензионер	-0,34127	0,19695	0,700
		Незапослен	-0,09341	0,27270	1,000
		Приватни предузетник	0,27839	0,23470	0,923
	Незапослен	Менаџер	0,55063	0,20690	0,216
		Запослени на извршној позицији	0,62310	0,20089	0,088
		Пензионер	-0,24786	0,20382	0,915
		Ученик/Студент	0,09341	0,27270	1,000
		Приватни предузетник	0,37179	0,24050	0,793
	Приватни предузетник	Менаџер	0,17884	0,15339	0,929
		Запослени на извршној позицији	0,25131	0,14518	0,701
		Пензионер	-0,61966(*)	0,14921	0,004
Ученик/Студент		-0,27839	0,23470	0,923	
Незапослен		-0,37179	0,24050	0,793	

Напомена: (*) постоји статистички значајна разлика на нивоу сигнификантности $p < 0,01$ или $p < 0,05$

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Прилог 4. Пост-хок Scheffe-ов тест за перцепцију према занимању испитаника

Детерминанта квалитета	(А) Занимање	(Б) Занимање	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Опипљивост	Менаџер	Запослени на извршној позицији	0,04981	0,06020	0,984
		Пензионер	-0,45892(*)	0,06585	0,000
		Ученик/Студент	-0,41626	0,15497	0,207
		Незапослен	-0,24044	0,16021	0,813
		Приватни предузетник	0,09610	0,11877	0,985
	Запослени на извршној позицији	Менаџер	-0,04981	0,06020	0,984
		Пензионер	-0,50874(*)	0,05354	0,000
		Ученик/Студент	-0,46608	0,15015	0,088
		Незапослен	-0,29025	0,15555	0,626
		Приватни предузетник	0,04628	0,11241	0,999
	Пензионер	Менаџер	0,45892(*)	0,06585	0,000
		Запослени на извршној позицији	0,50874(*)	0,05354	0,000
		Ученик/Студент	0,04266	0,15250	1,000
		Незапослен	0,21848	0,15782	0,860
		Приватни предузетник	0,55502(*)	0,11554	0,000
	Ученик/Студент	Менаџер	0,41626	0,15497	0,207
		Запослени на извршној позицији	0,46608	0,15015	0,088
		Пензионер	-0,04266	0,15250	1,000
		Незапослен	0,17582	0,21116	0,983
		Приватни предузетник	0,51236	0,18173	0,161
	Незапослен	Менаџер	0,24044	0,16021	0,813
		Запослени на извршној позицији	0,29025	0,15555	0,626
		Пензионер	-0,21848	0,15782	0,860
		Ученик/Студент	-0,17582	0,21116	0,983
Приватни предузетник		0,33654	0,18622	0,659	
Приватни предузетник	Менаџер	-0,09610	0,11877	0,985	
	Запослени на извршној позицији	-0,04628	0,11241	0,999	
	Пензионер	-0,55502(*)	0,11554	0,000	
	Ученик/Студент	-0,51236	0,18173	0,161	
	Незапослен	-0,33654	0,18622	0,659	

Детерминанта квалитета	(А) Занимање	(Б) Занимање	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Поузданост	Менаџер	Запослени на извршној позицији	-0,13815	0,05860	0,353
		Пензионер	-0,48527(*)	0,06409	0,000
		Ученик/Студент	-0,42575	0,15084	0,160
		Незапослен	-0,17666	0,15594	0,936
		Приватни предузетник	-0,38179	0,11561	0,055
	Запослени на извршној позицији	Менаџер	0,13815	0,05860	0,353
		Пензионер	-0,34712(*)	0,05211	0,000
		Ученик/Студент	-0,28759	0,14615	0,568
		Незапослен	-0,03851	0,15141	1,000
		Приватни предузетник	-0,24364	0,10942	0,422
	Пензионер	Менаџер	0,48527(*)	0,06409	0,000
		Запослени на извршној позицији	0,34712(*)	0,05211	0,000
		Ученик/Студент	0,05952	0,14844	0,999
		Незапослен	0,30861	0,15362	0,545
		Приватни предузетник	0,10348	0,11246	0,974
	Ученик/Студент	Менаџер	0,42575	0,15084	0,160
		Запослени на извршној позицији	0,28759	0,14615	0,568
		Пензионер	-0,05952	0,14844	0,999
		Незапослен	0,24908	0,20553	0,916
		Приватни предузетник	0,04396	0,17689	1,000
	Незапослен	Менаџер	0,17666	0,15594	0,936
		Запослени на извршној позицији	0,03851	0,15141	1,000
		Пензионер	-0,30861	0,15362	0,545
		Ученик/Студент	-0,24908	0,20553	0,916
		Приватни предузетник	-0,20513	0,18126	0,937
	Приватни предузетник	Менаџер	0,38179	0,11561	0,055
		Запослени на извршној позицији	0,24364	0,10942	0,422
		Пензионер	-0,10348	0,11246	0,974
Ученик/Студент		-0,04396	0,17689	1,000	
Незапослен		0,20513	0,18126	0,937	

Детерминанта квалитета	(А) Занимање	(Б) Занимање	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Одговорност	Менаџер	Запослени на извршној позицији	-0,07491	0,05186	0,837
		Пензионер	-0,32314(*)	0,05673	0,000
		Ученик/Студент	-0,34100	0,13350	0,260
		Незапослен	-0,06628	0,13801	0,999
		Приватни предузетник	0,20296	0,10232	0,559
	Запослени на извршној позицији	Менаџер	0,07491	0,05186	0,837
		Пензионер	-0,24823(*)	0,04612	0,000
		Ученик/Студент	-0,26609	0,12935	0,517
		Незапослен	0,00864	0,13400	1,000
		Приватни предузетник	0,27787	0,09684	0,146
	Пензионер	Менаџер	0,32314(*)	0,05673	0,000
		Запослени на извршној позицији	0,24823(*)	0,04612	0,000
		Ученик/Студент	-0,01786	0,13137	1,000
		Незапослен	0,25687	0,13596	0,613
		Приватни предузетник	0,52610(*)	0,09953	0,000
	Ученик/Студент	Менаџер	0,34100	0,13350	0,260
		Запослени на извршној позицији	0,26609	0,12935	0,517
		Пензионер	0,01786	0,13137	1,000
		Незапослен	0,27473	0,18190	0,809
		Приватни предузетник	0,54396(*)	0,15655	0,035
	Незапослен	Менаџер	0,06628	0,13801	0,999
		Запослени на извршној позицији	-0,00864	0,13400	1,000
		Пензионер	-0,25687	0,13596	0,613
		Ученик/Студент	-0,27473	0,18190	0,809
		Приватни предузетник	0,26923	0,16042	0,728
	Приватни предузетник	Менаџер	-0,20296	0,10232	0,559
		Запослени на извршној позицији	-0,27787	0,09684	0,146
		Пензионер	-0,52610(*)	0,09953	0,000
Ученик/Студент		-0,54396(*)	0,15655	0,035	
Незапослен		-0,26923	0,16042	0,728	

Детерминанта квалитета	(А) Занимање	(Б) Занимање	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Сигурност	Менаџер	Запослени на извршној позицији	0,01411	0,04369	1,000
		Пензионер	-0,23123(*)	0,04778	0,000
		Ученик/Студент	-0,30266	0,11245	0,205
		Незапослен	0,21382	0,11626	0,641
		Приватни предузетник	-0,06823	0,08619	0,987
	Запослени на извршној позицији	Менаџер	-0,01411	0,04369	1,000
		Пензионер	-0,24535(*)	0,03885	0,000
		Ученик/Студент	-0,31678	0,10896	0,135
		Незапослен	0,19971	0,11288	0,680
		Приватни предузетник	-0,08235	0,08157	0,961
	Пензионер	Менаџер	0,23123(*)	0,04778	0,000
		Запослени на извршној позицији	0,24535(*)	0,03885	0,000
		Ученик/Студент	-0,07143	0,11066	0,995
		Незапослен	0,44505(*)	0,11453	0,011
		Приватни предузетник	0,16300	0,08384	0,582
	Ученик/Студент	Менаџер	0,30266	0,11245	0,205
		Запослени на извршној позицији	0,31678	0,10896	0,135
		Пензионер	0,07143	0,11066	0,995
		Незапослен	0,51648(*)	0,15323	0,046
		Приватни предузетник	0,23443	0,13188	0,675
	Незапослен	Менаџер	-0,21382	0,11626	0,641
		Запослени на извршној позицији	-0,19971	0,11288	0,680
		Пензионер	-0,44505(*)	0,11453	0,011
		Ученик/Студент	-0,51648(*)	0,15323	0,046
		Приватни предузетник	-0,28205	0,13513	0,500
	Приватни предузетник	Менаџер	0,06823	0,08619	0,987
		Запослени на извршној позицији	0,08235	0,08157	0,961
		Пензионер	-0,16300	0,08384	0,582
Ученик/Студент		-0,23443	0,13188	0,675	
Незапослен		0,28205	0,13513	0,500	

Детерминанта квалитета	(А) Занимање	(Б) Занимање	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Саосећање	Менаџер	Запослени на извршној позицији	0,05792	0,07291	0,986
		Пензионер	-0,49469(*)	0,07974	0,000
		Ученик/Студент	-0,32405	0,18767	0,703
		Незапослен	0,02760	0,19402	1,000
		Приватни предузетник	-0,15189	0,14384	0,953
	Запослени на извршној позицији	Менаџер	-0,05792	0,07291	0,986
		Пензионер	-0,55261(*)	0,06484	0,000
		Ученик/Студент	-0,38198	0,18184	0,492
		Незапослен	-0,03033	0,18838	1,000
		Приватни предузетник	-0,20982	0,13614	0,795
	Пензионер	Менаџер	0,49469(*)	0,07974	0,000
		Запослени на извршној позицији	0,55261(*)	0,06484	0,000
		Ученик/Студент	0,17063	0,18468	0,973
		Незапослен	0,52228	0,19113	0,190
		Приватни предузетник	0,34280	0,13992	0,307
	Ученик/Студент	Менаџер	0,32405	0,18767	0,703
		Запослени на извршној позицији	0,38198	0,18184	0,492
		Пензионер	-0,17063	0,18468	0,973
		Незапослен	0,35165	0,25572	0,864
		Приватни предузетник	0,17216	0,22009	0,987
	Незапослен	Менаџер	-0,02760	0,19402	1,000
		Запослени на извршној позицији	0,03033	0,18838	1,000
		Пензионер	-0,52228	0,19113	0,190
		Ученик/Студент	-0,35165	0,25572	0,864
Приватни предузетник		-0,17949	0,22552	0,986	
Приватни предузетник	Менаџер	0,15189	0,14384	0,953	
	Запослени на извршној позицији	0,20982	0,13614	0,795	
	Пензионер	-0,34280	0,13992	0,307	
	Ученик/Студент	-0,17216	0,22009	0,987	
	Незапослен	0,17949	0,22552	0,986	

Напомена: (*) постоји статистички значајна разлика на нивоу сигнификантности $p < 0,01$ или $p < 0,05$

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

*Прилог 5. Пост-хок Scheffe-ов тест за очекивања према
образовној структури испитаника*

Детерминанта квалитета	(А) Степен образовања	(Б) Степен образовања	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Опипљивост	Основна школа	Средња школа	-0,07449	0,04666	0,467
		Виша школа	-0,04138	0,04918	0,871
		Факултет или виши степен	-0,06760	0,04993	0,608
	Средња школа	Основна школа	0,07449	0,04666	0,467
		Виша школа	0,03311	0,02526	0,633
		Факултет или виши степен	0,00689	0,02671	0,996
	Виша школа	Основна школа	0,04138	0,04918	0,871
		Средња школа	-0,03311	0,02526	0,633
		Факултет или виши степен	-0,02623	0,03089	0,868
	Факултет или виши степен	Основна школа	0,06760	0,04993	0,608
		Средња школа	-0,00689	0,02671	0,996
		Виша школа	0,02623	0,03089	0,868
Поузданост	Основна школа	Средња школа	0,10498	0,07234	0,551
		Виша школа	0,15394	0,07624	0,254
		Факултет или виши степен	0,19334	0,07742	0,102
	Средња школа	Основна школа	-0,10498	0,07234	0,551
		Виша школа	0,04895	0,03917	0,668
		Факултет или виши степен	0,08836	0,04141	0,209
	Виша школа	Основна школа	-0,15394	0,07624	0,254
		Средња школа	-0,04895	0,03917	0,668
		Факултет или виши степен	0,03941	0,04790	0,879
	Факултет или виши степен	Основна школа	-0,19334	0,07742	0,102
		Средња школа	-0,08836	0,04141	0,209
		Виша школа	-0,03941	0,04790	0,879
Одговорност	Основна школа	Средња школа	-0,02534	0,06284	0,983
		Виша школа	-0,02315	0,06623	0,989
		Факултет или виши степен	-0,00068	0,06725	1,000
	Средња школа	Основна школа	0,02534	0,06284	0,983
		Виша школа	0,00219	0,03402	1,000
		Факултет или виши степен	0,02466	0,03597	0,925
	Виша школа	Основна школа	0,02315	0,06623	0,989
		Средња школа	-0,00219	0,03402	1,000
		Факултет или виши степен	0,02247	0,04161	0,962
	Факултет или виши степен	Основна школа	0,00068	0,06725	1,000
		Средња школа	-0,02466	0,03597	0,925
		Виша школа	-0,02247	0,04161	0,962

