

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSTDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER STUDIJSKI PROGRAM
POSLOVNI SISTEMI U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

MASTER RAD

KVALITET U PROMOCIJI I PRODAJI HOTELSKIH USLUGA

MENTOR

Prof.dr. Krunoslav Čačić

KANDIDAT

Nada Lončar
Broj indeksa 405918/2012

Beograd, 2014. god.

SADRŽAJ

UVOD	4
1. UPRAVLJANJE KVALITETOM U ORGANIZACIJI.....	7
1.1. Definicija kvaliteta	7
1.2. Kvalitet kao konkurentna prednost.....	8
1.3. Koncept menadžmenta kvaliteta i njegova evolucija.....	9
1.4. Kvalitet – fenomen savremenog poslovanja.....	12
1.5. Kvalitet u uslužnim kompanijama.....	14
2. KVALITET HOTELSKIH USLUGA	15
2.1. Kategorije kvaliteta usluga u hotelijerstvu.....	17
2.2. Odnos kvaliteta i odanosti gostiju.....	18
2.3. Zadržavanje kvalitetne radne snage kao bitna komponenta kvaliteta u hotelijerstvu.....	18
2.4. Odnos kvaliteta i troškova u hotelijerstvu.....	19
2.5. Uloga marketinga u unapređenju kvaliteta hotelskih usluga.....	19
2.6. Marketing miks u hotelijerstvu.....	20
2.7. Uticaj konkurencije na poboljšanje kvaliteta u hotelijerstvu.....	21
3. UPRAVLJANJE KVALITETOM HOTELSKIH USLUGA.....	22
3.1. Upravljanje tražnjom u odnosu na upravljanje kvalitetom.....	23
3.2. Standardizacija kao osnov za kontrolu i unapređenje kvaliteta.....	23
3.3. Unapređenje kontrole kvaliteta kroz kategorizaciju u hotelijerstvu Srbije...25	
3.4. Upravljanje kvalitetom usluga u hotelijerstvu putem TQM.....	27
3.5. Metode analize i unapređenja kvaliteta hotelskih usluga.....	34
3.6. Logika SERVQUAL metodologije i mogućnosti njene primene u analizi kvaliteta usluge hotelskog preduzeća.....	37
4. INFORMACIONE TEHNOLOGIJE U HOTELIJERSTVU.....	40
4.1. Udeo različitih rezervacionih modela u hotelijerskom poslovanju.....	40
4.2. Korišćenje interneta kao rezervacionog metoda	41
4.3. Uzroci stalnog rasta prodaje hotelskih soba putem interneta.....	42
4.4. Uticaj recesije na izdavanje hotelskih soba u SAD	43
4.5. Korišćenje mobilnih telefona za hotelske rezervacije putem interneta.....	43
4.6. Izazov elektronskog distributivnog kanala u hotelijerskoj industriji.....	44
5. ZNAČAJ INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA U PROMOCIJI I PRODAJI HOTELSKIH USLUGA.....	45
5.1. Saveti za poboljšanje online distributivnih kanala hotelske industrije.....	45
5.2. Razlika između korisnika interneta koji samo pretražuju turističke	

informacije i onih koji direktno kupuju	45
5.3. Razlika između klijenata koji koriste online rezervacioni sistem u odnosu na tradicionalno orijentisane klijente.....	45
5.4. Hotelski sajtovi	47
5.5. Značaj karakteristika web sajtova različitih kategorija hotela prema oceni klijenata	51
5.6. Korišćenje online rezervacionih procedura za pravljenje baze podataka o gostima.....	51
5.7. Odnos između hotela i OTA (Online Turističkih Agencija) u odnosu na tradicionalne turističke agencije.....	51
5.8. Biznis model Online turističkih agencija (OTA)	52
5.9. Expedia kao primer uspešne OTA.....	53
5.10. Provizije koje uzima OTA hotelskim kompanijama.....	53
5.11. Odnos OTA i hotelskih kompanije kroz primer sukoba između Expedia i Choice Hotels.....	54
5.12. Mere koje preuzimaju hoteli kako bi smanjili zavisnost od OTA	55
5.13. Paritet cena hotelskih soba između različitih distributivnih kanala posebno u odnosu na OTA.....	57
5.14. Odnos rezervacije hotelskih soba putem OTA u odnosu na direktne rezervacije putem hotelskih web sajtova.....	57
 6. ZAKLJUČAK	 59
 7. LITERATURA.....	 61
 8. PRILOG ANKETNI UPITNIK	 64

UVOD

Predmet i polazište istraživanja. Istraživači i praktičari se slažu da su glavni činioci uspeha hotela kvalitet usluga, zadovoljstvo potrošača, te njihova lojalnost. Fornel je još 1992. ukazao na činjenicu da zadovoljstvo potrošača može dovesti do povoljnih usmenih preporuka koje sukcesivno vode ka ponovljenoj kupovini, što u domenu smeštajne industrije znači do ponovljene posete gostiju. Kotler je 1991. pisao da su ocene o zadovoljstvu potrošača od strane njih samih, najbolji indikator budućih profita kompanije. Samo definisanje zadovoljstva potrošača je prilično ujednačeno u literaturi. Satisfakcija potrošača je „osećaj koji se događa u fazi posle kupovine i konzumiranja proizvoda, korišćenja i doživljaja usluga. Zadovoljstvo potrošača je ključ za održavanje postojećih i privlačenje novih korisnika turističkih usluga. Zato je kreiranje vrednosti i satisfakcije potrošača srce moderne marketing misli i prakse (Živković R, 2008). Knjiga *Measuring Customer Satisfaction In The Tourism Industry* od Davida Fostera, Associate Professor, Department of Hospitality, Tourism and Leisure, RMIT University, definiše, između ostalog, satisfakciju potrošača u turizmu kao „kvalitetnom uslugom stvorenu potrebu da se kupovina ponovi“. Studija koju su objavili 2005. Christer Kuttainen i saradnici na The 2005 Academy of Marketing Conference, sa temom *Tourism and Customer Satisfaction*, o satisfakciji potrošača u turizmu govori kao o „povratnoj informaciji koju posetioci pružaju hotelijerima da bi ovi potom stvarali profit“. Međutim, tema je toliko značajna da se i na stotine veb-sajtova bave njome, a čak se i na popularnom You-tube mogu naći uputstva za unapređenje kvaliteta usluga u hotelijerstvu. Kod merenja satisfakcije potrošača, koriste se indirektno metode kao što su analiza reklamacija, prikupljanje i analiza komentara, indeks zadržanih potrošača, te analiza izdubljenih potrošača. Na taj način se dobija ukupna slika o kvalitetu.

Stepen istraženosti problema. Ekonomski svet je u do sada neviđenom previranju. Istorijski gledano, oduvek su postojale krize (na primer, The Great Crash na njujorškoj berzi 1929.) čiji su se efekti mogli osetiti lokalno, ali i na nacionalnom, kontinentalnom ili globalnom nivou. Međutim, u 21. veku svet jeste globalno selo i svaki tremor u jednom njegovom delu izaziva podrhtavanje u ostalim delovima. Stoga je izuzetno značajno za svaku pojedinačnu kompaniju da ima što bolji marketinški plan, odnosno, da do vrhunca uskladi kvalitet svojih usluga sa tražnjom posebno sada u periodu ekonomske krize koja je evidentna i u najrazvijenijim zemljama naše planete.

Bez obzira da li se radi o poslovanju agencije ili multinacionalne korporacije, bilo o proizvodnji ili o uslugama, krajnji cilj svakog biznisa je profit, a njegova margina se smanjuje ukoliko marketing miks nije uravnotežen i pažljivo isplaniran, odnosno ukoliko ponuda nije usklađena sa tražnjom. Aktuelnost je trajno prisutna jer je marketing živi organizam koji se transformiše prateći pojave na tržištu, koji se menja uz pojavu novih tehnologija, proizvoda ili usluga, te preoblikuje u skladu sa novonastalim društvenim okolnostima. Sa razvojem interneta, informacione tehnologije dobijaju veoma važnu ulogu i u hotelijerskoj industriji dajući značajnu kompetitivnu prednost hotelijerima koju se je na vreme prihvatili i prilagođavali novim izazovima.