Детерминанта квалитета	(А) Степен образовања	(Б) Степен образовања	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Сигурност	Основна школа	Средња школа	-0,11628(*)	0,03960	0,036
		Виша школа	-0,15856(*)	0,04173	0,003
		Факултет или виши степен	-0,15828(*)	0,04238	0,003
	Средња школа	Основна школа	0,11628(*)	0,03960	0,036
		Виша школа	-0,04228	0,02144	0,275
		Факултет или виши степен	-0,04200	0,02266	0,330
	Виша школа	Основна школа	0,15856(*)	0,04173	0,003
		Средња школа	0,04228	0,02144	0,275
		Факултет или виши степен	0,00028	0,02622	1,000
	Факултет или виши степен	Основна школа	0,15828(*)	0,04238	0,003
		Средња школа	0,04200	0,02266	0,330
		Виша школа	-0,00028	0,02622	1,000
Саосећање	Основна школа	Средња школа	0,74664(*)	0,14079	0,000
		Виша школа	1,05671(*)	0,14839	0,000
		Факултет или виши степен	1,10747(*)	0,15068	0,000
	Средња школа	Основна школа	-0,74664(*)	0,14079	0,000
		Виша школа	0,31008(*)	0,07623	0,001
		Факултет или виши степен	0,36083(*)	0,08059	0,000
	Виша школа	Основна школа	-1,05671(*)	0,14839	0,000
		Средња школа	-0,31008(*)	0,07623	0,001
		Факултет или виши степен	0,05076	0,09322	0,961
	Факултет или виши степен	Основна школа	-1,10747(*)	0,15068	0,000
		Средња школа	-0,36083(*)	0,08059	0,000
		Виша школа	-0,05076	0,09322	0,961

Напомена: (*) постоји статистички значајна разлика на нивоу сигнификантности $p < 0,01$ или $p < 0,05$

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

*Прилог 6. Пост-хок Scheffe-ов тест за перцепцију према
образовној структури испитаника*

Детерминанта квалитета	(А) Степен образовања	(Б) Степен образовања	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Опиљивост	Основна школа	Средња школа	0,17239	0,10517	0,443
		Виша школа	0,56337(*)	0,11084	0,000
		Факултет или виши степен	0,21852	0,11255	0,288
	Средња школа	Основна школа	-0,17239	0,10517	0,443
		Виша школа	0,39098(*)	0,05694	0,000
		Факултет или виши степен	0,04613	0,06020	0,899
	Виша школа	Основна школа	-0,56337(*)	0,11084	0,000
		Средња школа	-0,39098(*)	0,05694	0,000
		Факултет или виши степен	-0,34485(*)	0,06964	0,000
	Факултет или виши степен	Основна школа	-0,21852	0,11255	0,288
		Средња школа	-0,04613	0,06020	0,899
		Виша школа	0,34485(*)	0,06964	0,000
Поузданост	Основна школа	Средња школа	0,03438	0,10192	0,990
		Виша школа	0,30208(*)	0,10741	0,049
		Факултет или виши степен	0,25076	0,10907	0,153
	Средња школа	Основна школа	-0,03438	0,10192	0,990
		Виша школа	0,26770(*)	0,05518	0,000
		Факултет или виши степен	0,21638(*)	0,05833	0,003
	Виша школа	Основна школа	-0,30208(*)	0,10741	0,049
		Средња школа	-0,26770(*)	0,05518	0,000
		Факултет или виши степен	-0,05132	0,06748	0,901
	Факултет или виши степен	Основна школа	-0,25076	0,10907	0,153
		Средња школа	-0,21638(*)	0,05833	0,003
		Виша школа	0,05132	0,06748	0,901
Одговорност	Основна школа	Средња школа	0,25960(*)	0,08926	0,038
		Виша школа	0,44213(*)	0,09407	0,000
		Факултет или виши степен	0,37178(*)	0,09552	0,002
	Средња школа	Основна школа	-0,25960(*)	0,08926	0,038
		Виша школа	0,18253(*)	0,04832	0,003
		Факултет или виши степен	0,11218	0,05109	0,187
	Виша школа	Основна школа	-0,44213(*)	0,09407	0,000
		Средња школа	-0,18253(*)	0,04832	0,003
		Факултет или виши степен	-0,07035	0,05910	0,702
	Факултет или виши степен	Основна школа	-0,37178(*)	0,09552	0,002
		Средња школа	-0,11218	0,05109	0,187
		Виша школа	0,07035	0,05910	0,702

Детерминанта квалитета	(А) Степен образовања	(Б) Степен образовања	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	p
Сигурност	Основна школа	Средња школа	0,00072	0,07565	1,000
		Виша школа	0,17824	0,07973	0,173
		Факултет или виши степен	0,08791	0,08096	0,758
	Средња школа	Основна школа	-0,00072	0,07565	1,000
		Виша школа	0,17752(*)	0,04096	0,000
		Факултет или виши степен	0,08719	0,04330	0,257
	Виша школа	Основна школа	-0,17824	0,07973	0,173
		Средња школа	-0,17752(*)	0,04096	0,000
		Факултет или виши степен	-0,09033	0,05009	0,355
	Факултет или виши степен	Основна школа	-0,08791	0,08096	0,758
		Средња школа	-0,08719	0,04330	0,257
		Виша школа	0,09033	0,05009	0,355
Саосећање	Основна школа	Средња школа	0,25206	0,12679	0,268
		Виша школа	0,52199(*)	0,13363	0,002
		Факултет или виши степен	0,58291(*)	0,13569	0,000
	Средња школа	Основна школа	-0,25206	0,12679	0,268
		Виша школа	0,26993(*)	0,06865	0,002
		Факултет или виши степен	0,33085(*)	0,07257	0,000
	Виша школа	Основна школа	-0,52199(*)	0,13363	0,002
		Средња школа	-0,26993(*)	0,06865	0,002
		Факултет или виши степен	0,06092	0,08395	0,913
	Факултет или виши степен	Основна школа	-0,58291(*)	0,13569	0,000
		Средња школа	-0,33085(*)	0,07257	0,000
		Виша школа	-0,06092	0,08395	0,913

Напомена: (*) постоји статистички значајна разлика на нивоу сигнификантности $p < 0,01$ или $p < 0,05$

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Прилог 7. Пост-хок Scheffe-ов тест за очекивања према висини месечних прихода испитаника

Детерминанта квалитета	(А) Висина месечних прихода	(Б) Висина месечних прихода	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Опипљивост	до 300 €	301 - 450 €	0,00914	0,02898	0,992
		451 - 600 €	-0,05733	0,03077	0,325
		601 € и више	-0,01141	0,02728	0,981
	301 - 450 €	до 300 €	-0,00914	0,02898	0,992
		451 - 600 €	-0,06647	0,03148	0,217
		601 € и више	-0,02056	0,02807	0,911
	451 - 600 €	до 300 €	0,05733	0,03077	0,325
		301 - 450 €	0,06647	0,03148	0,217
		601 € и више	0,04591	0,02992	0,502
	601 € и више	до 300€	0,01141	0,02728	0,981
		301 - 450 €	0,02056	0,02807	0,911
		451 - 600 €	-0,04591	0,02992	0,502
Поузданост	до 300 €	301 - 450 €	0,00347	0,04501	1,000
		451 - 600 €	0,11099	0,04778	0,146
		601 € и више	0,06476	0,04236	0,506
	301 - 450 €	до 300 €	-0,00347	0,04501	1,000
		451 - 600 €	0,10752	0,04889	0,185
		601 € и више	0,06129	0,04360	0,578
	451 - 600 €	до 300 €	-0,11099	0,04778	0,146
		301 - 450 €	-0,10752	0,04889	0,185
		601 € и више	-0,04623	0,04645	0,804
	601 € и више	до 300 €	-0,06476	0,04236	0,506
		301 - 450 €	-0,06129	0,04360	0,578
		451 - 600 €	0,04623	0,04645	0,804
Одговорност	до 300 €	301 - 450 €	-0,13287(*)	0,03850	0,008
		451 - 600 €	-0,14109(*)	0,04087	0,008
		601 € и више	-0,11486(*)	0,03623	0,019
	301 - 450 €	до 300 €	0,13287(*)	0,03850	0,008
		451 - 600 €	-0,00822	0,04182	0,998
		601 € и више	0,01802	0,03729	0,972
	451 - 600 €	до 300 €	0,14109(*)	0,04087	0,008
		301 - 450 €	0,00822	0,04182	0,998
		601 € и више	0,02624	0,03974	0,933
	601 € и више	до 300 €	0,11486(*)	0,03623	0,019
		301 - 450 €	-0,01802	0,03729	0,972
		451 - 600 €	-0,02624	0,03974	0,933

Детерминанта квалитета	(А) Висина месечних прихода	(Б) Висина месечних прихода	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Сигурност	до 300 €	301 - 450 €	-0,06319	0,02392	0,074
		451 - 600 €	-0,08930(*)	0,02540	0,007
		601 € и више	-0,12871(*)	0,02251	0,000
	301 - 450 €	до 300 €	0,06319	0,02392	0,074
		451 - 600 €	-0,02610	0,02598	0,799
		601 € и више	-0,06552(*)	0,02317	0,047
	451 - 600 €	до 300 €	0,08930(*)	0,02540	0,007
		301 - 450 €	0,02610	0,02598	0,799
		601 € и више	-0,03942	0,02469	0,467
	601 € и више	до 300 €	0,12871(*)	0,02251	0,000
		301 - 450 €	0,06552(*)	0,02317	0,047
		451 - 600 €	0,03942	0,02469	0,467
Саосећање	до 300 €	301 - 450 €	0,51736(*)	0,08559	0,000
		451 - 600 €	0,78125(*)	0,09086	0,000
		601 € и више	0,68342(*)	0,08054	0,000
	301 - 450 €	до 300 €	-0,51736(*)	0,08559	0,000
		451 - 600 €	0,26389(*)	0,09296	0,046
		601 € и више	0,16606	0,08290	0,261
	451 - 600 €	до 300 €	-0,78125(*)	0,09086	0,000
		301 - 450 €	-0,26389(*)	0,09296	0,046
		601 € и више	-0,09783	0,08834	0,747
	601 € и више	до 300 €	-0,68342(*)	0,08054	0,000
		301 - 450 €	-0,16606	0,08290	0,261
		451 - 600 €	0,09783	0,08834	0,747

Напомена: (*) постоји статистички значајна разлика на нивоу сигнификантности $p < 0,01$ или $p < 0,05$
Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

*Прилог 8. Пост-хок Scheffe-ов тест за перцепцију према
висини месечних прихода испитаника*

Детерминанта квалитета	(А) Висина месечних прихода	(Б) Висина месечних прихода	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Опиљивост	до 300 €	301 - 450 €	0,06134	0,06757	0,844
		451 - 600 €	0,15463	0,07173	0,201
		601 € и више	0,16870	0,06358	0,072
	301 - 450 €	до 300 €	-0,06134	0,06757	0,844
		451 - 600 €	0,09329	0,07339	0,656
		601 € и више	0,10736	0,06545	0,442
	451 - 600 €	до 300 €	-0,15463	0,07173	0,201
		301 - 450 €	-0,09329	0,07339	0,656
		601 € и више	0,01407	0,06974	0,998
	601 € и више	до 300 €	-0,16870	0,06358	0,072
		301 - 450 €	-0,10736	0,06545	0,442
		451 - 600 €	-0,01407	0,06974	0,998
Поузданост	до 300 €	301 - 450 €	-0,00278	0,06407	1,000
		451 - 600 €	0,03147	0,06802	0,975
		601 € и више	0,20888(*)	0,06029	0,008
	301 - 450 €	до 300 €	0,00278	0,06407	1,000
		451 - 600 €	0,03424	0,06959	0,970
		601 € и више	0,21165(*)	0,06206	0,009
	451 - 600 €	до 300 €	-0,03147	0,06802	0,975
		301 - 450 €	-0,03424	0,06959	0,970
		601 € и више	0,17741	0,06613	0,067
	601 € и више	до 300 €	-0,20888(*)	0,06029	0,008
		301 - 450 €	-0,21165(*)	0,06206	0,009
		451 - 600 €	-0,17741	0,06613	0,067
Одговорност	до 300 €	301 - 450 €	0,06713	0,05218	0,647
		451 - 600 €	0,45402(*)	0,05540	0,000
		601 € и више	0,34783(*)	0,04910	0,000
	301 - 450 €	до 300 €	-0,06713	0,05218	0,647
		451 - 600 €	0,38689(*)	0,05667	0,000
		601 € и више	0,28070(*)	0,05054	0,000
	451 - 600 €	до 300 €	-0,45402(*)	0,05540	0,000
		301 - 450 €	-0,38689(*)	0,05667	0,000
		601 € и више	-0,10620	0,05386	0,275
	601 € и више	до 300 €	-0,34783(*)	0,04910	0,000
		301 - 450 €	-0,28070(*)	0,05054	0,000
		451 - 600 €	0,10620	0,05386	0,275

Детерминанта квалитета	(А) Висина месечних прихода	(Б) Висина месечних прихода	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Сигурност	до 300 €	301 - 450 €	-0,04861	0,04760	0,791
		451 - 600 €	0,05388	0,05053	0,768
		601 € и више	0,07337	0,04479	0,444
	301 - 450 €	до 300 €	0,04861	0,04760	0,791
		451 - 600 €	0,10249	0,05169	0,270
		601 € и више	0,12198	0,04610	0,073
	451 - 600 €	до 300 €	-0,05388	0,05053	0,768
		301 - 450 €	-0,10249	0,05169	0,270
		601 € и више	0,01949	0,04912	0,984
	601 € и више	до 300 €	-0,07337	0,04479	0,444
		301 - 450 €	-0,12198	0,04610	0,073
		451 - 600 €	-0,01949	0,04912	0,984
Саосећање	до 300 €	301 - 450 €	0,12523	0,07702	0,451
		451 - 600 €	0,45481(*)	0,08177	0,000
		601 € и више	0,49792(*)	0,07248	0,000
	301 - 450 €	до 300 €	-0,12523	0,07702	0,451
		451 - 600 €	0,32958(*)	0,08366	0,002
		601 € и више	0,37269(*)	0,07461	0,000
	451 - 600 €	до 300 €	-0,45481(*)	0,08177	0,000
		301 - 450 €	-0,32958(*)	0,08366	0,002
		601 € и више	0,04310	0,07950	0,961
	601 € и више	до 300 €	-0,49792(*)	0,07248	0,000
		301 - 450 €	-0,37269(*)	0,07461	0,000
		451 - 600 €	-0,04310	0,07950	0,961