U današnjem turističkom poslovanju praktično je nemoguće odvojiti stalno unapređenje kvaliteta promocije i prodaje hotelskih usluga od informacionih tehnologija koje su u simbiotskom odnosu. Razvoj informacionih tehnologija u smislu rastućeg uticaja online turističkih agencija (OTA) doveo je i do ugrožavanja integriteta hotelskih preduzeća. Činjenica je da prodaja hotelskih kapaciteta putem posredničkih web stranica često podrazumeva smanjenje cena smeštaja i usluga, što rezultuje erozijom hotelskog brenda kao i nejednakošću cene hotelskih usluga u različitim distribucionim kanalima. Posredničke veb

kompanije koje postoje na temelju savremenih informacionih tehnologija, su postale moćnije od hotela u pogledu eksploatacije internet mogućnosti. Hotelijeri pokušavaju da povrate poslovanje preko sopstvenih sajtova, ali menadžeri u hotelijerstvu nemaju dovoljno podataka o preferencijama svojih e-potrošača u pogledu ukupnog kvaliteta njihovih sajtova. Time se nameće potreba sa stalnim unapređenjem sopstvenih hotelskih informacionih sistema (npr. veb stranica) sa formiranjem atraktivnih direktnih ponuda kako bi se smanjila zavisnost od OTA. Mnogi hotelijeri ne smatraju OTA turističkim agencijama u pravom smislu, već ih jednostavno smatraju marketing-tehnološkim kompanijama koje koriste novac hotelijera da se reklamiraju pred kupcima hotelskih usluga.

Hipoteze istraživanja. Polazna premisa dokazuje da je kvalitet hotelskih usluga, koji je pravilno prilagođen tražnji, od suštinskog značaja za pozicioniranje na tržištu. Bez obzira koliki je njen udeo na tržištu, u kom stepenu kompanija želi da taj udeo proširi ili bar održi, kvalitet usluga dobro izbalansiran, je taj koji čini da se želje kompanije ostvare. Marketing miks je polazna i završna tačka u tom smislu. Savremeni svet poslovanja ne dozvoljava izolovanost jer je ona štetna. Makrookruženje određuje strategiju izrade marketing miksa baš kao što mikrookruženje utiče na sprovođenje zacrtane strategije.

Polazna hipoteza se temelji na saznanjima iznesenim u obimnoj literaturi o marketing miksu:

- Obično se odnosi na Džerom Mekartijevu klasifikaciju 4P za izradu efektivne marketinške strategije koja obuhvata proizvod, prodajnu cenu, plasman (distribuciju) i promociju. Kada je orijentisana na potrošača, uključuje još tri P: people (ljude, proces i physical evidence (fizičke dokaze), te tri C: cost (troškove), consumer (potrošača) i competition (konkurenciju).

Dodatne hipoteze istraživanja su:

- Evaluacija unapređenja kontrole kvaliteta u hotelijerstvu kroz standardizaciju i kategorizaciju
- Značaj TQM (Total Quality Management) u upravljanju kvalitetom hotelskih usluga
- Evaluacija metoda za praćenje i unapređenje kvaliteta hotelskih usluga u hotelijerstvu
- Uloga informacionih tehnologija u savremenom hotelskom poslovanju kroz analizu više on line distributivnih kanala uz istraživanje alata za poboljšanje kvaliteta promocije i prodaje hotelskih usluga

Struktura rada. Rad je organizovan u poglavlja sa uvodom koji definiše cilj istraživanja.

Prvi deo – UPRAVLJANJE KVALITETOM U ORGANIZACIJI bavi se definisanjem kvaliteta uopšte, a posebno kvalitetom uslužnih delatnosti. Detaljno se opisuju elementi i komponente.

Drugi deo – KVALITET HOTELSKIH USLUGA razmatra fokusirano razne aspekte kvaliteta hotelskih usluga u odnosu na odanost gostiju, kvalitet radne snage, korespondirajuće troškove, konkurenciju a posebno razmatra značajnu ulogu marketing miksa.

Treći deo – UPRAVLJANJE KVALITETOM HOTELSKIH USLUGA istražuje odnos sa upravljanjem tražnjom, kao i standardizacijom i kategorizacijom kao osnovom za kontrolu kvaliteta hotelskih usluga. Dodatno, razmatraju se konkretne metode pomoću kojih se analizira kvalitet hotelskih usluga od kojih neke dobijaju i praktičnu ulogu u svakodnevnom poslovanju. Posebna pažnja se pridaje metodologiji SERVQUAL u analizi kvaliteta usluge hotelskog preduzeća.

Četvrti deo - INFORMACIONE TEHNOLOGIJE U HOTELIJERSTVU istražuje ulogu savremenih informacionih tehnologija u hotelijerskom poslovanju sa akcentom na elektronskim distributivnim kanalima.

Peti deo - ZNAČAJ INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA U PROMOCIJI I PRODAJI

HOTELSKIH USLUGA razmatra načine da se poboljša kvalitet online distributivnih kanala prodaje hotelskih kapaciteta sa posebnim osvrtom na analizu dva konkurentna kanala: direktnog online distributivnog kanala samih hotela i posredničkih online turističkih agencija (OTA). Konkurentna borba između hotela i OTA prikazana je i konkretno kroz jedan prikaz slučaja sukoba između velikog hotelskog lanca Choice Hotels i jedne od najmoćnijih posredničkih on line agencija Expedia.

Cilj istraživanja. Cilj rada je da, pored prikaza kvaliteta hotelskih usluga i njegovog prilagođavanja tražnji u literaturi, analizira marketinški miks, kao i konkretne metode za unapređenje kontrole kvaliteta hotelskih usluga u eri sve većeg uticaja savremenih informacionih tehnologija. Naučni cilj rada je da putem analize, opisa i istraživanja predoči sveukupnu sliku kvaliteta hotelskih usluga i njegove prilagođenosti tražnji u hotelskim kompanijama kao i da dâsmernice daljeg unapređenja promocije i prodaje u eri informacionih tehnologija. Autoru je posebno važan društveni značaj jedne sveobuhvatne analize koja potom može poslužiti kao primer ili ogled čitaocu koji planira da se bavi biznisom u hotelijerstvu.

Metodski postupci. Naučni pristup u izučavanju bilo kog pitanja podrazumeva korišćenje velikog broja metoda koje su prepliću i preklapaju da bi dovele do misaone logičke, sistematične naučne celine. Postavljene hipoteze zahtevaju dokazivanje koje mora biti zasnovano na nepristrasnosti, objektivnosti, pouzdanosti i sistematičnosti, uz generalizaciju kada je opravdana i smislena. Proces izrade rada obuhvata prikupljanje građe i literature, organizaciju podataka sa pisanjem teksta i navođenjem citata, te stilsko sređivanje uz gramatičku i pravopisnu korektnost¹. Osnovne analitičke metode koje se koriste su analiza, apstrakcija, specijalizacija i dedukcija. Osnovne sintetičke metode upotrebljene su sinteza, konkretizacija, generalizacija i indukcija. Koriste se, takođe, i opšte naučne metode kao što su hipotetičko-deduktivna, analitičko -deduktivna i komparativna.

U zaključnom razmatranju biće izvršeno testiranje, odnosno verifikacija postavljenih hipoteza istraživanja.

¹Prema: Marić Drago, Pešić Vladimir, Metodologija naučnog rada, BU PMF, 2011.

1. UPRAVLJANJE KVALITETOM U ORGANIZACIJI

1.1. Definicija kvaliteta

Društveni razvoj u svetu doveo je do toga da se kvalitet smatra jednom od bitnih komponenti razvoja svake zemlje. To mišljenje, pored visoko razvijenih zemalja sveta, prihvataju i nerazvijene zemlje, jer su shvatile da je kvalitet jedan od osnovnih faktora koji omogućuje ulazak u svet razvijenih i na probirljiva tržišta roba i kapitala. Reč kvalitet je često izgovarana, a razlog zbog čega je tako je mnogostruka upotreba. Pojam kvalitet asocira na nešto “izuzetno vredno”, “nešto što je potrošačima iznad njihovog očekivanja”. Reč kvalitet potiče od latinske reči *qualitas* što označava “sposobnost, vrednost, usklađenost sa zahtevima, zadovoljenje i sl.”

Kvalitet ima direktni uticaj na uspešnost proizvoda ili usluge. Zbog toga je direktno povezan sa zadovoljstvom i vrednošću za kupca, te se kvalitet u najužem smislu može definisati kao „odsustvo grešaka“. Međutim, većina kompanija, kojima su klijenti u prvom planu, ide korak dalje od ove uske definicije kvaliteta i definišu kvalitet u odnosu na zadovoljstvo klijenata. Definicije koje su usmerene na klijenta sugerišu da kvalitet započinje s potrebama klijenata, a završava sa zadovoljstvom kupca. Danas se procena kvaliteta posmatra kroz potpuno zadovoljstvo kupca. Pojam i definicija kvaliteta su se menjali saglasno sistemskim pristupima razvoju teorije i prakse kvaliteta. Osnovna definicija kvaliteta data je u standardu ISO 9000: ***kvalitet je nivo do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahteve.*** Prema definiciji Evropske organizacije za kontrolu kvaliteta “*kvalitet je stepen u kome proizvod zadovoljava potrebe potrošača odnosno korisnika*”. Velika imena kvaliteta, Juran i Krozbi ovako definišu kvalitet i njegove ciljeve:

J. M. Juran: “*Kvalitet je skup aktivnosti na osnovu kojih se postiže podobnost proizvoda za korišćenje*”².

P. B. Crosby: “*Kvalitet znači prilagođavanje zahtevima*”³.

U savremenoj privredi, uspešnost poslovanja je u direktnoj vezi sa sposobnošću preduzeća da odgovori na zahteve koje tržište postavlja, a u novije vreme i da ih predvidi. Brze tehnološke promene i sve veća očekivanja kupaca, primoravaju proizvođače da konstantno rade na usavršavanju svojih proizvoda ili usluga i to ne samo u tehničkom smislu, već i u skladu sa svim elementima koji utiču na kreiranje potreba potrošača. Kako se na međunarodnom tržištu, sve više intenzivira borba među konkurentima, posebno na nivou tehnoloških inovacija, to se

²Juran Joseph M. *Management of Quality Control*, 1967, OCLC 66818686; str. 22 ³Crosby, Philip (1967). *Cutting the cost of quality*. Boston, Industrial Education Institute. OCLC 616899; str.66

⁴Evans, R. J., Lindsay, M. W. (2010): *Managing for Quality and Performance Excellence*, South-Western Cengage Learning, USA.

preduzeća sa međunarodnom orijentacijom sve više opredeljuju za permanentno zadovoljavanje zahteva potrošača i u tome traže izvore svog rasta i razvoja.

Najjednostavnija definicija kvaliteta iz ugla potrošača je: “Kvalitet je ispunjavanje ili prevazilaženje očekivanja potrošača”⁴. Da si se ispunila ili prevazišla očekivanja potrošača, kompanije moraju potpuno da razumeju sve usluge koje vode do zadovoljstva o lojalnosti potrošača.

1.2. Kvalitet kao konkurentna prednost

Prema Randićevoj i Antiću⁵ nekada je bilo dovoljno biti konkurentan u jednoj od ove tri oblasti:

- ◆ troškovi/produktivnost
- ◆ kvalitet/servis
- ◆ brzina/fleksibilnost.

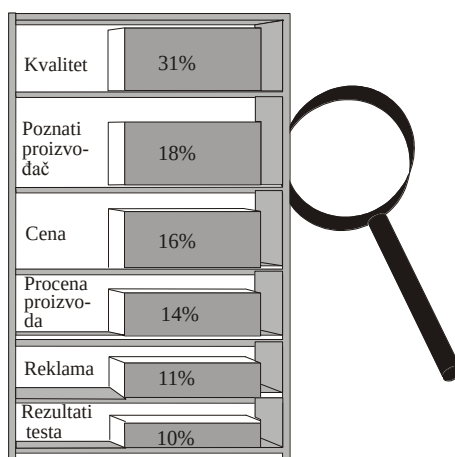
Danas je neophodno zadovoljiti potrošača u sve tri oblasti: obezbediti visok kvalitet usluga i proizvoda, brz servis, uz fleksibilnost sa relativno niskim troškovima.

Strategijska opcija koja u fokus stavlja kvalitet, najbitnije doprinosi opstanku na tržištu. Zbog toga se u vodećim kompanijama, u globalnoj privredi, na kvalitet gleda kao na konkurentno sredstvo za ostvarivanje trajne prednosti na tržištu. Najbitniji pojedinačni faktor koji dugoročno utiče na rezultate poslovanja kompanije je nivo kvaliteta proizvoda i usluga. Kvalitet menja rezultate poslovanja na više načina. Prvo, kratkoročno, visok nivo kvaliteta doprinosi povećanju profita preko smanjenih gubitaka. Drugo, dugoročno visok nivo kvaliteta je najefektniji način za rast rezultata poslovanja. Ocena je da kompanije sa visokim nivoom kvaliteta ostvaruju pet puta veću stopu dobiti od kompanija sa niskim nivoom kvaliteta. Svetska klasa kvaliteta je jedina propusnica za izlaz na svetsko tržište i opstanak na njemu. Postojeći integracioni tokovi samo dodatno pooštavaju konkurenciju. Na međunarodnim licitacijama kvalitet posla je eliminatorni faktor, već u fazama otkupa tendera i učešća na licitaciji, bez obzira na cenu, rok i ostale uslove. Ponuđač koji ne zadovolji svojim sistemom kvaliteta svrstava se u grupu kompanija koje nisu od poverenja i ne može preći prag međunarodne konkurentnosti.

Proces globalizacije svetske privrede ima, između ostalog, za posledicu da sve veći broj kompanija konkuriše na osnovu isporuke proizvoda visokog nivoa kvaliteta. Kvalitet je bitan element vrednosti onoga što potrošači dobijaju u razmeni na tržištu. Percepcija vrednosti potrošača predstavlja balans između kvaliteta i cene koju potrošač vidi u proizvodu.

⁵ Randić, D., Antić, Z., *Menadžment kvaliteta*, Beogradska poslovna skola, Beograd, 2010.; str.87

Šta opredeljuje potrošača



Slika 1. Procenat kupaca koji daju prednost kvalitetu

Kvalitet sagledan od strane potrošača formira se na osnovu različitih informacija na koje kompanija može da utiče. Ti signali koje potrošači primaju mogu biti interni – vezani za formalne karakteristike proizvoda, ili eksterni – kao što su cena proizvoda i imidž marke (brend). Kompanija treba da ciljnom tržištu upućuje signale (eksterne i interne) na način da povoljno pozicionira svoje proizvode u odnosu na ponudu konkurentskih kuća. Kotler naglašava da kvalitet mora biti zapažen od potrošača i da se mora početi od potreba i završiti sa zadovoljstvom potrošača (kupaca).

Cena proizvoda. Za korišćenje proizvoda određenog nivoa kvaliteta, kao konkurentne prednosti, bitan je odnos nivoa kvaliteta i cene proizvoda. Svako poboljšanje nivoa kvaliteta proizvoda zahteva dodatne troškove. Mnogi autori su dokazali da postoje tri razloga zbog kojih viši nivo kvaliteta ne dovodi do viših cena proizvoda. Naime, viši nivo kvaliteta:

- ◆ smanjuje broj grešaka (smanjenje škarta),
- ◆ ima marketinške prednosti koje znatno nadmašuju više troškove proizvodnje,
- ◆ proširuje potražnju proizvoda na tržištu i doprinosi većoj proizvodnji i nižoj ceni po jedinici proizvoda.