Напомена: (*) постоји статистички значајна разлика на нивоу сигнификантности $p < 0,01$ или $p < 0,05$
Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Прилог 9. Пост-хок Scheffe-ов тест за очекивања према броју посета бањи

Детерминанте квалитета	(А) Боравак у бањи	(Б) Боравак у бањи	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Опипљивост	Први пут	Други пут	0,06782	0,02804	0,054
		Три и више пута	0,09501(*)	0,02510	0,001
	Други пут	Први пут	-0,06782	0,02804	0,054
		Три и више пута	0,02719	0,02389	0,523
	Три и више пута	Први пут	-0,09501(*)	0,02510	0,001
		Други пут	-0,02719	0,02389	0,523
Поузданост	Први пут	Други пут	-0,01619	0,04363	0,933
		Три и више пута	-0,12814(*)	0,03905	0,005
	Други пут	Први пут	0,01619	0,04363	0,933
		Три и више пута	-0,11195(*)	0,03717	0,011
	Три и више пута	Први пут	0,12814(*)	0,03905	0,005
		Други пут	0,11195(*)	0,03717	0,011
Одговорност	Први пут	Други пут	0,10176(*)	0,03699	0,023
		Три и више пута	-0,09050(*)	0,03311	0,024
	Други пут	Први пут	-0,10176(*)	0,03699	0,023
		Три и више пута	-0,19226(*)	0,03151	0,000
	Три и више пута	Први пут	0,09050(*)	0,03311	0,024
		Други пут	0,19226(*)	0,03151	0,000
Сигурност	Први пут	Други пут	0,03966	0,02404	0,257
		Три и више пута	-0,04129	0,02151	0,159
	Други пут	Први пут	-0,03966	0,02404	0,257
		Три и више пута	-0,08096(*)	0,02048	0,000
	Три и више пута	Први пут	0,04129	0,02151	0,159
		Други пут	0,08096(*)	0,02048	0,000
Саосећање	Први пут	Други пут	-0,38457(*)	0,08750	0,000
		Три и више пута	-0,47286(*)	0,07832	0,000
	Други пут	Први пут	0,38457(*)	0,08750	0,000
		Три и више пута	-0,08828	0,07454	0,496
	Три и више пута	Први пут	0,47286(*)	0,07832	0,000
		Други пут	0,08828	0,07454	0,496

Напомена: (*) постоји статистички значајна разлика на нивоу сигнификантности $p < 0,01$ или $p < 0,0$

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Прилог 10. Пост-хок Scheffe-ов тест за перцепцију према броју посета бањи

Детерминанте квалитета	(А) Боравак у бањи	(Б) Боравак у бањи	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Опиљивост	Први пут	Други пут	0,09714	0,06627	0,342
		Три и више пута	-0,04081	0,05932	0,789
	Други пут	Први пут	-0,09714	0,06627	0,342
		Три и више пута	-0,13795	0,05646	0,051
	Три и више пута	Први пут	0,04081	0,05932	0,789
		Други пут	0,13795	0,05646	0,051
Поузданост	Први пут	Други пут	0,18236(*)	0,06283	0,015
		Три и више пута	0,04599	0,05624	0,716
	Други пут	Први пут	-0,18236(*)	0,06283	0,015
		Три и више пута	-0,13637(*)	0,05352	0,040
	Три и више пута	Први пут	-0,04599	0,05624	0,716
		Други пут	0,13637(*)	0,05352	0,040
Одговорност	Први пут	Други пут	-0,19251(*)	0,05456	0,002
		Три и више пута	-0,20104(*)	0,04884	0,000
	Други пут	Први пут	0,19251(*)	0,05456	0,002
		Три и више пута	-0,00854	0,04648	0,983
	Три и више пута	Први пут	0,20104(*)	0,04884	0,000
		Други пут	0,00854	0,04648	0,983
Сигурност	Први пут	Други пут	-0,00354	0,04617	0,997
		Три и више пута	-0,11356(*)	0,04132	0,023
	Други пут	Први пут	0,00354	0,04617	0,997
		Три и више пута	-0,11002(*)	0,03933	0,020
	Три и више пута	Први пут	0,11356(*)	0,04132	0,023
		Други пут	0,11002(*)	0,03933	0,020
Саосећање	Први пут	Други пут	-0,21140(*)	0,07686	0,023
		Три и више пута	-0,41512(*)	0,06880	0,000
	Други пут	Први пут	0,21140(*)	0,07686	0,023
		Три и више пута	-0,20372(*)	0,06548	0,008
	Три и више пута	Први пут	0,41512(*)	0,06880	0,000
		Други пут	0,20372(*)	0,06548	0,008

Напомена: (*) постоји статистички значајна разлика на нивоу сигнификантности $p < 0,01$ или $p < 0,05$

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Прилог 11. Пост-хок Scheffe-ов тест за очекивања према броју посета хотелу

Детерминанте квалитета	(А) Боравак у хотелу	(Б) Боравак у хотелу	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Опипљивост	Први пут	Други пут	0,01891	0,02421	0,737
		Три и више пута	0,03369	0,02580	0,427
	Други пут	Први пут	-0,01891	0,02421	0,737
		Три и више пута	0,01478	0,02920	0,880
	Три и више пута	Први пут	-0,03369	0,02580	0,427
		Други пут	-0,01478	0,02920	0,880
Поузданост	Први пут	Други пут	-0,05218	0,03689	0,368
		Три и више пута	-0,21006(*)	0,03931	0,000
	Други пут	Први пут	0,05218	0,03689	0,368
		Три и више пута	-0,15788(*)	0,04450	0,002
	Три и више пута	Први пут	0,21006(*)	0,03931	0,000
		Други пут	0,15788(*)	0,04450	0,002
Одговорност	Први пут	Други пут	0,04943	0,03203	0,305
		Три и више пута	-0,12273(*)	0,03413	0,002
	Други пут	Први пут	-0,04943	0,03203	0,305
		Три и више пута	-0,17217(*)	0,03863	0,000
	Три и више пута	Први пут	0,12273(*)	0,03413	0,002
		Други пут	0,17217(*)	0,03863	0,000
Сигурност	Први пут	Други пут	0,03024	0,02073	0,346
		Три и више пута	-0,02218	0,02210	0,604
	Други пут	Први пут	-0,03024	0,02073	0,346
		Три и више пута	-0,05243	0,02501	0,112
	Три и више пута	Први пут	0,02218	0,02210	0,604
		Други пут	0,05243	0,02501	0,112
Саосећање	Први пут	Други пут	-0,55828(*)	0,07004	0,000
		Три и више пута	-0,76153(*)	0,07465	0,000
	Други пут	Први пут	0,55828(*)	0,07004	0,000
		Три и више пута	-0,20325	0,08449	0,056
	Три и више пута	Први пут	0,76153(*)	0,07465	0,000
		Други пут	0,20325	0,08449	0,056

Напомена: (*) постоји статистички значајна разлика на нивоу сигнификантности $p < 0,01$ или $p < 0,05$

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Прилог 12. Пост-хок Scheffe-ов тест за перцепцију према броју посета хотелу

Детерминанте квалитета	(А) Боравак у хотелу	(Б) Боравак у хотелу	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Опипљивост	Први пут	Други пут	0,20140(*)	0,05618	0,002
		Три и више пута	-0,03728	0,05987	0,824
	Други пут	Први пут	-0,20140(*)	0,05618	0,002
		Три и више пута	-0,23869(*)	0,06777	0,002
	Три и више пута	Први пут	0,03728	0,05987	0,824
		Други пут	0,23869(*)	0,06777	0,002
Поузданост	Први пут	Други пут	0,14804(*)	0,05366	0,023
		Три и више пута	-0,04571	0,05719	0,727
	Други пут	Први пут	-0,14804(*)	0,05366	0,023
		Три и више пута	-0,19375(*)	0,06473	0,012
	Три и више пута	Први пут	0,04571	0,05719	0,727
		Други пут	0,19375(*)	0,06473	0,012
Одговорност	Први пут	Други пут	-0,15220(*)	0,04605	0,004
		Три и више пута	-0,27929(*)	0,04908	0,000
	Други пут	Први пут	0,15220(*)	0,04605	0,004
		Три и више пута	-0,12709	0,05556	0,074
	Три и више пута	Први пут	0,27929(*)	0,04908	0,000
		Други пут	0,12709	0,05556	0,074
Сигурност	Први пут	Други пут	0,02341	0,03869	0,833
		Три и више пута	-0,22689(*)	0,04124	0,000
	Други пут	Први пут	-0,02341	0,03869	0,833
		Три и више пута	-0,25030(*)	0,04668	0,000
	Три и више пута	Први пут	0,22689(*)	0,04124	0,000
		Други пут	0,25030(*)	0,04668	0,000
Саосећање	Први пут	Други пут	-0,21791(*)	0,06463	0,004
		Три и више пута	-0,52602(*)	0,06888	0,000
	Други пут	Први пут	0,21791(*)	0,06463	0,004
		Три и више пута	-0,30811(*)	0,07797	0,000
	Три и више пута	Први пут	0,52602(*)	0,06888	0,000
		Други пут	0,30811(*)	0,07797	0,000

Напомена: (*) постоји статистички значајна разлика на нивоу сигнификантности $p < 0,01$ или $p < 0,05$

Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Прилог 13. Пост-хок Scheffe-ов тест за очекивања према хотелима

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Опипљивост	Хотел "Бреза"	Хотел "Звезда"	0,10975	0,03497	0,365
		Хотел "Фонтана"	0,14728	0,03950	0,129
		Хотел "Парк"	0,30571(*)	0,05079	0,000
		Хотел "Меркур"	0,18897(*)	0,04004	0,009
		Хотел "Термал"	0,17369(*)	0,04079	0,036
		Хотел "Минерал"	0,21809(*)	0,03963	0,000
		Хотел "Каблар"	0,31680(*)	0,04927	0,000
		П. леч. Г. Трепча	0,25728(*)	0,04545	0,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,23466	0,06976	0,257
	Хотел "Звезда"	Хотел "Бреза"	-0,10975	0,03497	0,365
		Хотел "Фонтана"	0,03753	0,03436	0,999
		Хотел "Парк"	0,19597(*)	0,04690	0,044
		Хотел "Меркур"	0,07922	0,03497	0,822
		Хотел "Термал"	0,06395	0,03583	0,956
		Хотел "Минерал"	0,10834	0,03450	0,364
		Хотел "Каблар"	0,20705(*)	0,04525	0,014
		П. леч. Г. Трепча	0,14753	0,04106	0,170
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,12491	0,06698	0,942
	Хотел "Фонтана"	Хотел "Бреза"	-0,14728	0,03950	0,129
		Хотел "Звезда"	-0,03753	0,03436	0,999
		Хотел "Парк"	0,15844	0,05037	0,361
		Хотел "Меркур"	0,04169	0,03950	0,999
		Хотел "Термал"	0,02641	0,04026	1,000
		Хотел "Минерал"	0,07081	0,03909	0,952
		Хотел "Каблар"	0,16952	0,04883	0,213
		П. леч. Г. Трепча	0,11000	0,04498	0,741
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,08738	0,06945	0,996

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	p
Опипљивост	Хотел "Парк"	Хотел "Бреза"	-0,30571(*)	0,05079	0,000
		Хотел "Звезда"	-0,19597(*)	0,04690	0,044
		Хотел "Фонтана"	-0,15844	0,05037	0,361
		Хотел "Меркур"	-0,11675	0,05079	0,808
		Хотел "Термал"	-0,13202	0,05139	0,678
		Хотел "Минерал"	-0,08763	0,05047	0,963
		Хотел "Каблар"	0,01109	0,05835	1,000
		П. леч. Г. Трепча	-0,04844	0,05516	1,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,07106	0,07644	1,000
	Хотел "Меркур"	Хотел "Бреза"	-0,18897(*)	0,04004	0,009
		Хотел "Звезда"	-0,07922	0,03497	0,822
		Хотел "Фонтана"	-0,04169	0,03950	0,999
		Хотел "Парк"	0,11675	0,05079	0,808
		Хотел "Термал"	-0,01528	0,04079	1,000
		Хотел "Минерал"	0,02912	0,03963	1,000
		Хотел "Каблар"	0,12783	0,04927	0,665
		П. леч. Г. Трепча	0,06831	0,04545	0,987
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,04569	0,06976	1,000
	Хотел "Термал"	Хотел "Бреза"	-0,17369(*)	0,04079	0,036
		Хотел "Звезда"	-0,06395	0,03583	0,956
		Хотел "Фонтана"	-0,02641	0,04026	1,000
		Хотел "Парк"	0,13202	0,05139	0,678
		Хотел "Меркур"	0,01528	0,04079	1,000
		Хотел "Минерал"	0,04440	0,04039	0,999
		Хотел "Каблар"	0,14311	0,04988	0,512
		П. леч. Г. Трепча	0,08359	0,04612	0,951
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,06097	0,07019	1,000