1.3. Koncept menadžmenta kvaliteta i njegova evolucija

Koncept menadžmenta kvaliteta uobličio se kroz istorijski i logički proces razvoja koncepta upravljanja i razvoja kvaliteta. Glavni faktori koji su delovali na formiranje menadžmenta kvaliteta su: *neophodnost povećanja produktivnosti rada i znanja, inovacije, rešavanje problema, zadovoljstvo potrošača i promene u okruženju*. Menadžment kvaliteta je usko vezan za koncept kontinuiranog poboljšanja unutar referentnog okvira i baziran je na ponavljanju i evaluaciji.

Evolucija koncepta menadžmenta kvaliteta može se analizirati kroz sledeće faze: kontrolisanje (merenje), kontrola kvaliteta, obezbeđenje kvaliteta, menadžment kvaliteta i menadžment totalnog kvaliteta. Prikaz evolucije koncepta kvaliteta prikazan je u tabeli 1.

Tabela 1. Prikaz evolucije koncepta kvaliteta⁶

Koncept	Godina
Kontrolisanje (merenje)	1940.
Kontrola kvaliteta	1955.
Obezbeđenje kvaliteta	1965.
Menadžment kvaliteta	1980.
Menadžment totalnog kvaliteta	1990.

Kontrolisanje (merenje) – Inspection : Predstavlja jedan od najjednostavnijih načina obezbeđenja kvaliteta. Sve do XIX veka, proizvodnja je bila zanatska i u malim serijama. Povećanje specijalizacije, podela rada i razvoj masovne proizvodnje, kao i potreba obezbeđenja zamenljivosti delova, zahtevali su više formalnog kontrolisanja. Kontrolisanje se sastojalo u poređenju ili proveravanju jedne ili više karakteristika proizvoda sa utvrđenim zahtevima i primenjivalo se na materijale, komponente, faze u izradi proizvoda i gotove proizvode. Aktivnosti kontrolisanja, sortiranja i gradiranja proizvoda sprovodili su zaposleni kojima je to bio osnovni posao.

Kontrola kvaliteta – Quality Control: Obuhvata različite metode i aktivnosti kojima se postiže i održava kvalitet proizvoda i usluga. Ne bazira se samo na kontrolisanju u cilju eliminisanja neusaglašenosti u odnosu na postavljene zahteve, već je usmerena i na otkrivanje i eliminaciju uzroka nastanka problema kvaliteta. Defekti na proizvodima nastaju u različitim fazama procesa nastanka proizvoda i najstrožom kontrolom nije ih moguće potpuno eliminisati. Iz tih razloga je neophodno menadžment kvaliteta bazirati na sprečavanju nastanka defekata, a ne na kontrolisanju.

Prvi počeci razvoja serije standarda povezani su sa razvojem vojno-industrijskog kompleksa. Prve inicijative u vezi sa sistemom kvaliteta potiču iz 1959. godine, kada su nastala prva dokumenta koja razmatraju probleme menadžmenta kvaliteta u vojnoj industriji (doneta od strane Vojne uprave SAD i poznata su pod nazivom MIL-Q-9858). Nakon toga, NATO izdaje svoja dokumenta poznata kao AQAP Series. Pregled razvoja dokumenata o menadžmentu kvaliteta dat je u tabeli 2.

Statistička kontrola kvaliteta obuhvata različite metode i tehnike koje se primenjuju u cilju postizanja i održavanja kvaliteta proizvoda, procesa ili usluga. Shewart je prvi primenjujući kontrolne karte razradio različite statističke metode za analizu kvaliteta industrijskih proizvoda. Zahvaljujući njegovim metodama počinje da se ostvaruje napredak u menadžmentu kvaliteta.

Obezbeđenje kvaliteta - Quality Assurance: Bazično označava da se kontrola kvaliteta sprovodi na sistematski način, odnosno da se kroz planske i sistematske aktivnosti upravlja kvalitetom. Za razliku od kontrole kvaliteta koja se odnosi na ispunjavanje zahteva za kvalitet,

⁶ Prema: Ishikawa, Kaoru (1980) [original na japanskom preuređen 1970]. *QC Circle Koryo : General Principles of the QC Circle*. Tokyo: QC Circle Headquarters, Union of Japanese Scientists and Engineers; str. 221

obezbeđenje kvaliteta podrazumeva usaglašenost ne samo u sferi proizvodnje, već i tokom projektovanja/razvoja, ugradnje i servisiranja, a uključuje i ocenjivanje i proveru funkcionisanja sistema kvaliteta (uključujući i dokumentaciju). Serija međunarodnih standarda ISO 9000 predstavlja osnovu za uspostavljanje sistema kvaliteta, osiguranje usaglašenosti sa zahtevima kvaliteta i za ostvarivanje dugoročne doslednosti ovog sistema.

Menadžment kvaliteta – Quality Management: Od 80-ih godina prošlog veka, kvalitet se posmatra kao pokretačka snaga menadžmenta i sredstvo za poboljšanje poslovanja, a preduzeća funkcionišu kao skup međusobno povezanih delova. Kvalitet postaje paradigma konkurentnosti. U savremenim uslovima globalizacije poslovanja, upravljanje preduzećem (uključujući hotelske kompanije), podrazumeva menadžment kvaliteta, pre svega, na osnovu njegove kontrole. Menadžment kvaliteta poslovanja preduzeća odnosi se na sve njegove poslovne funkcije: organizaciju, proizvodnju ili trgovinu, istraživanje i razvoj, inženjering, kadrove, finansije, marketing, odnose sa javnošću i okruženjem. Kvalitet se, u savremenim uslovima, nameće kao strateški cilj i predstavlja nerazdvojni deo kulture preduzeća i ustanova. Menadžment pristup u preduzeću ima za cilj usklađivanje potreba kupaca i korisnika usluga sa interesima akcionara (vlasnika) ili države sa motivisanim uključivanjem potencijala svih zaposlenih.

Koncept menadžmenta kvaliteta obuhvata istovremeno tri aspekta kvaliteta: društveni (uključuje moralni i etički aspekt kvaliteta), poslovni (uključuje ekonomski i organizacioni aspekt) i marketinški (uključuje tehničke performanse proizvoda i usluga). Upravo preduzeća i organizacije koje nastoje da efikasno posluju i da postižu svoju konkurentsku prednost, implementiraju koncept menadžmenta kvaliteta u svoju organizacionu strukturu.

Menadžment totalnog kvaliteta (TQM) – Total Quality Management: Primenom principa menadžmenta kvaliteta na sve aspekte poslovanja dolazi se do menadžmenta totalnog kvaliteta (TQM) koji je baziran na stalnom poboljšanju. Reč totalni izražava ideju da svi zaposleni, preko svake funkcije i nivoa u organizaciji teže kvalitetu. Reč kvalitet sugeriše izvrsnost svakog aspekta organizacije.

Prema ISO standardima, *kontrola kvaliteta obuhvata operativne metode i aktivnosti koje imaju za cilj nadgledanje procesa i otklanjanje uzroka nezadovoljenja performanse u svim fazama petlje kvaliteta radi postizanja ekonomske dobiti.*

Tabela 2. Razvoj standarda u sistemu kvaliteta⁷

Datum	Dokument	Izdavač
1959.	MIL-Q-9858	US Military Procurement
1969.	AQAP Serie	NATO
1970.	10 CER 50	US Nuclear Regulation
1971.	ASME Boiler Code	American Society of Machanical Engineers
1973.	DEFSTAN 05 Serie	GB Ministarslvo odbrane
1975.	CSA Z299	Kanadska organizacija za standarde
1975.	AS 1821/2/3	Australijska organizacija za standarde
1979.	BS 5750	Britanska organizacija za standarde
1979.	ANSI/ASQCZ1.15	Američka organizacija za standarde
1980.	Revizija ANSI/ASQC Z1.15	Američka organizacija za standarde
1987.	ISO 9000	ISO organizacija
1994.	Prva revizija ISO 9000	ISO organizacija
1994.	QS 9000	Big Three, Ford, Crysler
1997.	Puna primena QS 9000	Ford, Crysler, GM
1997.	Prihvatanje QS 9000 u Evropi	VDA, EAQF, AVSQ
1997.	Model procesa u standardu	Tehnički komitet TC 176 ISO
1998.	Nacrt standarda na procesima	Tehnički komitet TC 176 ISO .
1990.	Internacionalni nacrt standarda	ISO organizacija
2000.	Nova revizija ISO 9000	ISO organizacija