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Опипљивост	Хотел "Минерал"	Хотел "Бреза"	-0,21809(*)	0,03963	0,000
		Хотел "Звезда"	-0,10834	0,03450	0,364
		Хотел "Фонтана"	-0,07081	0,03909	0,952
		Хотел "Парк"	0,08763	0,05047	0,963
		Хотел "Меркур"	-0,02912	0,03963	1,000
		Хотел "Термал"	-0,04440	0,04039	0,999
		Хотел "Каблар"	0,09871	0,04894	0,906
		П. леч. Г. Трепча	0,03919	0,04510	1,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,01657	0,06952	1,000
	Хотел "Каблар"	Хотел "Бреза"	-0,31680(*)	0,04927	0,000
		Хотел "Звезда"	-0,20705(*)	0,04525	0,014
		Хотел "Фонтана"	-0,16952	0,04883	0,213
		Хотел "Парк"	-0,01109	0,05835	1,000
		Хотел "Меркур"	-0,12783	0,04927	0,665
		Хотел "Термал"	-0,14311	0,04988	0,512
		Хотел "Минерал"	-0,09871	0,04894	0,906
		П. леч. Г. Трепча	-0,05952	0,05376	0,999
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,08214	0,07544	0,999
	П. леч. Г. Трепча	Хотел "Бреза"	-0,25728(*)	0,04545	0,000
		Хотел "Звезда"	-0,14753	0,04106	0,170
		Хотел "Фонтана"	-0,11000	0,04498	0,741
		Хотел "Парк"	0,04844	0,05516	1,000
		Хотел "Меркур"	-0,06831	0,04545	0,987
		Хотел "Термал"	-0,08359	0,04612	0,951
		Хотел "Минерал"	-0,03919	0,04510	1,000
		Хотел "Каблар"	0,05952	0,05376	0,999
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,02262	0,07300	1,000
	Хотел "Фонтана" Горња Трепча	Хотел "Бреза"	-0,23466	0,06976	0,257
		Хотел "Звезда"	-0,12491	0,06698	0,942
		Хотел "Фонтана"	-0,08738	0,06945	0,996
		Хотел "Парк"	0,07106	0,07644	1,000
		Хотел "Меркур"	-0,04569	0,06976	1,000
		Хотел "Термал"	-0,06097	0,07019	1,000
		Хотел "Минерал"	-0,01657	0,06952	1,000
		Хотел "Каблар"	0,08214	0,07544	0,999
		П. леч. Г. Трепча	0,02262	0,07300	1,000

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Поузданост	Хотел "Бреза"	Хотел "Звезда"	-0,05523	0,05481	0,999
		Хотел "Фонтана"	0,30823(*)	0,06190	0,004
		Хотел "Парк"	0,19601	0,07960	0,733
		Хотел "Меркур"	0,01878	0,06275	1,000
		Хотел "Термал"	0,09752	0,06392	0,985
		Хотел "Минерал"	-0,03597	0,06211	1,000
		Хотел "Каблар"	0,27458	0,07721	0,182
		П. леч. Г. Трепча Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,03860 0,08887	0,07123 0,10932	1,000 1,000
	Хотел "Звезда"	Хотел "Бреза"	0,05523	0,05481	0,999
		Хотел "Фонтана"	0,36346(*)	0,05384	0,000
		Хотел "Парк"	0,25123	0,07350	0,234
		Хотел "Меркур"	0,07400	0,05481	0,994
		Хотел "Термал"	0,15275	0,05615	0,596
		Хотел "Минерал"	0,01925	0,05407	1,000
		Хотел "Каблар"	0,32981(*)	0,07091	0,011
		П. леч. Г. Трепча Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,09383 0,14409	0,06435 0,10497	0,989 0,993
	Хотел "Фонтана"	Хотел "Бреза"	-0,30823(*)	0,06190	0,004
		Хотел "Звезда"	-0,36346(*)	0,05384	0,000
		Хотел "Парк"	-0,11222	0,07894	0,991
		Хотел "Меркур"	-0,28945(*)	0,06190	0,010
		Хотел "Термал"	-0,21071	0,06310	0,268
		Хотел "Минерал"	-0,34420(*)	0,06126	0,000
		Хотел "Каблар"	-0,03365	0,07653	1,000
		П. леч. Г. Трепча Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,26963 -0,21937	0,07049 0,10884	0,104 0,907

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Поузданост	Хотел "Парк"	Хотел "Бреза"	-0,19601	0,07960	0,733
		Хотел "Звезда"	-0,25123	0,07350	0,234
		Хотел "Фонтана"	0,11222	0,07894	0,991
		Хотел "Меркур"	-0,17723	0,07960	0,837
		Хотел "Термал"	-0,09848	0,08053	0,997
		Хотел "Минерал"	-0,23198	0,07910	0,476
		Хотел "Каблар"	0,07857	0,09144	1,000
		П. леч. Г. Трепча	-0,15741	0,08645	0,950
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,10714	0,11979	1,000
	Хотел "Меркур"	Хотел "Бреза"	-0,01878	0,06275	1,000
		Хотел "Звезда"	-0,07400	0,05481	0,994
		Хотел "Фонтана"	-0,07400	0,05481	0,994
		Хотел "Парк"	0,28945(*)	0,06190	0,010
		Хотел "Термал"	0,17723	0,07960	0,837
		Хотел "Минерал"	0,07875	0,06392	0,997
		Хотел "Каблар"	-0,05475	0,06211	1,000
		П. леч. Г. Трепча	0,25580	0,07721	0,280
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,01982 0,07009	0,07123 0,10932	1,000 1,000
	Хотел "Термал"	Хотел "Бреза"	-0,09752	0,06392	0,985
		Хотел "Звезда"	-0,15275	0,05615	0,596
		Хотел "Фонтана"	0,21071	0,06310	0,268
		Хотел "Парк"	0,09848	0,08053	0,997
		Хотел "Меркур"	-0,07875	0,06392	0,997
		Хотел "Минерал"	-0,13350	0,06330	0,879
		Хотел "Каблар"	0,17706	0,07817	0,822
		П. леч. Г. Трепча	-0,05892	0,07227	1,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,00866	0,11000	1,000

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	p
Поузданост	Хотел "Минерал"	Хотел "Бреза"	0,03597	0,06211	1,000
		Хотел "Звезда"	-0,01925	0,05407	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,34420(*)	0,06126	0,000
		Хотел "Парк"	0,23198	0,07910	0,476
		Хотел "Меркур"	0,05475	0,06211	1,000
		Хотел "Термал"	0,13350	0,06330	0,879
		Хотел "Каблар"	0,31055	0,07669	0,061
		П. леч. Г. Трепча	0,07457	0,07067	0,999
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,12484	0,10896	0,998
	Хотел "Каблар"	Хотел "Бреза"	-0,27458	0,07721	0,182
		Хотел "Звезда"	-0,32981(*)	0,07091	0,011
		Хотел "Фонтана"	0,03365	0,07653	1,000
		Хотел "Парк"	-0,07857	0,09144	1,000
		Хотел "Меркур"	-0,25580	0,07721	0,280
		Хотел "Термал"	-0,17706	0,07817	0,822
		Хотел "Минерал"	-0,31055	0,07669	0,061
		П. леч. Г. Трепча	-0,23598	0,08426	0,550
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,18571	0,11822	0,981
	П. леч. Г. Трепча	Хотел "Бреза"	-0,03860	0,07123	1,000
		Хотел "Звезда"	-0,09383	0,06435	0,989
		Хотел "Фонтана"	0,26963	0,07049	0,104
		Хотел "Парк"	0,15741	0,08645	0,950
		Хотел "Меркур"	-0,01982	0,07123	1,000
		Хотел "Термал"	0,05892	0,07227	1,000
		Хотел "Минерал"	-0,07457	0,07067	0,999
		Хотел "Каблар"	0,23598	0,08426	0,550
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,05026	0,11441	1,000
	Хотел "Фонтана" Горња Трепча	Хотел "Бреза"	-0,08887	0,10932	1,000
		Хотел "Звезда"	-0,14409	0,10497	0,993
		Хотел "Фонтана"	0,21937	0,10884	0,907
		Хотел "Парк"	0,10714	0,11979	1,000
		Хотел "Меркур"	-0,07009	0,10932	1,000
		Хотел "Термал"	0,00866	0,11000	1,000
		Хотел "Минерал"	-0,12484	0,10896	0,998
		Хотел "Каблар"	0,18571	0,11822	0,981
		П. леч. Г. Трепча	-0,05026	0,11441	1,000

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Одговорност	Хотел "Бреза"	Хотел "Звезда"	0,02730	0,04648	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,08113	0,05249	0,984
		Хотел "Парк"	0,05238	0,06750	1,000
		Хотел "Меркур"	-0,07042	0,05321	0,995
		Хотел "Термал"	0,24335(*)	0,05421	0,018
		Хотел "Минерал"	0,07969	0,05267	0,986
		Хотел "Каблар"	0,42589(*)	0,06547	0,000
		П. леч. Г. Трепча	0,10631	0,06041	0,960
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,35446	0,09270	0,105
	Хотел "Звезда"	Хотел "Бреза"	-0,02730	0,04648	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,05383	0,04566	0,998
		Хотел "Парк"	0,02508	0,06233	1,000
		Хотел "Меркур"	-0,09772	0,04648	0,881
		Хотел "Термал"	0,21605(*)	0,04761	0,016
		Хотел "Минерал"	0,05239	0,04585	0,998
		Хотел "Каблар"	0,39859(*)	0,06013	0,000
		П. леч. Г. Трепча	0,07901	0,05457	0,990
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,32716	0,08901	0,144
	Хотел "Фонтана"	Хотел "Бреза"	-0,08113	0,05249	0,984
		Хотел "Звезда"	-0,05383	0,04566	0,998
		Хотел "Парк"	-0,02875	0,06694	1,000
		Хотел "Меркур"	-0,15155	0,05249	0,502
		Хотел "Термал"	0,16222	0,05350	0,421
		Хотел "Минерал"	-0,00144	0,05194	1,000
		Хотел "Каблар"	0,34476(*)	0,06490	0,001
		П. леч. Г. Трепча	0,02519	0,05978	1,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,27333	0,09230	0,460

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Одговорност	Хотел "Парк"	Хотел "Бреза"	-0,05238	0,06750	1,000
		Хотел "Звезда"	-0,02508	0,06233	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,02875	0,06694	1,000
		Хотел "Меркур"	-0,12280	0,06750	0,950
		Хотел "Термал"	0,19097	0,06829	0,553
		Хотел "Минерал"	0,02731	0,06707	1,000
		Хотел "Каблар"	0,37351(*)	0,07754	0,006
		П. леч. Г. Трепча	0,05394	0,07331	1,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,30208	0,10158	0,453
	Хотел "Меркур"	Хотел "Бреза"	0,07042	0,05321	0,995
		Хотел "Звезда"	0,09772	0,04648	0,881
		Хотел "Фонтана"	0,15155	0,05249	0,502
		Хотел "Парк"	0,12280	0,06750	0,950
		Хотел "Термал"	0,31377(*)	0,05421	0,000
		Хотел "Минерал"	0,15011	0,05267	0,522
		Хотел "Каблар"	0,49631(*)	0,06547	0,000
		П. леч. Г. Трепча	0,17673	0,06041	0,480
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,42488(*)	0,09270	0,014
	Хотел "Термал"	Хотел "Бреза"	-0,24335(*)	0,05421	0,018
		Хотел "Звезда"	-0,21605(*)	0,04761	0,016
		Хотел "Фонтана"	-0,16222	0,05350	0,421
		Хотел "Парк"	-0,19097	0,06829	0,553
		Хотел "Меркур"	-0,31377(*)	0,05421	0,000
		Хотел "Минерал"	-0,16366	0,05367	0,412
		Хотел "Каблар"	0,18254	0,06629	0,577
		П. леч. Г. Трепча	-0,13704	0,06129	0,834
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,11111	0,09328	0,998

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Одговорност	Хотел "Минерал"	Хотел "Бреза"	-0,07969	0,05267	0,986
		Хотел "Звезда"	-0,05239	0,04585	0,998
		Хотел "Фонтана"	0,00144	0,05194	1,000
		Хотел "Парк"	-0,02731	0,06707	1,000
		Хотел "Меркур"	-0,15011	0,05267	0,522
		Хотел "Термал"	0,16366	0,05367	0,412
		Хотел "Каблар"	0,34620(*)	0,06504	0,001
		П. леч. Г. Трепча	0,02663	0,05993	1,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,27477	0,09239	0,453
	Хотел "Каблар"	Хотел "Бреза"	-0,42589(*)	0,06547	0,000
		Хотел "Звезда"	-0,39859(*)	0,06013	0,000
		Хотел "Фонтана"	-0,34476(*)	0,06490	0,001
		Хотел "Парк"	-0,37351(*)	0,07754	0,006
		Хотел "Меркур"	-0,49631(*)	0,06547	0,000
		Хотел "Термал"	-0,18254	0,06629	0,577
		Хотел "Минерал"	-0,34620(*)	0,06504	0,001
		П. леч. Г. Трепча	-0,31958(*)	0,07145	0,019
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,07143	0,10025	1,000
	П. леч. Г. Трепча	Хотел "Бреза"	-0,10631	0,06041	0,960
		Хотел "Звезда"	-0,07901	0,05457	0,990
		Хотел "Фонтана"	-0,02519	0,05978	1,000
		Хотел "Парк"	-0,05394	0,07331	1,000
		Хотел "Меркур"	-0,17673	0,06041	0,480
		Хотел "Термал"	0,13704	0,06129	0,834
		Хотел "Минерал"	-0,02663	0,05993	1,000
		Хотел "Каблар"	0,31958(*)	0,07145	0,019
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,24815	0,09702	0,684
	Хотел "Фонтана" Горња Трепча	Хотел "Бреза"	-0,35446	0,09270	0,105
		Хотел "Звезда"	-0,32716	0,08901	0,144
		Хотел "Фонтана"	-0,27333	0,09230	0,460
		Хотел "Парк"	-0,30208	0,10158	0,453
		Хотел "Меркур"	-0,42488(*)	0,09270	0,014
		Хотел "Термал"	-0,11111	0,09328	0,998
		Хотел "Минерал"	-0,27477	0,09239	0,453
		Хотел "Каблар"	0,07143	0,10025	1,000
		П. леч. Г. Трепча	-0,24815	0,09702	0,684

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Сигурност	Хотел "Бреза"	Хотел "Звезда"	-0,02869	0,02994	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,11205	0,03382	0,280
		Хотел "Парк"	-0,04489	0,04348	0,999
		Хотел "Меркур"	-0,02347	0,03428	1,000
		Хотел "Термал"	0,08074	0,03492	0,802
		Хотел "Минерал"	0,08292	0,03393	0,742
		Хотел "Каблар"	0,18189(*)	0,04218	0,031
		П. леч. Г. Трепча	0,17872(*)	0,03891	0,013
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,05332	0,05972	1,000
	Хотел "Звезда"	Хотел "Бреза"	0,02869	0,02994	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,14074(*)	0,02941	0,007
		Хотел "Парк"	-0,01620	0,04015	1,000
		Хотел "Меркур"	0,00522	0,02994	1,000
		Хотел "Термал"	0,10943	0,03067	0,178
		Хотел "Минерал"	0,11161	0,02954	0,116
		Хотел "Каблар"	0,21058(*)	0,03874	0,001
		П. леч. Г. Трепча	0,20741(*)	0,03515	0,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,08201	0,05734	0,991
	Хотел "Фонтана"	Хотел "Бреза"	-0,11205	0,03382	0,280
		Хотел "Звезда"	-0,14074(*)	0,02941	0,007
		Хотел "Парк"	-0,15694	0,04312	0,155
		Хотел "Меркур"	-0,13552	0,03382	0,068
		Хотел "Термал"	-0,03131	0,03447	1,000
		Хотел "Минерал"	-0,02913	0,03346	1,000
		Хотел "Каблар"	0,06984	0,04181	0,972
		П. леч. Г. Трепча	0,06667	0,03851	0,964
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,05873	0,05946	0,999

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Сигурност	Хотел "Парк"	Хотел "Бреза"	0,04489	0,04348	0,999
		Хотел "Звезда"	0,01620	0,04015	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,15694	0,04312	0,155
		Хотел "Меркур"	0,02142	0,04348	1,000
		Хотел "Термал"	0,12563	0,04399	0,519
		Хотел "Минерал"	0,12782	0,04321	0,462
		Хотел "Каблар"	0,22679(*)	0,04995	0,016
		П. леч. Г. Трепча	0,22361(*)	0,04722	0,008
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,09821	0,06544	0,987
	Хотел "Меркур"	Хотел "Бреза"	0,02347	0,03428	1,000
		Хотел "Звезда"	-0,00522	0,02994	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,13552	0,03382	0,068
		Хотел "Парк"	-0,02142	0,04348	1,000
		Хотел "Термал"	0,10421	0,03492	0,447
		Хотел "Минерал"	0,10640	0,03393	0,366
		Хотел "Каблар"	0,20537(*)	0,04218	0,005
		П. леч. Г. Трепча	0,20219(*)	0,03891	0,002
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,07679	0,05972	0,996
	Хотел "Термал"	Хотел "Бреза"	-0,08074	0,03492	0,802
		Хотел "Звезда"	-0,10943	0,03067	0,178
		Хотел "Фонтана"	0,03131	0,03447	1,000
		Хотел "Парк"	-0,12563	0,04399	0,519
		Хотел "Меркур"	-0,10421	0,03492	0,447
		Хотел "Минерал"	0,00218	0,03458	1,000
		Хотел "Каблар"	0,10115	0,04270	0,777
		П. леч. Г. Трепча	0,09798	0,03948	0,723
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,02742	0,06009	1,000

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Сигурност	Хотел "Минерал"	Хотел "Бреза"	-0,08292	0,03393	0,742
		Хотел "Звезда"	-0,11161	0,02954	0,116
		Хотел "Фонтана"	0,02913	0,03346	1,000
		Хотел "Парк"	-0,12782	0,04321	0,462
		Хотел "Меркур"	-0,10640	0,03393	0,366
		Хотел "Термал"	-0,00218	0,03458	1,000
		Хотел "Каблар"	0,09897	0,04190	0,780
		П. леч. Г. Трепча	0,09580	0,03861	0,724
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,02960	0,05952	1,000
	Хотел "Каблар"	Хотел "Бреза"	-0,18189(*)	0,04218	0,031
		Хотел "Звезда"	-0,21058(*)	0,03874	0,001
		Хотел "Фонтана"	-0,06984	0,04181	0,972
		Хотел "Парк"	-0,22679(*)	0,04995	0,016
		Хотел "Меркур"	-0,20537(*)	0,04218	0,005
		Хотел "Термал"	-0,10115	0,04270	0,777
		Хотел "Минерал"	-0,09897	0,04190	0,780
		П. леч. Г. Трепча	-0,00317	0,04603	1,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,12857	0,06458	0,913
	П. леч. Г. Трепча	Хотел "Бреза"	-0,17872(*)	0,03891	0,013
		Хотел "Звезда"	-0,20741(*)	0,03515	0,000
		Хотел "Фонтана"	-0,06667	0,03851	0,964
		Хотел "Парк"	-0,22361(*)	0,04722	0,008
		Хотел "Меркур"	-0,20219(*)	0,03891	0,002
		Хотел "Термал"	-0,09798	0,03948	0,723
		Хотел "Минерал"	-0,09580	0,03861	0,724
		Хотел "Каблар"	0,00317	0,04603	1,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,12540	0,06250	0,909
	Хотел "Фонтана" Горња Трепча	Хотел "Бреза"	-0,05332	0,05972	1,000
		Хотел "Звезда"	-0,08201	0,05734	0,991
		Хотел "Фонтана"	0,05873	0,05946	0,999
		Хотел "Парк"	-0,09821	0,06544	0,987
		Хотел "Меркур"	-0,07679	0,05972	0,996
		Хотел "Термал"	0,02742	0,06009	1,000
		Хотел "Минерал"	0,02960	0,05952	1,000
		Хотел "Каблар"	0,12857	0,06458	0,913
		П. леч. Г. Трепча	0,12540	0,06250	0,909

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Саосећање	Хотел "Бреза"	Хотел "Звезда"	0,00066	0,11410	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,06091	0,12887	1,000
		Хотел "Парк"	-0,10798	0,16572	1,000
		Хотел "Меркур"	0,04225	0,13063	1,000
		Хотел "Термал"	0,00818	0,13308	1,000
		Хотел "Минерал"	-0,55393(*)	0,12930	0,033
		Хотел "Каблар"	0,05392	0,16075	1,000
		П. леч. Г. Трепча	-0,37465	0,14830	0,701
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,17773	0,22760	1,000
	Хотел "Звезда"	Хотел "Бреза"	-0,00066	0,11410	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,06025	0,11209	1,000
		Хотел "Парк"	-0,10864	0,15303	1,000
		Хотел "Меркур"	0,04159	0,11410	1,000
		Хотел "Термал"	0,00752	0,11690	1,000
		Хотел "Минерал"	-0,55459(*)	0,11257	0,004
		Хотел "Каблар"	0,05326	0,14763	1,000
		П. леч. Г. Трепча	-0,37531	0,13397	0,550
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,17707	0,21853	1,000
	Хотел "Фонтана"	Хотел "Бреза"	-0,06091	0,12887	1,000
		Хотел "Звезда"	-0,06025	0,11209	1,000
		Хотел "Парк"	-0,16889	0,16434	0,999
		Хотел "Меркур"	-0,01865	0,12887	1,000
		Хотел "Термал"	-0,05273	0,13136	1,000
		Хотел "Минерал"	-0,61483(*)	0,12753	0,006
		Хотел "Каблар"	-0,00698	0,15932	1,000
		П. леч. Г. Трепча	-0,43556	0,14676	0,456
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,11683	0,22660	1,000

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Саосећање	Хотел "Парк"	Хотел "Бреза"	0,10798	0,16572	1,000
		Хотел "Звезда"	0,10864	0,15303	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,16889	0,16434	0,999
		Хотел "Меркур"	0,15023	0,16572	1,000
		Хотел "Термал"	0,11616	0,16766	1,000
		Хотел "Минерал"	-0,44595	0,16467	0,603
		Хотел "Каблар"	0,16190	0,19036	1,000
		П. леч. Г. Трепча	-0,26667	0,17998	0,988
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,28571	0,24940	0,998
	Хотел "Меркур"	Хотел "Бреза"	-0,04225	0,13063	1,000
		Хотел "Звезда"	-0,04159	0,11410	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,01865	0,12887	1,000
		Хотел "Парк"	-0,15023	0,16572	1,000
		Хотел "Термал"	-0,03407	0,13308	1,000
		Хотел "Минерал"	-0,59618(*)	0,12930	0,013
		Хотел "Каблар"	0,01167	0,16075	1,000
		П. леч. Г. Трепча	-0,41690	0,14830	0,545
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,13548	0,22760	1,000
	Хотел "Термал"	Хотел "Бреза"	-0,00818	0,13308	1,000
		Хотел "Звезда"	-0,00752	0,11690	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,05273	0,13136	1,000
		Хотел "Парк"	-0,11616	0,16766	1,000
		Хотел "Меркур"	0,03407	0,13308	1,000
		Хотел "Минерал"	-0,56211(*)	0,13177	0,035
		Хотел "Каблар"	0,04574	0,16274	1,000
		П. леч. Г. Трепча	-0,38283	0,15046	0,691
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,16955	0,22901	1,000

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	p
Саосећање	Хотел "Минерал"	Хотел "Бреза"	0,55393(*)	0,12930	0,033
		Хотел "Звезда"	0,55459(*)	0,11257	0,004
		Хотел "Фонтана"	0,61483(*)	0,12753	0,006
		Хотел "Парк"	0,44595	0,16467	0,603
		Хотел "Меркур"	0,59618(*)	0,12930	0,013
		Хотел "Термал"	0,56211(*)	0,13177	0,035
		Хотел "Каблар"	0,60785	0,15967	0,109
		П. леч. Г. Трепча Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,17928 0,73166	0,14713 0,22684	0,997 0,321
	Хотел "Каблар"	Хотел "Бреза"	-0,05392	0,16075	1,000
		Хотел "Звезда"	-0,05326	0,14763	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,00698	0,15932	1,000
		Хотел "Парк"	-0,16190	0,19036	1,000
		Хотел "Меркур"	-0,01167	0,16075	1,000
		Хотел "Термал"	-0,04574	0,16274	1,000
		Хотел "Минерал"	-0,60785	0,15967	0,109
		П. леч. Г. Трепча Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,42857 0,12381	0,17541 0,24612	0,742 1,000
	П. леч. Г. Трепча	Хотел "Бреза"	0,37465	0,14830	0,701
		Хотел "Звезда"	0,37531	0,13397	0,550
		Хотел "Фонтана"	0,43556	0,14676	0,456
		Хотел "Парк"	0,26667	0,17998	0,988
		Хотел "Меркур"	0,41690	0,14830	0,545
		Хотел "Термал"	0,38283	0,15046	0,691
		Хотел "Минерал"	-0,17928	0,14713	0,997
		Хотел "Каблар" Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,42857 0,55238	0,17541 0,23818	0,742 0,799
	Хотел "Фонтана" Горња Трепча	Хотел "Бреза"	-0,17773	0,22760	1,000
		Хотел "Звезда"	-0,17707	0,21853	1,000
		Хотел "Фонтана"	-0,11683	0,22660	1,000
		Хотел "Парк"	-0,28571	0,24940	0,998
		Хотел "Меркур"	-0,13548	0,22760	1,000
		Хотел "Термал"	-0,16955	0,22901	1,000
		Хотел "Минерал"	-0,73166	0,22684	0,321
		Хотел "Каблар" П. леч. Г. Трепча	-0,12381 -0,55238	0,24612 0,23818	1,000 0,799

Напомена: (*) постоји статистички значајна разлика на нивоу сигнификантности $p < 0,01$ или $p < 0,05$
Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Прилог 14. Пост-хок Scheffe-ов тест за перцепцију према хотелима

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Опипљивост	Хотел "Бреза"	Хотел "Звезда"	-0,13227	0,07640	0,964
		Хотел "Фонтана"	-0,15141	0,11097	0,993
		Хотел "Парк"	-0,32760	0,10764	0,415
		Хотел "Меркур"	-0,38030(*)	0,08630	0,023
		Хотел "Термал"	0,20844	0,08911	0,791
		Хотел "Минерал"	0,45445(*)	0,08658	0,001
		Хотел "Каблар"	-0,44718(*)	0,08747	0,002
		П. леч. Г. Трепча	0,23563	0,09931	0,776
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,13950	0,15240	1,000
	Хотел "Звезда"	Хотел "Бреза"	0,13227	0,07640	0,964
		Хотел "Фонтана"	-0,01914	0,10247	1,000
		Хотел "Парк"	-0,19533	0,09886	0,917
		Хотел "Меркур"	-0,24802	0,07506	0,284
		Хотел "Термал"	0,34071(*)	0,07828	0,027
		Хотел "Минерал"	0,58672(*)	0,07538	0,000
		Хотел "Каблар"	-0,31491	0,07640	0,051
		П. Леч. Г. Трепча	0,36790	0,08971	0,054
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,00723	0,14633	1,000
	Хотел "Фонтана"	Хотел "Бреза"	0,15141	0,11097	0,993
		Хотел "Звезда"	0,01914	0,10247	1,000
		Хотел "Парк"	-0,17619	0,12747	0,993
		Хотел "Меркур"	-0,22889	0,11004	0,888
		Хотел "Термал"	0,35985	0,11227	0,331
		Хотел "Минерал"	0,60586(*)	0,11027	0,001
		Хотел "Каблар"	-0,29577	0,11097	0,626
		П. леч. Г. Трепча	0,38704	0,12052	0,328
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,01190	0,16700	1,000