1.4. Kvalitet – fenomen savremenog poslovanja

Kvalitet danas predstavlja jedan od fenomena savremenog poslovanja. Kvalitet uz cenu proizvoda/usluge predstavlja osnovnu kategoriju za osvajanje tržišne pozicije. Za razliku od cene koja je merljiva kategorija (kroz profit), kvalitet je teško definisati, a samim tim i meriti. Početkom dvadesetog veka, kvalitet je bio kategorija koju je određivao sam proizvođač, dok danas tržište, odnosno kupci predstavljaju presuđujući faktor po pitanju kvaliteta nekog

⁷ Aguayo, Rafael (1991). *Dr. Deming: The American Who Taught the Japanese About Quality*. Fireside edition. ISBN 0-671-74621-9. OCLC 229201675; str. 12

proizvoda/usluge. Do ovog evolutivnog skoka u razvoju fenomena kvaliteta je došlo zbog promene načina razmišljanja od reaktivnog sa ciljem otklanjanja uočenih i nastalih grešaka i odstupanja, do proaktivnog preventivnog pristupa čiji je cilj otkrivanje potencijalnih uzročnika problema i sprečavanje pojave greške pre njenog nastajanja. Proizvođača/davaoca usluga, u osnovi, zanima određenija ocena kvaliteta proizvoda/usluge (ne samo dobar/loš ili visok/nizak kvalitet), kako bi se na osnovu te ocene, ukoliko je potrebno, izvršilo određeno poboljšanje. Svaka osobina proizvoda/usluge od koje se traži da zadovolji potrebe korisnika, predstavlja karakteristiku kvaliteta. Kada je reč o proizvodima, onda se najčešće radi o tehničkim karakteristikama (npr. izgled, miris, težina, sigurnost, itd.), dok su karakteristike kvaliteta usluga drugačijeg karaktera, kao što je prikazano u tabeli 3.

Tabela 3. Karakteristike kvaliteta usluga

• Kredibilitet	• Pristupačnost	• Učtivost	• Poštenje
• Pouzdanost	• Bezbednost	• Tačnost	• Čistoća
• Kompetentnost	• Efektivnost	• Efikasnost	
• Fleksibilnost	• Poslovnost	• Komfor	

Imajući u vidu razlike koje postoje između proizvodne i uslužne delatnosti u tabeli 4. dat je pregled uporednih karakteristika za proizvod i uslugu.

Tabela 4. Karakteristike proizvoda i usluge

PROIZVOD	USLUGA
Materijalan	Nematerijalan
Ponovljiv	Teško ponovljiv
Proizvodnja prethodi upotrebi	Pružanje i korišćenje usluge su ili istovremeni ili se prepliću
Proizvodnja i upotreba uglavnom su na različitim lokacijama	Pružanje i korišćenje usluge se odvijaju na uglavnom istoj lokaciji
Korisnik proizvoda obično nije uključen u proces proizvodnje	Korisnik usluge obavezno učestvuje u kreiranju i isporuci usluge
Funkcija kvaliteta prisustvuje u procesima proizvodnje	Otežano prisustvo funkcije kvaliteta u procesima vršenja usluge
Može se transportovati	Ne može se transportovati
Neusaglašen proizvod se može povući, doraditi, zameniti	Za neusaglašenu uslugu jedino moguća rešenja su izvinjenje, ponavljanje usluge ili bonifikacija
Može se skladištiti mogu se stvoriti zalihe proizvod	Ne može se skladištiti, ne mogu se praviti zalihe usluga
Kontrola proizvoda se zasniva na poređenju sa specifikacijama i ne mora biti izvršena od strane korisnika	Kontrolu usluge vrši korisnik usluge na osnovu stepena zadovoljenja njegovih očekivanja
Može se probati pre kupovine – može se poslati uzorak	Ne može se probati pre kupovine
Može da postoji posrednik između proizvođača i korisnika	U većini slučajeva potreban je direktan kontakt pružaoca i primaoca usluge

Pored očiglednih razlika koje su lako uočljive i za laika, a koje obuhvataju fizičke karakteristike (opipljivost, prenosivost i ponovljivost) između proizvoda i usluga, postoje i razlike koje jesu rezultat fizičkih karakteristika u slučaju proizvoda, a kreativnosti i veštine u slučaju usluge. Proizvodi se mogu transportovati, dorađivati ili skladištiti što sa uslugama nije moguće. Proizvodi nemaju vremensku konotaciju osim pri ispunjavanju uslova ugovora o izradi i isporuci, dok je usluga maksimalno vezana za vreme – ona postoji samo u određenom trenutku, ali i na određenom mestu. **1.5. Kvalitet u uslužnim kompanijama**

Uslužne delatnosti se mogu definisati kao osnovna ili dodatna aktivnost koja direktno ne proizvodi fizički proizvod, tj. uslužne delatnosti su nematerijalni deo transakcije između kupca (potrošača) i prodavca (pružaoca usluge). Klasifikacija kompanija koje se bave uslužnim delatnostima uključuje sve neproizvodne organizacije izuzev industrija kao što su poljoprivreda, rudarstvo i građevinarstvo; takođe, uključuje finansijske usluge, maloprodaju, transport, promet nekretnina i javni sektor. Međutim, kao što navodi Čačić: "Poslovanje hotelskih preduzeća ne treba vezivati samo za ona, koja kao matična, pripadaju oblasti turizma i ugostiteljstva, već i za nematična preduzeća koja se pojavljuju u pružanju hotelskih usluga, a koja su u savremenim poslovnim uslovima nastala i deluju u raznim formama integrisanja, diversifikacije i drugih procesa."⁸ Uslužni sektor je u drugoj polovini dvadesetog veka doživeo rapidni porast. U Sjedinjenim Američkim Državama tokom 1945. godine, broj zaposlenih u uslužnom sektoru iznosio je 22,99 miliona ljudi, dok je broj zaposlenih u proizvodnom sektoru brojao 18,5 miliona. Sredinom 1997. godine, uslužni sektor je zapošljavao 97,66 miliona ljudi, dok je 24,71 miliona radilo u proizvodnim kompanijama.

Kao što je navedeno, proizvodne kompanije su bile te koje su prve prepoznale značaj kvaliteta za svoje poslovanje, jer su znatno više nego kompanije koje se bave uslužnim delatnostima bile suočene sa oštrom konkurencijom na globalnom tržištu. Sa aspekta potrošača i za kompanije koje se bave uslužnim delatnostima važe ista pravila: zadovoljiti potrebe kupca, ispuniti njihova očekivanja i pokušati da se potrebe kupaca predvide i njihova očekivanja prevaziđu. Studija IBM Instituta o zadovoljstvu potrošača ističe da prosečna kompanija koja se bavi uslužnim delatnostima, godišnje izgubi 35% svojih klijenata (potrošača) zbog nezadovoljstva kvalitetom pruženih usluga. Takođe, utvrđeno je da 31% nezadovoljnih potrošača ne ulaže žalbe na kvalitet usluge, a jedan prosečan potrošač koji uloži žalbu i koja ne bude rešena u njegovu korist, svoj problem će podeliti sa još devet ili deset potencijalnih potrošača. Da je kvalitet usluge koju pruža kompanija važniji od cene same usluge, govori i podatak da 70% potrošača ostaje verno uslužnoj kompaniji, ukoliko se njihova žalba uvaži i reši, a takođe 95% potrošača ostaje lojalno, ako se žalba uvaži i reši u najkraćem mogućem roku.