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	p
Опипљивост	Хотел "Парк"	Хотел "Бреза"	0,32760	0,10764	0,415
		Хотел "Звезда"	0,19533	0,09886	0,917
		Хотел "Фонтана"	0,17619	0,12747	0,993
		Хотел "Меркур"	-0,05270	0,10669	1,000
		Хотел "Термал"	0,53604(*)	0,10898	0,005
		Хотел "Минерал"	0,78205(*)	0,10692	0,000
		Хотел "Каблар"	-0,11958	0,10764	0,999
		П. леч. Г. Трепча	0,56323(*)	0,11746	0,007
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,18810	0,16481	0,998
	Хотел "Меркур"	Хотел "Бреза"	0,38030(*)	0,08630	0,023
		Хотел "Звезда"	0,24802	0,07506	0,284
		Хотел "Фонтана"	0,22889	0,11004	0,888
		Хотел "Парк"	0,05270	0,10669	1,000
		Хотел "Термал"	0,58874(*)	0,08796	0,000
		Хотел "Минерал"	0,83474(*)	0,08539	0,000
		Хотел "Каблар"	-0,06689	0,08630	1,000
		П. леч. Г. Трепча	0,61593(*)	0,09827	0,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,24079	0,15173	0,980
	Хотел "Термал"	Хотел "Бреза"	-0,20844	0,08911	0,791
		Хотел "Звезда"	-0,34071(*)	0,07828	0,027
		Хотел "Фонтана"	-0,35985	0,11227	0,331
		Хотел "Парк"	-0,53604(*)	0,10898	0,005
		Хотел "Меркур"	-0,58874(*)	0,08796	0,000
		Хотел "Минерал"	0,24601	0,08824	0,558
		Хотел "Каблар"	-0,65562(*)	0,08911	0,000
		П. леч. Г. Трепча	0,02719	0,10075	1,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,34794	0,15335	0,821

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Опиљивост	Хотел "Минерал"	Хотел "Бреза"	-0,45445(*)	0,08658	0,001
		Хотел "Звезда"	-0,58672(*)	0,07538	0,000
		Хотел "Фонтана"	-0,60586(*)	0,11027	0,001
		Хотел "Парк"	-0,78205(*)	0,10692	0,000
		Хотел "Меркур"	-0,83474(*)	0,08658	0,000
		Хотел "Термал"	-0,24601	0,08824	0,558
		Хотел "Каблар"	-0,90163(*)	0,08539	0,000
		П. леч. Г. Трепча	-0,21882	0,09852	0,839
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,59395	0,15189	0,086
	Хотел "Каблар"	Хотел "Бреза"	0,44718(*)	0,08747	0,002
		Хотел "Звезда"	0,31491	0,07640	0,051
		Хотел "Фонтана"	0,29577	0,11097	0,626
		Хотел "Парк"	0,11958	0,10764	0,999
		Хотел "Меркур"	0,06689	0,08630	1,000
		Хотел "Термал"	0,65562(*)	0,08911	0,000
		Хотел "Минерал"	0,90163(*)	0,08658	0,000
		П. леч. Г. Трепча	0,68281(*)	0,09931	0,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,30768	0,15240	0,906
	П. леч. Г. Трепча	Хотел "Бреза"	-0,23563	0,09931	0,776
		Хотел "Звезда"	-0,36790	0,08971	0,054
		Хотел "Фонтана"	-0,38704	0,12052	0,328
		Хотел "Парк"	-0,56323(*)	0,11746	0,007
		Хотел "Меркур"	-0,61593(*)	0,09827	0,000
		Хотел "Термал"	-0,02719	0,10075	1,000
		Хотел "Минерал"	0,21882	0,09852	0,839
		Хотел "Каблар"	-0,68281(*)	0,09931	0,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,37513	0,15949	0,785
	Хотел "Фонтана" Горња Трепча	Хотел "Бреза"	0,13950	0,15240	1,000
		Хотел "Звезда"	0,00723	0,14633	1,000
		Хотел "Фонтана"	-0,01190	0,16700	1,000
		Хотел "Парк"	-0,18810	0,16481	0,998
		Хотел "Меркур"	-0,24079	0,15173	0,980
		Хотел "Термал"	0,34794	0,15335	0,821
		Хотел "Минерал"	0,59395	0,15189	0,086
		Хотел "Каблар"	-0,30768	0,15240	0,906
		П. леч. Г. Трепча	0,37513	0,15949	0,785

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Поузданост	Хотел "Бреза"	Хотел "Звезда"	0,02466	0,08181	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,18861	0,09240	0,899
		Хотел "Парк"	-0,02612	0,11881	1,000
		Хотел "Меркур"	0,09390	0,09366	0,999
		Хотел "Термал"	0,11467	0,09541	0,997
		Хотел "Минерал"	0,16476	0,09270	0,957
		Хотел "Каблар"	-0,12314	0,11525	0,999
		П. леч. Г. Трепча	0,04194	0,10633	1,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,26123	0,16318	0,979
	Хотел "Звезда"	Хотел "Бреза"	-0,02466	0,08181	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,16395	0,08036	0,900
		Хотел "Парк"	-0,05077	0,10972	1,000
		Хотел "Меркур"	0,06924	0,08181	1,000
		Хотел "Термал"	0,09001	0,08381	0,999
		Хотел "Минерал"	0,14011	0,08071	0,963
		Хотел "Каблар"	-0,14780	0,10585	0,992
		П. леч. Г. Трепча	0,01728	0,09605	1,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,28589	0,15668	0,949
	Хотел "Фонтана"	Хотел "Бреза"	-0,18861	0,09240	0,899
		Хотел "Звезда"	-0,16395	0,08036	0,900
		Хотел "Парк"	-0,21472	0,11783	0,950
		Хотел "Меркур"	-0,09471	0,09240	0,999
		Хотел "Термал"	-0,07394	0,09418	1,000
		Хотел "Минерал"	-0,02384	0,09143	1,000
		Хотел "Каблар"	-0,31175	0,11423	0,591
		П. леч. Г. Трепча	-0,14667	0,10522	0,992
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,44984	0,16246	0,568

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	p
Поузданост	Хотел "Парк"	Хотел "Бреза"	0,02612	0,11881	1,000
		Хотел "Звезда"	0,05077	0,10972	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,21472	0,11783	0,950
		Хотел "Меркур"	0,12001	0,11881	0,999
		Хотел "Термал"	0,14078	0,12020	0,998
		Хотел "Минерал"	0,19088	0,11806	0,977
		Хотел "Каблар"	-0,09702	0,13648	1,000
		П. леч. Г. Трепча	0,06806	0,12904	1,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,23512	0,17881	0,995
	Хотел "Меркур"	Хотел "Бреза"	-0,09390	0,09366	0,999
		Хотел "Звезда"	-0,06924	0,08181	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,09471	0,09240	0,999
		Хотел "Парк"	-0,12001	0,11881	0,999
		Хотел "Термал"	0,02077	0,09541	1,000
		Хотел "Минерал"	0,07087	0,09270	1,000
		Хотел "Каблар"	-0,21704	0,11525	0,938
		П. леч. Г. Трепча	-0,05196	0,10633	1,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,35513	0,16318	0,856
	Хотел "Термал"	Хотел "Бреза"	-0,11467	0,09541	0,997
		Хотел "Звезда"	-0,09001	0,08381	0,999
		Хотел "Фонтана"	0,07394	0,09418	1,000
		Хотел "Парк"	-0,14078	0,12020	0,998
		Хотел "Меркур"	-0,02077	0,09541	1,000
		Хотел "Минерал"	0,05010	0,09448	1,000
		Хотел "Каблар"	-0,23781	0,11668	0,900
		П. леч. Г. Трепча	-0,07273	0,10788	1,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,37590	0,16420	0,812

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Поузданост	Хотел "Минерал"	Хотел "Бреза"	-0,16476	0,09270	0,957
		Хотел "Звезда"	-0,14011	0,08071	0,963
		Хотел "Фонтана"	0,02384	0,09143	1,000
		Хотел "Парк"	-0,19088	0,11806	0,977
		Хотел "Меркур"	-0,07087	0,09270	1,000
		Хотел "Термал"	-0,05010	0,09448	1,000
		Хотел "Каблар"	-0,28790	0,11448	0,707
		П. леч. Г. Трепча	-0,12282	0,10549	0,998
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,42600	0,16263	0,652
	Хотел "Каблар"	Хотел "Бреза"	0,12314	0,11525	0,999
		Хотел "Звезда"	0,14780	0,10585	0,992
		Хотел "Фонтана"	0,31175	0,11423	0,591
		Хотел "Парк"	0,09702	0,13648	1,000
		Хотел "Меркур"	0,21704	0,11525	0,938
		Хотел "Термал"	0,23781	0,11668	0,900
		Хотел "Минерал"	0,28790	0,11448	0,707
		П. леч. Г. Трепча	0,16508	0,12576	0,995
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,13810	0,17646	1,000
	П. леч. Г. Трепча	Хотел "Бреза"	-0,04194	0,10633	1,000
		Хотел "Звезда"	-0,01728	0,09605	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,14667	0,10522	0,992
		Хотел "Парк"	-0,06806	0,12904	1,000
		Хотел "Меркур"	0,05196	0,10633	1,000
		Хотел "Термал"	0,07273	0,10788	1,000
		Хотел "Минерал"	0,12282	0,10549	0,998
		Хотел "Каблар"	-0,16508	0,12576	0,995
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,30317	0,17077	0,958
	Хотел "Фонтана" Горња Трепча	Хотел "Бреза"	0,26123	0,16318	0,979
		Хотел "Звезда"	0,28589	0,15668	0,949
		Хотел "Фонтана"	0,44984	0,16246	0,568
		Хотел "Парк"	0,23512	0,17881	0,995
		Хотел "Меркур"	0,35513	0,16318	0,856
		Хотел "Термал"	0,37590	0,16420	0,812
		Хотел "Минерал"	0,42600	0,16263	0,652
		Хотел "Каблар"	0,13810	0,17646	1,000
		П. леч. Г. Трепча	0,30317	0,17077	0,958

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Одговорност	Хотел "Бреза"	Хотел "Звезда"	-0,15629	0,06942	0,828
		Хотел "Фонтана"	-0,05703	0,07841	1,000
		Хотел "Парк"	-0,39217	0,10082	0,090
		Хотел "Меркур"	-0,23474	0,07948	0,464
		Хотел "Термал"	-0,36470(*)	0,08097	0,017
		Хотел "Минерал"	-0,37330(*)	0,07867	0,008
		Хотел "Каблар"	0,06170	0,09780	1,000
		П. леч. Г. Трепча	-0,30443	0,09023	0,253
		Хотел "Фонтана"	-0,22401	0,13847	0,977
		Г. Трепча			
	Хотел "Звезда"	Хотел "Бреза"	0,15629	0,06942	0,828
		Хотел "Фонтана"	0,09926	0,06820	0,989
		Хотел "Парк"	-0,23588	0,09310	0,697
		Хотел "Меркур"	-0,07846	0,06942	0,998
		Хотел "Термал"	-0,20842	0,07112	0,477
		Хотел "Минерал"	-0,21702	0,06849	0,349
		Хотел "Каблар"	0,21799	0,08982	0,750
		П. леч. Г. Трепча	-0,14815	0,08151	0,951
		Хотел "Фонтана"	-0,06772	0,13296	1,000
		Г. Трепча			
	Хотел "Фонтана"	Хотел "Бреза"	0,05703	0,07841	1,000
		Хотел "Звезда"	-0,09926	0,06820	0,989
		Хотел "Парк"	-0,33514	0,09998	0,262
		Хотел "Меркур"	-0,17772	0,07841	0,821
		Хотел "Термал"	-0,30768	0,07992	0,099
		Хотел "Минерал"	-0,31628	0,07759	0,057
		Хотел "Каблар"	0,11873	0,09693	0,997
		П. леч. Г. Трепча	-0,24741	0,08929	0,567
		Хотел "Фонтана"	-0,16698	0,13786	0,997
		Г. Трепча			

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	p
Одговорност	Хотел "Парк"	Хотел "Бреза"	0,39217	0,10082	0,090
		Хотел "Звезда"	0,23588	0,09310	0,697
		Хотел "Фонтана"	0,33514	0,09998	0,262
		Хотел "Меркур"	0,15742	0,10082	0,982
		Хотел "Термал"	0,02746	0,10200	1,000
		Хотел "Минерал"	0,01886	0,10019	1,000
		Хотел "Каблар"	0,45387	0,11582	0,084
		П. леч. Г. Трепча	0,08773	0,10950	1,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,16815	0,15173	0,999
	Хотел "Меркур"	Хотел "Бреза"	0,23474	0,07948	0,464
		Хотел "Звезда"	0,07846	0,06942	0,998
		Хотел "Фонтана"	0,17772	0,07841	0,821
		Хотел "Парк"	-0,15742	0,10082	0,982
		Хотел "Термал"	-0,12996	0,08097	0,978
		Хотел "Минерал"	-0,13856	0,07867	0,960
		Хотел "Каблар"	0,29645	0,09780	0,422
		П. леч. Г. Трепча	-0,06969	0,09023	1,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,01073	0,13847	1,000
	Хотел "Термал"	Хотел "Бреза"	0,36470(*)	0,08097	0,017
		Хотел "Звезда"	0,20842	0,07112	0,477
		Хотел "Фонтана"	0,30768	0,07992	0,099
		Хотел "Парк"	-0,02746	0,10200	1,000
		Хотел "Меркур"	0,12996	0,08097	0,978
		Хотел "Минерал"	-0,00860	0,08017	1,000
		Хотел "Каблар"	0,42641(*)	0,09901	0,031
		П. леч. Г. Трепча	0,06027	0,09154	1,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,14069	0,13933	0,999

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Одговорност	Хотел "Минерал"	Хотел "Бреза"	0,37330(*)	0,07867	0,008
		Хотел "Звезда"	0,21702	0,06849	0,349
		Хотел "Фонтана"	0,31628	0,07759	0,057
		Хотел "Парк"	-0,01886	0,10019	1,000
		Хотел "Меркур"	0,13856	0,07867	0,960
		Хотел "Термал"	0,00860	0,08017	1,000
		Хотел "Каблар"	0,43501(*)	0,09714	0,019
		П. леч. Г. Трепча	0,06887	0,08952	1,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,14929	0,13801	0,999
	Хотел "Каблар"	Хотел "Бреза"	-0,06170	0,09780	1,000
		Хотел "Звезда"	-0,21799	0,08982	0,750
		Хотел "Фонтана"	-0,11873	0,09693	0,997
		Хотел "Парк"	-0,45387	0,11582	0,084
		Хотел "Меркур"	-0,29645	0,09780	0,422
		Хотел "Термал"	-0,42641(*)	0,09901	0,031
		Хотел "Минерал"	-0,43501(*)	0,09714	0,019
		П. леч. Г. Трепча	-0,36614	0,10672	0,229
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,28571	0,14974	0,933
	П. леч. Г. Трепча	Хотел "Бреза"	0,30443	0,09023	0,253
		Хотел "Звезда"	0,14815	0,08151	0,951
		Хотел "Фонтана"	0,24741	0,08929	0,567
		Хотел "Парк"	-0,08773	0,10950	1,000
		Хотел "Меркур"	0,06969	0,09023	1,000
		Хотел "Термал"	-0,06027	0,09154	1,000
		Хотел "Минерал"	-0,06887	0,08952	1,000
		Хотел "Каблар"	0,36614	0,10672	0,229
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,08042	0,14491	1,000
	Хотел "Фонтана" Горња Трепча	Хотел "Бреза"	0,22401	0,13847	0,977
		Хотел "Звезда"	0,06772	0,13296	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,16698	0,13786	0,997
		Хотел "Парк"	-0,16815	0,15173	0,999
		Хотел "Меркур"	-0,01073	0,13847	1,000
		Хотел "Термал"	-0,14069	0,13933	0,999
		Хотел "Минерал"	-0,14929	0,13801	0,999
		Хотел "Каблар"	0,28571	0,14974	0,933
		П. леч. Г. Трепча	-0,08042	0,14491	1,000

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Сигурност	Хотел "Бреза"	Хотел "Звезда"	0,03266	0,05958	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,12451	0,06729	0,945
		Хотел "Парк"	0,08451	0,08653	1,000
		Хотел "Меркур"	-0,11737	0,06821	0,965
		Хотел "Термал"	0,19057	0,06949	0,583
		Хотел "Минерал"	-0,02360	0,06751	1,000
		Хотел "Каблар"	0,17975	0,08393	0,868
		П. леч. Г. Трепча	-0,01920	0,07744	1,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,01308	0,11884	1,000
	Хотел "Звезда"	Хотел "Бреза"	-0,03266	0,05958	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,09185	0,05853	0,982
		Хотел "Парк"	0,05185	0,07990	1,000
		Хотел "Меркур"	-0,15003	0,05958	0,705
		Хотел "Термал"	0,15791	0,06104	0,669
		Хотел "Минерал"	-0,05626	0,05878	1,000
		Хотел "Каблар"	0,14709	0,07708	0,933
		П. леч. Г. Трепча	-0,05185	0,06995	1,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,01958	0,11411	1,000
	Хотел "Фонтана"	Хотел "Бреза"	-0,12451	0,06729	0,945
		Хотел "Звезда"	-0,09185	0,05853	0,982
		Хотел "Парк"	-0,04000	0,08581	1,000
		Хотел "Меркур"	-0,24188	0,06729	0,169
		Хотел "Термал"	0,06606	0,06859	1,000
		Хотел "Минерал"	-0,14811	0,06659	0,838
		Хотел "Каблар"	0,05524	0,08319	1,000
		П. леч. Г. Трепча	-0,14370	0,07663	0,940
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,11143	0,11832	1,000

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Сигурност	Хотел "Парк"	Хотел "Бреза"	-0,08451	0,08653	1,000
		Хотел "Звезда"	-0,05185	0,07990	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,04000	0,08581	1,000
		Хотел "Меркур"	-0,20188	0,08653	0,793
		Хотел "Термал"	0,10606	0,08754	0,997
		Хотел "Минерал"	-0,10811	0,08598	0,996
		Хотел "Каблар"	0,09524	0,09940	1,000
		П. леч. Г. Трепча	-0,10370	0,09397	0,999
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,07143	0,13022	1,000
	Хотел "Меркур"	Хотел "Бреза"	0,11737	0,06821	0,965
		Хотел "Звезда"	0,15003	0,05958	0,705
		Хотел "Фонтана"	0,24188	0,06729	0,169
		Хотел "Парк"	0,20188	0,08653	0,793
		Хотел "Термал"	0,30794(*)	0,06949	0,022
		Хотел "Минерал"	0,09377	0,06751	0,992
		Хотел "Каблар"	0,29712	0,08393	0,188
		П. леч. Г. Трепча	0,09817	0,07744	0,996
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,13045	0,11884	0,999
	Хотел "Термал"	Хотел "Бреза"	-0,19057	0,06949	0,583
		Хотел "Звезда"	-0,15791	0,06104	0,669
		Хотел "Фонтана"	-0,06606	0,06859	1,000
		Хотел "Парк"	-0,10606	0,08754	0,997
		Хотел "Меркур"	-0,30794(*)	0,06949	0,022
		Хотел "Минерал"	-0,21417	0,06881	0,378
		Хотел "Каблар"	-0,01082	0,08498	1,000
		П. леч. Г. Трепча	-0,20976	0,07856	0,624
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,17749	0,11958	0,988

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Сигурност	Хотел "Минерал"	Хотел "Бреза"	0,02360	0,06751	1,000
		Хотел "Звезда"	0,05626	0,05878	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,14811	0,06659	0,838
		Хотел "Парк"	0,10811	0,08598	0,996
		Хотел "Меркур"	-0,09377	0,06751	0,992
		Хотел "Термал"	0,21417	0,06881	0,378
		Хотел "Каблар"	0,20335	0,08337	0,744
		П. леч. Г. Трепча	0,00440	0,07682	1,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,03668	0,11844	1,000
	Хотел "Каблар"	Хотел "Бреза"	-0,17975	0,08393	0,868
		Хотел "Звезда"	-0,14709	0,07708	0,933
		Хотел "Фонтана"	-0,05524	0,08319	1,000
		Хотел "Парк"	-0,09524	0,09940	1,000
		Хотел "Меркур"	-0,29712	0,08393	0,188
		Хотел "Термал"	0,01082	0,08498	1,000
		Хотел "Минерал"	-0,20335	0,08337	0,744
		П. леч. Г. Трепча	-0,19894	0,09159	0,857
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,16667	0,12851	0,995
	П. леч. Г. Трепча	Хотел "Бреза"	0,01920	0,07744	1,000
		Хотел "Звезда"	0,05185	0,06995	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,14370	0,07663	0,940
		Хотел "Парк"	0,10370	0,09397	0,999
		Хотел "Меркур"	-0,09817	0,07744	0,996
		Хотел "Термал"	0,20976	0,07856	0,624
		Хотел "Минерал"	-0,00440	0,07682	1,000
		Хотел "Каблар"	0,19894	0,09159	0,857
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	0,03228	0,12437	1,000
	Хотел "Фонтана" Горња Трепча	Хотел "Бреза"	-0,01308	0,11884	1,000
		Хотел "Звезда"	0,01958	0,11411	1,000
		Хотел "Фонтана"	0,11143	0,11832	1,000
		Хотел "Парк"	0,07143	0,13022	1,000
		Хотел "Меркур"	-0,13045	0,11884	0,999
		Хотел "Термал"	0,17749	0,11958	0,988
		Хотел "Минерал"	-0,03668	0,11844	1,000
		Хотел "Каблар"	0,16667	0,12851	0,995
		П. леч. Г. Трепча	-0,03228	0,12437	1,000

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Саосећање	Хотел "Бреза"	Хотел "Звезда"	0,13278	0,10060	0,995
		Хотел "Фонтана"	-0,00006	0,11362	1,000
		Хотел "Парк"	-0,02201	0,14610	1,000
		Хотел "Меркур"	0,09859	0,11517	1,000
		Хотел "Термал"	0,26903	0,11733	0,811
		Хотел "Минерал"	-0,26018	0,11400	0,815
		Хотел "Каблар"	0,21073	0,14172	0,987
		П. леч. Г. Трепча	-0,25488	0,13075	0,923
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,32260	0,20066	0,978
	Хотел "Звезда"	Хотел "Бреза"	-0,13278	0,10060	0,995
		Хотел "Фонтана"	-0,13284	0,09882	0,994
		Хотел "Парк"	-0,15478	0,13492	0,998
		Хотел "Меркур"	-0,03419	0,10060	1,000
		Хотел "Термал"	0,13625	0,10306	0,995
		Хотел "Минерал"	-0,39296	0,09925	0,077
		Хотел "Каблар"	0,07795	0,13016	1,000
		П. леч. Г. Трепча	-0,38765	0,11812	0,294
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,45538	0,19267	0,780
	Хотел "Фонтана"	Хотел "Бреза"	0,00006	0,11362	1,000
		Хотел "Звезда"	0,13284	0,09882	0,994
		Хотел "Парк"	-0,02194	0,14489	1,000
		Хотел "Меркур"	0,09865	0,11362	1,000
		Хотел "Термал"	0,26909	0,11581	0,798
		Хотел "Минерал"	-0,26012	0,11243	0,802
		Хотел "Каблар"	0,21079	0,14047	0,987
		П. леч. Г. Трепча	-0,25481	0,12939	0,919
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,32254	0,19978	0,978

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Саосећање	Хотел "Парк"	Хотел "Бреза"	0,02201	0,14610	1,000
		Хотел "Звезда"	0,15478	0,13492	0,998
		Хотел "Фонтана"	0,02194	0,14489	1,000
		Хотел "Меркур"	0,12060	0,14610	1,000
		Хотел "Термал"	0,29104	0,14781	0,919
		Хотел "Минерал"	-0,23818	0,14518	0,975
		Хотел "Каблар"	0,23274	0,16783	0,993
		П. леч. Г. Трепча	-0,23287	0,15868	0,989
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,30060	0,21988	0,993
	Хотел "Меркур"	Хотел "Бреза"	-0,09859	0,11517	1,000
		Хотел "Звезда"	0,03419	0,10060	1,000
		Хотел "Фонтана"	-0,09865	0,11362	1,000
		Хотел "Парк"	-0,12060	0,14610	1,000
		Хотел "Термал"	0,17044	0,11733	0,989
		Хотел "Минерал"	-0,35877	0,11400	0,360
		Хотел "Каблар"	0,11214	0,14172	1,000
		П. леч. Г. Трепча	-0,35347	0,13075	0,605
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,42119	0,20066	0,882
	Хотел "Термал"	Хотел "Бреза"	-0,26903	0,11733	0,811
		Хотел "Звезда"	-0,13625	0,10306	0,995
		Хотел "Фонтана"	-0,26909	0,11581	0,798
		Хотел "Парк"	-0,29104	0,14781	0,919
		Хотел "Меркур"	-0,17044	0,11733	0,989
		Хотел "Минерал"	-0,52921(*)	0,11618	0,015
		Хотел "Каблар"	-0,05830	0,14348	1,000
		П. леч. Г. Трепча	-0,52391	0,13266	0,078
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,59163	0,20191	0,477

Детерминанта квалитета	(А) Хотел	(Б) Хотел	Разлика између аритметичких средина (А-Б)	Стандардна грешка	р
Саосећање	Хотел "Минерал"	Хотел "Бреза"	0,26018	0,11400	0,815
		Хотел "Звезда"	0,39296	0,09925	0,077
		Хотел "Фонтана"	0,26012	0,11243	0,802
		Хотел "Парк"	0,23818	0,14518	0,975
		Хотел "Меркур"	0,35877	0,11400	0,360
		Хотел "Термал"	0,52921(*)	0,11618	0,015
		Хотел "Каблар"	0,47091	0,14077	0,265
		П. леч. Г. Трепча	0,00531	0,12972	1,000
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,06242	0,19999	1,000
	Хотел "Каблар"	Хотел "Бреза"	-0,21073	0,14172	0,987
		Хотел "Звезда"	-0,07795	0,13016	1,000
		Хотел "Фонтана"	-0,21079	0,14047	0,987
		Хотел "Парк"	-0,23274	0,16783	0,993
		Хотел "Меркур"	-0,11214	0,14172	1,000
		Хотел "Термал"	0,05830	0,14348	1,000
		Хотел "Минерал"	-0,47091	0,14077	0,265
		П. леч. Г. Трепча	-0,46561	0,15465	0,433
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,53333	0,21699	0,735
	П. леч. Г. Трепча	Хотел "Бреза"	0,25488	0,13075	0,923
		Хотел "Звезда"	0,38765	0,11812	0,294
		Хотел "Фонтана"	0,25481	0,12939	0,919
		Хотел "Парк"	0,23287	0,15868	0,989
		Хотел "Меркур"	0,35347	0,13075	0,605
		Хотел "Термал"	0,52391	0,13266	0,078
		Хотел "Минерал"	-0,00531	0,12972	1,000
		Хотел "Каблар"	0,46561	0,15465	0,433
		Хотел "Фонтана" Г. Трепча	-0,06772	0,20999	1,000
	Хотел "Фонтана" Горња Трепча	Хотел "Бреза"	0,32260	0,20066	0,978
		Хотел "Звезда"	0,45538	0,19267	0,780
		Хотел "Фонтана"	0,32254	0,19978	0,978
		Хотел "Парк"	0,30060	0,21988	0,993
		Хотел "Меркур"	0,42119	0,20066	0,882
		Хотел "Термал"	0,59163	0,20191	0,477
		Хотел "Минерал"	0,06242	0,19999	1,000
		Хотел "Каблар"	0,53333	0,21699	0,735
		П. леч. Г. Трепча	0,06772	0,20999	1,000

Напомена: (*) постоји статистички значајна разлика на нивоу сигнификантности $p < 0,01$ или $p < 0,05$
Извор: Израдио аутор на бази анализе података у SPSS 13.0.