Zbog svega navedenog, od velike je važnosti da se potrebe i očekivanja potrošača definišu i primene u procesu kreiranja tj. stvaranja uslužne delatnosti, kao i da se definišu parametri i specifikacije koje pružena usluga mora da zadovolji. Na primer, u restoranima brze hrane očekuje se da kompletan obrok bude serviran u roku od 5 minuta, dok će u ekskluzivnom restoranu vreme između dva poručena jela biti duže – 10 do 15 minuta. Sastavni deo ponude u uslužnoj delatnosti su i kategorije kao atraktivnost, pristupačnost i uređenost prostora u kome se usluga pruža, što je u našoj literaturi sistematizovao i predstavio K. Čačić⁸. Mnoge uslužne kompanije, kao na primer hoteli, avio-kompanije, banke imaju dobro razvijen sistem kvaliteta koji počiva na fokusiranju na potrošačima. Profesor Fornel, koji je tvorac indeksa

⁸ Čačić Krunoslav (2012), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, četv. izd.

zadovoljstva potrošača (ACSI – American Customer Satisfaction Index) ističe da je web sajt *amazon.com*, čija je delatnost prodaja 35 kategorija proizvoda preko interneta, među prvima uveo inovativan pristup u povećanju zadovoljstva korisnika, tako što je web sajt istovremeno dizajniran za jednostavnu upotrebu, a sa druge strane omogućava brz postupak naručivanja proizvoda.

Uspostavljanje karakteristika kvalitetne usluge je znatno teže od uspostavljanja karakteristika kvalitetnog proizvoda, jer one u mnogome zavise od zaposlenih, organizacione kulture i razvijenosti informacione tehnologije; to ne znači da ovo nisu važni uslovi za dobijanje kvalitetnog proizvoda, već zaposleni, organizaciona kultura i razvijenost informacione tehnologije imaju veći uticaj u uslužnim kompanijama nego u proizvodnim, gde veći uticaj ima projektovana tehnologija. Kupci vrednuju kvalitet usluge na osnovu odnosa zaposlenih prema njima tokom realizacije usluge. Magazin *Wall Street Journal* navodi da najveće nezadovoljstvo potrošača izazivaju kašnjenja isporuke, nepoštovanje dogovorenog vremena u okviru koga je predviđeno servisiranje, neinformisani zaposleni, zaposleni koji tokom razgovora sa potrošačem istovremeno razgovaraju sa još nekim, zaposleni koji odgovaraju da zahtev potrošača nije u njegovoj nadležnosti. Mnoge svetske uslužne kompanije posluju prema politici kojom vode računa o zaposlenima, jer je to način da vode računa o svojim korisnicima usluga. Istraživanja su pokazala da ukoliko je zadovoljstvo zaposlenih svojim poslom na visokom nivou, onda je i zadovoljstvo potrošača na visokom nivou. Visokokvalitetne usluge zahtevaju zaposlene koji su posvećeni kupcu, prepoznaju nivo zadovoljstva kupca, poseduju veštine i sposobnosti za obavljanje posla i koji su obučeni za kontakt sa kupcem (od pozdravljanja do postavljanja pravih pitanja). Informacione tehnologije su od velike važnosti za kvalitet usluge, jer danas je neophodno obraditi veliki broj informacija, omogućiti kupcima lakši kontakt sa kompanijom koja pruža uslugu, a kupci zahtevaju sve kvalitetnije usluge u sve kraćem vremenskom roku.

2. KVALITET HOTELSKIH USLUGA

Jedan od najvažnijih načina da se kompanija sa uslužnom delatnošću može izdvojiti u pozitivnom smislu je stalna isporuka većeg kvaliteta od svojih konkurenata⁹. Kao i proizvođači, brojne uslužne industrije pridružile su se principu potpunog kvaliteta. Pokazalo se da vrhunski kvalitet usluge može dati moćnu konkurentnu prednost koja vodi do odličnih rezultata u poslovanju. Neke kompanije, kao što je Ritz-Carlton, postale su slavne između ostalog i zbog visokokvalitetne usluge. Cilj je stalno težiti premašivanju očekivanja klijenata u pogledu kvaliteta usluge. Kao što je rekao direktor American Expressa: „Obećajte samo ono što možete ispuniti, a uradite više no što ste obećali“. Ako doživljena usluga određenog hotela nadmaši očekivanu uslugu, klijenti će najverovatnije koristiti usluge iste kompanije. Zadržavanje klijenta je najbolja mera kvaliteta. Uspešnost jednog hotela se ogleda kroz sposobnost da zadrži svoje klijente kroz doslednu isporuku vrednosti. Cilj kompanije koja proizvodi proizvode je nula grešaka, ali cilj uslužnih delatnosti u hotelijerstvu je nula izgubljenih klijenata.

Cilj uslužnih delatnosti, u koje spada i hotelijerska delatnost, je da otkrije očekivanja ciljnih klijenata u pogledu kvaliteta usluga. Nažalost, činjenica je da je teže proceniti kvalitet usluga

⁹ Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C. (2006): *Marketing for hospitality and tourism*, Pearson Education, USA.

nego kvalitet proizvoda. Vrhunski kvalitet usluga dovodi do većeg zadovoljstva klijenata, ali takođe donosi i veće troškove. Ipak, ulaganja u uslugu obično se isplate zbog povećanog broja zadržanih klijenata te veće prodaje. Uslužne kompanije napravile su značajna ulaganja da bi razvile jednostavnije i korisnije sisteme davanja usluga. Na taj način, žele da osiguraju da klijenti provereno dobijaju visokokvalitetnu uslugu pri svakom susretu sa hotelom. Za razliku od proizvođača proizvoda koji mogu prilagođavati ulazne materijale i mašine dok sve ne postane savršeno, kvalitet usluga uvek će varirati zavisno od odnosa između zaposlenih i klijenata. Problemi će uvek potencijalno postojati bez obzira na uloženi napor. Čak se dešava i u najboljim hotelima da je zaposleni mrzovoljan, da isporuka jela kasni ili da je biftek zagoreo. Hotelijske kompanije ne mogu uvek sprečiti greške koje se dešavaju u realnom životu, ali mogu se truditi da uče na istim kako bi došlo do konverzije „ljutitog gosta“ u odanog klijenta.

Studija koju je sproveda čuvena konsultantska kuća Pricewaterhouse Coopers proučavala je pedeset najvećih američkih kompanija otkrivši da su kvalitet i dobra usluga za klijente prioriteti rada tih firmi. Kvalitet usluge postaje od tada važno područje u ugostiteljsko-hotelijskom menadžmentu. Broj članaka o kvalitetu u ugostiteljsko-hotelijskoj industriji se naglo povećavao tokom 80-godina 20 veka. Godine 1992. Ritz-Carlton je postao prva ugostiteljsko-hotelijska kompanija koja je osvojila nagradu za kvalitet pod nazivom Malcom Baldrige National Award. Ovu nagradu dodeljuje američki Kongres od 1987.god. i dodeljuje se jednom godišnje u svrhu pohvale kompanijama koje su postigle izvrsnost kroz praćenje programa za poboljšanje kvaliteta¹⁰. Nakon što je kompanija Ritz-Carlton dobila datu prestižnu nagradu došlo je do ubrzanog rasta interesa ugostiteljsko-hotelijskih kompanija za kvalitet usluga.

Philip Crosby navodi u "Quality without tears"¹¹ da kvalitet predstavlja prilagođavanje zahtevima klijenata od strane kompanija. Neki istraživači smatraju da je skok u standardu hotela sa dve na četiri zvezdice oznaka poboljšanja kvaliteta. Drugi smatraju da je kvalitet ispunjavanje ili premašivanje očekivanja gostiju. Hotelijska industrija podrazumena visok stepen interakcija između gostiju i zaposlenih. Vrhunskom kvalitetu se samo može težiti jer ga je nemoguće ostvariti u realnom životu. Zaposleni uvek mogu pogrešiti a potencijalni problemi u interakciji gost-zaposleni nikada se u potpunosti ne mogu predvideti. Težnja ka kvalitetu je put bez kraja, ali u današnje vreme svaka hotelijska firma mora da ka tome teži. Kroz programe kvaliteta menadžeri teže ka tome da se nedostaci ispravljaju kao i da gosti sve više primećuju kvalitet proizvoda i usluga.

Kvalitet hotelskih usluga je određen brojnim determinantama⁸. Sa stanovišta potrošača određene su sledeće determinante kvaliteta usluga: opipljivost, pouzdanost, dostupnost, sigurnost, komunikativnost, reagibilnost i druge. Na bazi ovih kriterijuma napravljen je SERVQUAL model u kojem se kroz pet determinanti meri kvalitet pruženih hotelskih usluga u odnosu na očekivane od strane potrošača (opipljivost, pouzdanost, reagibilnost, sigurnost i empatija – saosećajnost).