Прилог 15. Анкетни упитник за менаџере

Упутство: У табели наводимо пет карактеристика хотелског производа који утичу на целокупан доживљај хотела. Молимо Вас да распоредите укупно **100 бодова** тако што ћете карактеристикама које су по Вашем мишљењу најважније дати и највише бодова:

Р.б.	Карактеристике доживљаја хотела	Бодови
1.	Изглед хотелског објекта, окружења, хотелских уређаја и опреме, изглед особља, асортиман и квалитет хране и пића, изглед пропагандног материјала хотела.	
2.	Способност хотела да поуздано и прецизно пружи обећану услугу.	
3.	Спремност хотела да помогне госту и пружи промтну услугу.	
4.	Стручност и љубазност хотелског особља.	
5.	Индивидуална пажња коју хотел пуца својим гостима.	
	УКУПНО БОДОВА:	100

Извор: прилагођено према Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L. (1990): Delivering Quality Service – Balancing Customers' Perceptions and Expectations. The Free Press, New York.

Следеће рубрике попуњава испитивач

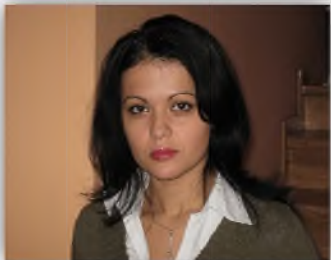
Датум вођења интервјуа:	
Звање испитаника:	
Радно место:	
Хотел:	

Прилог 16. Образац за интервјуисање менаџера

ЈАЗ 1
⇒ Користите ли методе за утврђивање задовољства госта? Ако да, које?
⇒ Јесте ли већ до сада, одлуке везане за могућа побољшања квалитета услуге темељили на сугестијама гостију?
⇒ Каква је преовлађујућа структура менаџмента у хотелу? Сматрате ли да је таква структура ефикасна? Има ли по Вашем мишљењу превише менаџера?
⇒ Који стил управљања користите? Да ли такав стил управљања добро функционише?
⇒ Да ли се у Вашем хотелу одлуке доносе на највишим нивоима организације? Имају ли запослени неку улогу у томе?
ЈАЗ 2
⇒ Шта сматрате Вашом највећом препреком у пружању квалитетне услуге? Зашто?
⇒ Колико пажње полагате на побољшање квалитета хотелског производа и услуге?
⇒ Јесу ли задаци по хотелским секторима стандардизовани? Можете ли навести неколико примера?
ЈАЗ 3
⇒ Какве облике стручног усавршавања кадрова примењујете? Ради ли се о формалном поступку усавршавања?
⇒ Разговарате ли са запосленима о успешности у раду?
⇒ Сматрате ли да је квалитет услуге доведен у питање због конфликта улога? На који начин решавате такве проблеме?
⇒ Које особине тражите приликом одабира нових радника? Које су особине по Вама најважније?
⇒ Опишите Ваш поступак вођења разговора с кандидатом.
⇒ До које мере запослени самостално доносе одлуке у погледу задовољавања захтева госта?
⇒ Мотивишете ли запослене путем стимулација и награда?
ЈАЗ 4
⇒ Да ли је по Вашем мишљењу међусекторска комуникација на задовољавајућем нивоу?

Извор: прилагођено према Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L. (1990): Delivering Quality Service – Balancing Customers' Perceptions and Expectations. The Free Press, New York.

Биографија



Ивана Блешић рођена је 6. августа 1975. године у Новом Саду. Гимназију „Јован Јовановић Змај“ у Новом Саду завршила је 1994. године. Исте године уписује студије на Департману за географију, туризам и хотелијерство (тада под називом Институт за географију), смер дипломирани географ - туризмолог, које завршава 2000. године.

Од 2001. до 2006. године радила је у хотелу „Парк“, у Новом Саду, на радном месту комерцијалиста у служби хотелске продаје.

Новембра 2005. године уписује последипломске студије на истом факултету, смер хотелијерство, где 18.10.2007. године брани магистарску тезу под насловом „Туристичка валоризација хотелијерских објеката у Новом Саду“ и стиче академско звање магистра из области хотелијерства. Дана 15.4.2008. године званично је прихваћена и одобрена израда докторске дисертације под насловом „Квалитет хотелских услуга као фактор тржишног позиционирања у бањама Западноморавске бањске зоне“.

Као последипломац била је стипендиста Министарства економије и регионалног развоја и Националне службе за запошљавање. Од јуна 2008. године ступила је у радни однос на Природно-математичком факултету, Департману за географију, туризам и хотелијерство у звању асистента. Објавила је као аутор или коаутор више домаћих и међународних научних радова и саопштења.

*Нови Сад, јануар 2010.
Ивана Блешић*

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

КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА

РЕДНИ БРОЈ РБР	
ИНДЕНТИФИКАЦИОНИ БРОЈ ИБР	
ТИП ДОКУМЕНТАЦИЈЕ ТД	Монографска документација
ТИП ЗАПИСА ТЗ	Текстуални штампани материјал
ВРСТА РАДА ВР	Докторска дисертација
АУТОР АУ	мр Ивана Блешић
МЕНТОР МН	др Саша Кицошев, редовни професор
НАСЛОВ РАДА	КВАЛИТЕТ ХОТЕЛСКИХ УСЛУГА КАО ФАКТОР ТРЖИШНОГ ПОЗИЦИОНИРАЊА У БАЊАМА ЗАПАДНОМОРАВСКЕ БАЊСКЕ ЗОНЕ
ЈЕЗИК ПУБЛИКАЦИЈЕ ЈП	Српски/ћирилица
ЈЕЗИК ИЗВОДА ЈИ	Српски
ЗЕМЉА ПУБЛИКОВАЊА ЗП	Република Србија
УЖЕ ГЕОГРАФСКО ПОДРУЧЈЕ УГП	АП Војводина
ГОДИНА ГО	2010.
ИЗДАВАЧ ИЗ	Ауторски репринт
МЕСТО И АДРЕСА МА	ПМФ, Трг Доситеја Обрадовића 3, Нови Сад

**ФИЗИЧКИ ОПИС РАДА
ФО**

5 поглавља/ 301 страница/
89 табела/ 29 графика/ 31 слика/ 10
фотографија

**НАУЧНА ОБЛАСТ
НО**

Туризам

**НАУЧНА ДИСЦИПЛИНА
НД**

Менаџмент квалитета у хотелијерству

**ПРЕДМЕТНА ОДРЕДНИЦА/
КЉУЧНЕ РЕЧИ
ПО**

Бање Западноморавске бањске зоне, квалитет
услуга у хотелијерству, статистичке анализе,
модели за мерење квалитета у услужним
делатностима, SERVQUAL модел

УДК

**ЧУВА СЕ
ЧУ**

Библиотека Департамента за географију,
туризам и хотелијерство,
Нови Сад, Трг Доситеја Обрадовића 3

**ВАЖНА НАПОМЕНА
ВН**

Нема

**ИЗВОД
ИЗ**

Захтев за бољим квалитетом производа и услуга, један је од најважнијих стратешких приоритета с којим се суочавају хотелска предузећа. Хотели који се одреде за примену концепта квалитета као кључног фактора успеха требало би да постигну пораст задовољства корисника (гостију), односно, да се успешно позиционирају на тржишту и тако остваре већи профит. У раду се испитује концепт и мерење квалитета услуге у хотелском сектору. Приказани су резултати анкетног истраживања који се односе на очекивања и перцепције корисника о квалитету услуге у бањским хотелима. Истраживање је спроведено у пет бања Западноморавске зоне, у току августа и септембра 2008. Модел за мерење квалитета услуга развијен је на основу SERVQUAL модела. Коришћени су статистички методи дескриптивна статистичка анализа, Т тест за независне узорке и анализа варијансе ANOVA, помоћу које је испитано да ли између зависних варијабли (питања из домена очекивања и перцепције) и независних варијабли (старосне и образовне структуре испитаника) постоји статистички сигнификантна веза. Добијени резултати могу бити значајни за пружаоце хотелских услуга и допринети унапређењу пословања кроз прилагођавање хотелског производа потребама госта. Резултати спроведеног истраживања показали су да гости генерално нису задовољни хотелским услугама. Њихова очекивања била су већа од доживљеног квалитета услуге код свих детерминанти, изузев детерминанте „саосећање“, где је позитивна вредност јаз резултат ниских очекивања. Укупни SERVQUAL јаз је негативан и износи – 0,21. Горући проблем у пружању квалитетне услуге у бањским хотелима, представља неадекватна уређеност и опремљеност објеката и недостатак додатних хотелских садржаја (садржаја за забаву и рекреацију гостију као и wellness & spa програма). Превазилажење овог проблема треба тражити у изградњи стратегије развоја са краткорочним и дугорочним плановима и стимулацији инвестирања у развој бањског туризма. Уређење и изградња објеката који су у складу са захтевима савременог госта, довели би до продужетка туристичке сезоне и привлачења платежнијих туриста. Понуда услуга високог квалитета представља најбољи начин за постизање конкурентске предности хотелског предузећа и изградње добрих односа са гостом, стога, у управљачким одлукама хотелских менаџера, концепти као што су очекивана и перципирана вредност треба да имају пресудну улогу.

ДАТУМ ПРИХВАТАЊА ТЕМЕ
ДП

15.4.2008.

ДАТУМ ОДБРАНЕ
ДО

ЧЛАНОВИ КОМИСИЈЕ
**(Научни степен/
име и презиме/
звање/ факултет)**
КО

1. Др Јован Ромелић, редовни професор, ПМФ, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад - председник
2. Др Саша Кицошев, редовни професор, ПМФ, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад – ментор
3. Др Видоје Стефановић, редовни професор, ПМФ, Ниш – члан

UNIVERSITY OF NOVI SAD
FACULTY OF NATURAL SCIENCE AND MATHEMATICS
DEPARTMENT OF GEOGRAPHY, TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT

KEY WORDS DOCUMENTATION

ACCESSION NUMBER:
ANO

IDENTIFICATION NUMBER:
INO

DOCUMENT TYPE: Monographic documentation
DT

TIPE OF RECOD: Printed material
TR

CONTENTS CODE: PhD dissertation
CC

AUTHOR: Ivana Blešić, MSc
AU

MENTOR: PhD Saša Kicošev, full professor
MN

TITLE: QUALITY OF HOTEL SERVICES AS A FACTOR OF
MARKET POSITION IN SPAS OF THE WEST
MORAVA REGION

LANGUAGE OF TEXT: Serbian
LT

LANGUAGE OF ABSTRAKT: Serbian/English
LA

COUNTRY OF PUBLICATION: Republic of Serbia
CP

LOCALITY OF PUBLICATION: Vojvodina
LP

PUBLICATION YEAR: 2010.
PY

PUBLISHER: Author's reprint
PU

PUBLICATION PLACE: 21 000 Novi Sad, Serbia, Trg Dositeja
PP Obradovića 3

PHYSICAL DESCRIPTION: 5 chapters/ 301 pages/
PD 89 table/ 29 graphics/ 31 pictures/ 10 photos

SCIENTIFIC FIELD: Tourism
SF

SCIENTIFIC DISCIPLINE: Quality management in hotel industry
SD

KEY WORDS:
KW Spas of the West Morava region, the quality of hotel services, statistical analysis, models for measuring quality in service industries, SERVQUAL model

UDC

HOLDING DATA: The Library of Department of geography,
HD tourism and hotel management, Novi Sad, Trg
Dositeja Obradovića 3,

NOTE: None
N

ABSTRAKT:
AB

Demand for better quality of products and service is one of the most important strategic priorities that hotel companies have to manage with. Hotels that choose to implement the concept of quality as the key success factor needed to achieve increased customer satisfaction, respectively, to be successfully positioned in the market and thus achieve higher profits. The paper examines the concept and measurement of quality of service in the hotel sector. The results of research survey that relate to the expectations and perceptions of consumers about the quality of services in the spa hotels are represented here. The survey was conducted in five Serbian spas (West Morava region) in August and September 2008. A model for measuring the quality of services is developed based on the SERVQUAL model. Statistical methods used here are descriptive statistical analysis, t-test and analysis of variance ANOVA, which is used for analyzing whether there is a statistically significant link between the dependent variables (questions in the domain of expectations and perceptions) and the independent variables (age structure of respondents). The results may be important to the providers of hotel services and contribute to the advancement of business through the adjustment of the product to the needs of the guest. Results of the research showed that guests are not generally satisfied with hotel services. Their expectations were higher than their perceptions of quality services in all determinants, except the determinants of "empathy", where the positive value of gap is the result of low expectations. Total SERVQUAL gap is negative and amounts to - 0.21. The burning issue in the provision of quality services in the spa hotels, is inadequate organization and infrastructure facilities and lack of additional hotel content (content for entertainment and recreation and spa & wellness contents). Overcoming of this problem should be sought in construction of development strategies with short-term and long-term plans and cultural stimulation of investment in development of spa tourism. Planning and construction of facilities that are in accordance with the requirements of the guest, would lead to the extension of the tourist season and that would attract wealthier tourists. Offering high quality service is the best way to achieve competitive advantage of hotel companies and building good relations with the guests, therefore, in the management decisions of the hotel manager, concepts such as expected value and the perceived need have a crucial role.

ACCEPTED BY THE SCIENTIFIC 15.4.2008.
BOARD ON:
ASB

DEFENDED ON:

THESIS DEFEND BOARD:

**(degree/ name & surname/title/ faculty)
DB**

1. Phd Jovan Romelić, full professor, Department of geography, tourism and hotel management, Novi Sad – President of board
2. Phd Saša Kicošev, full professor, Department of geography, tourism and hotel management, Novi Sad – Mentor
3. Phd Vidoje Stefanović, full professor, Faculty of natural science and mathematics, Niš – Member