¹⁰ Partlow, C. (1993): *How Ritz –Carlton Applies TQM*, Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly (34), str.16-24.

¹¹ Crosby, P.B. (1984): *Quality without Tears: The Art of Hassle-Free Management*, 1st edition, McGraw-Hill. Str. 64

S druge strane, kvalitet radnih operacija u hotelijerstvu nije konstantna veličina već je zavisna od brojnih faktora. On se menja zavisno od tržišnih (promene u zahtevima potrošača), tehnoloških (promene u načinu i vrsti usluživanja ili pripreme, tj. proizvodnji hrane i pića), normativnih (promene zakonskih propisa vezanih za kategorizaciju i tehničko-tehnološke uslove rada) i drugih faktora. Ovde se svakako moraju dodati i uobičajena kolebanja u broju i strukturi radne snage (zavisnost od sezone, odsustva sa posla, fluktuacija radnika zbog uslova rada, itd.). Zbog datih razloga, hotelske kompanije kontinuirano moraju da traže harmoničan odnos između zadovoljstva potrošača i mogućnosti optimalnog pružanja usluga od strane promenljivog personalnog sastava. Da bi se potpomoglo uspostavljanju te harmonije sledeće aktivnosti hotelskih kompanija bi mogle biti od značaja:

1. testiranje i obuka zaposlenih kao kontinuiran proces;
2. utvrđivanje standarda radnih operacija;
3. razvijanje drugih motivacionih osnova rada i stimulacije zaposlenih u funkciji obezbeđivanja odgovarajućeg kvaliteta radnih operacija.

2.1. Kategorije kvaliteta usluga u hotelijerstvu

U hotelijerskoj industriji mogu se razlikovati tehnički i funkcionalni kvalitet⁹. Pod **tehničkim kvalitetom** podrazumeva se ono što ostaje klijentu nakon završetka interakcije između klijenta i zaposlenog. Na primer, tehnički kvalitet se odnosi na hotelsku sobu, obrok, automobil iz rent-a car agencije. Pod **funkcionalnim kvalitetom** se podrazumeva kvalitet procesa isporuke usluge ili proizvoda. Ovaj proces podrazumeva brojne interakcije zaposlenog i gosta kao što je na primer proces od rezervisanja sobe, dolaska u hotel gde ga zaposleni pozdravlja i ljubazno upućuje do recepcije, uzimanje sobe u interakciji sa recepcionerom, a nakon toga gost ima potencijalnu pratnju do sobe. Iskustvo prijavljivanja gosta na recepciji je samo jedan od primera funkcionalnog kvaliteta. Odličan funkcionalni kvalitet može nadoknaditi sobu koja baš i nije prema očekivanjima, a važi naravno i suprotno. Očekivanja gostiju u odnosu na kvalitet hotelske usluge oblikuju se prema rejtingu hotela, usmenim preporukama, promotivnim sadržajima datog hotela i ceni usluga. Gost koji plaća 40 evra za sobu u malom motelu svakako će imati drugačija očekivanja od gosta koji plaća 400 evra za apartman u Hyatt Regency hotelu. Gost koji odseda u motelu može biti savršeno zadovoljan jer su karakteristike sobe u skladu sa njegovim očekivanjima. Dakle, kvalitet hotelske usluge direktno zavisi od očekivanja gosta.

Činjenica je da je teško razlikovati sobe iste klase. Faktor koji ih razlikuje nije tehnički, već funkcionalni kvalitet. Tačka razlike je u načinu na koji hoteli isporučuju proizvod, tj. funkcionalni kvalitet. Kao dodatak tehničkom i funkcionalnom kvalitetu postoji i treći element kvaliteta koji podrazumeva **društveni kvalitet**. Društveni kvalitet je kvalitet poverenja što gost ne može proceniti pre boravka u određenom hotelu, a često ga je teško oceniti i nakon boravka. Neki menadžeri hotela ne znaju gde se nalaze planovi za ponašanje u slučaju požara. Drugi menadžeri znaju, ali ne obučavaju svoje zaposlene kako da sprovedu izvršenje datog plana u slučaju akcidenta. Ovaj nedostatak upravljanja hotelom neće uticati na goste osim u slučaju požara. Gost može napustiti hotel potpuno zadovoljan, spreman na povratak i može preporučiti hotel drugima ne znajući da ustvari boravi u objektu niže sigurnosti. Inače, faktor sigurnosti je jedan od najvažnijih faktora prilikom odabira turističkih destinacija, avio kompanija i drugih segmenata turističke privrede.

2.2. Odnos kvaliteta i odanosti gostiju

Visok kvalitet hotelskog poslovanja ima za cilj da stvara odane goste. Zaposleni u lancu Marriot hotela znaju da su gosti koji donose najveću zaradu oni koji se vraćaju u hotel Marriot. U knjizi *The Pims Principles* autori indentifikuju vezu između kvaliteta i profita¹². Pokazano je da kompanije koje teže većem kvalitetu imaju najveću zaradu u odnosu na uloženo. Istraživanja su pokazala da stvaranje klijenta košta četiri do šest puta više od zadržavanja postojećeg. Bill Mariott je rekao da dovođenje gosta u hotel Marriot prvi put košta 10 dolara, ali samo jedan dolar košta napor vraćanja zadovoljnog gosta. Ako je gost zadovoljan postojećim hotelom, teško ga je ubediti da odsedne u drugom hotelu. Povremen pokušaj smanjenja cene od strane konkurencije nije uvek dovoljno da se gost podstakne da promeni hotelsku destinaciju. Prodajni sektor hotela stalno radi na povećanju priliva novih gostiju. To podrazumeva marketinšku aktivnost u vidu slanja promotivnog materijala, brojnih telefonskih poziva, pozivanje potencijalnih klijenata na doručak ili ručak u hotel. Dakle, hotel troši novac na oglašavanje i odnose sa javnošću za šta se izdvajaju značajna finansijska sredstva. Ako neki važan klijent odluči da koristi hotel, novac potrošen na marketing je dobro uloženo. Međutim, ako potencijalni klijent odluči da boravi u hotelu a bude nezadovoljan kvalitetom usluge, on će otići. Ukoliko se to dogodi, svi marketinški naponi koji su sprovedeni da bi se pridobio dati klijent biće uzaludni.

Zadovoljan klijent je najbolji marketing za hotel u kome je boravio. On može usmenom preporukom značajno promovisati dati hotel. U proseku će jedan zadovoljan gost reći još petorici dok će nezadovoljan gost reći najmanje desetorici ljudi. Dakle, samo za ravnotežu između pozitivne i negativne usmene reklame neophodne je imati bar dva ili više zadovoljna klijenta u odnosu na jednog koji nije bio zadovoljan kvalitetom usluge. Hotel koji prima mešane kritike se smatra osrednjim hotelom, a time su šanse za ozbiljnijim razvojem značajno umanjene. Danas u eri interneta i svedostupnih foruma o hotelima, kritika kvaliteta nekog hotela i od strane jednog gosta postaje još značajnija namećući neophodnost težnje ka izvrsnosti kvaliteta hotelskih usluga kroz stvaranje zadovoljnog i odanog gosta.

2.3. Zadržavanje kvalitetne radne snage kao bitna komponenta kvaliteta u hotelijerstvu

Zaposleni cene rad u organizacijama koje su dobro vođene i koji nude proizvode visokog kvaliteta. Recepcioneri ne vole da primaju pritužbe gostiju. Na loš kvalitet usluge u hotelima mogu uticati odsutnost zaposlenih, fluktuacija radne snage i loš moral zaposlenih. Kada neka organizacija ima dobar kvalitet, onda može zadržati kvalitetnu radnu snagu. Stabilnom i kvalitetnom radnom snagom smanjuje se potreba za potražnjom novih kadrova čija obuka dodatno košta.

2.4. Odnos kvaliteta i troškova u hotelijerstvu

¹² Buzzell, R.D., Gale, B.T., (1987): *The PIMS Principle*, New York, Free Press, 107.

Troškovi koji se povezuju sa kvalitetom uključuju eksterne i interne troškove kao troškove sistema kvaliteta. Interni troškovi su vezani za popravljanje problema koje kompanije otkrije pre nego što proizvod dospe do gosta. Na primer, zbog lošeg održavanja pokvari se klima u sobi koja se stoga stavlja van funkcije sve dok se kvar ne otkloni. Eksterni trošak je vezan za greške koje gost percipira. One mogu biti vrlo skupe ako gost odluči da se više neće vratiti zbog problema sa uslugom. Primer eksternog troška bi bio kada menadžer restorana daje besplatno gostima flašu vina jer su se požalili na sporu uslugu. Nažalost teško je primetiti greške pre nego one postanu vidljive za klijenta zbog simultane proizvodnje i potrošnje u hotelijerskoj industriji. Sistem usluga visokog kvaliteta takođe predstavlja određeni trošak, koji je obično niži i od eksternih i internih troškova koji su rezultat lošeg kvaliteta usluga. Primer troškova sistema provere kvaliteta usluga je organizovanje edukacionih seminara, sastanci menadžmenta sa zaposlenima, uvođenje novih tehnologija. Dakle, moglo bi se reći da se radi o troškovima koji predstavljaju ulaganje u budućnost kompanije koji osiguravaju povratak klijenata. Interni troškovi su jednostavno bačen novac jer niti uvećavaju niti umanjuju zadovoljstvo klijenata, dok su eksterni troškovi često previsoki.

2.5. Uloga marketinga u unapređenju kvalitete hotelskih usluga

Najmodernije marketing strategije preporučuju sledeća četiri koraka usmerena ka unapređenju hotelskih usluga⁹:

1. Osnaziti zaposlene koji su u neposrednom kontaktu sa gostima. Osnazivanje zaposlenih koji su u neposrednom kontaktu sa gostima ostvaruje se kroz davanje većih ovlašćenja, odgovornosti i stalnog podsticanja koji su im potrebni da bi prepoznali, brinuli se i zadovoljili potrebe gostiju. Marriott, na primer, šalje svoje zaposlene na seminar za osnaživanje koji ih podstiče da izađu iz okvira svojih uobičajenih zadataka kako bi rešili probleme sa gostima. Jačanje zaposlenih brzo dovodi do korisnih efekata u smislu rešavanja problema s uslugom kako bi se izbegao gubitak klijenta. Od njih se takođe očekuje da pomognu upravi da otkrije uzrok problema u radu sa gostima te da obaveste menadžere o načinima na koje se može povećati ukupna hotelska usluga i udobnost gostiju.

2. Orijentisanost menadžmenta ka održavanju kvaliteta. U dobro vođenim uslužnim kompanijama menadžment pokazuje predanost održavanju kvaliteta. Uprava u kompanijama kao što su Marriott, McDonald's i drugi, ne brinu samo za finansijske rezultate nego i za rezultate kvaliteta usluge.

3. Imperativ visokog standarda kvaliteta usluga. Najbolji davaoci usluga postavljaju visoke standarde kvaliteta usluge.

4. Objektivno posmatranje uspešnosti sopstvenih u odnosu na konkurentske usluge. Vrhunske uslužne kompanije pažljivo posmatraju sprovođenje sopstvenih uslužnih aktivnosti u odnosu na aktivnosti najbliže konkurencije. Koriste metode kao što su: uporedna prodaja kapaciteta, ankete među gostima, obrasci za predloge i pritužbe. Dobre uslužne kompanije obaveštavaju svoje zaposlene o svojoj zabrinutosti povodom procenjenog kvaliteta uslužnih aktivnosti te daju povratne informacije o ostvarenim rezultatima nakon sprovođenja korektivnih mera. Ritz-Carlton održava svakodnevne sastanke sa svojim zaposlenima kako bi se videlo šta misle klijenti te kako bi proverili šta znaju o gostima koji dolaze.

2.6. Marketing miks u hotelijerstvu

Inicijalno marketing miks je korišćen kako bi se formulisala marketing strategija i plan, ali u suštini u marketing miks su utkani svi aspekti marketing upravljanja. Primena postulata marketing miksa svakako doprinosi kvalitetu usluga u hotelijerstvu ako i njihoovm stalnom unapređivanju¹³. Nekoliko spoljašnjih faktora mogu da smanje uspešnost napora menadžera da uspešno implementira sve komponente marketing miksa u hotelijerstvu. Ovi faktori mogu da imaju bilo direktne ili indirektne uticaje i uključuju: percepciju i stavove gositju i njihovo ponašanje, lokalnu konkurenciju, nacionalne i internacionalne trendove, lokalno zakonodavstvo i državnu politiku. Brojni istraživači su primetili jaz između sagledavanja roba i usluga smatrajući da se tradicionalni 4 P pristup (price, product, promotion, place) u sklopu marketing miksa ne može primeniti na hotelijersku industriju. Smatra se da je prihvatljiviji modifikovani marketing miks koji se sastoji iz pet komponentata:

1. Proizvodno-uslužnog miksa
2. Presentacionog miksa
3. Komunikacionog miksa
4. Cenovnog miksa
5. Distribucionog miksa

PROIZVODNO-USLUŽNI MIKS podrazumeva kombinaciju svih proizvoda i usluga koje se nude u sklopu procesa rada u hotelijerstvu uključujući i opipljive i neopipljive elemente. Na primer, pod ovim pojmom se podrazumeva tip gostinske sobe, ponuđene pogodnosti kao i širok spektar elemenata koji je ponuđen potrošaču. Važno je zapamtiti da kada jedan gost napusti hotel ili restoran, ne ostaje ništa opipljivo. Iz razloga što je gost naručio i konzumirao uslugu, najveći deo hotelijerske uslužne industrije, proizvodno-uslužni miks, ustvari predstavlja neopipljivi elementi samih uslužnih aktivnosti.

PREZENTACIONI MIKS uključuje sve elemente koje marketing menadžer koristi da bi povećao opipljivost miksa proizvoda i usluga onako kako ih percipira potrošač. Ovaj miks podrazumeva fizičku lokaciju objekta, atmosferu (osvetljenje, boje, zvuke) i personal.

KOMUNIKACIONI MIKS podrazumeva sve komunikacione aktivnosti između hotelskih službenika i gosta. Ovaj pojam podrazumeva reklamiranje, istraživanje tržišta, kao i povratnu informaciju o percepciji potrošača. Komunikacioni miks se mora sagledavati u dvosmernom smislu, pre negoli kao jednosmerna komunikacija između zaposlenog i gosta. Ovakva dvosmerna komunikacija omogućava tradicionalno reklamiranje i promociju koja ide od prodavca ka kupcu, ali takođe omogućava marketinško istraživanje i druge vidove prikupljanja podataka. U tom slučaju, prodavac se trudi da dobije informacije od potrošača ostvarujući otvorenu komunikaciju. Postoje sličnosti i razlike između tradicionalnog marketing miksa i marketing miksa u hotelijerstvu. U hotelijerstvu komponenta proizvoda je proširena i na distribicioni aspekt. Ljudi su deo proizvodnog procesa u toku kreiranja usluga, a distribucija se dešava u prisustvu potrošača. Komunikacioni miks je skoro identičan sa promocijom komponentom u tradicionalnom marketing miksu, mada uključuje i neke dodatne komunikacione aspekte kao što je istraživanje tržišta. Presentacioni miks predstavlja najveći pomak u odnosu na tradicionalni marketing miks. On podrazumeva cene i neke

¹³ Prema Reid, R.D., Bojanic, D. *Hospitality Marketing Management*. John Wiley & Sons, Inc., Fifth edition, 2010.

aspekte mesta gde je hotel (npr. lokacija hotela) uključujući i neke druge elemente kao što su atmosfera i lični kontakt između klijenata i zaposlenih.

CENOVNI MIKS podrazumeva ne samo aktuelnu cenu usluga hotelijerske kompanije koju gost plaća već podrazumeva i percepciju gosta o vrednosti datih usluga. Cenovni miks podrazumeva takve varijable kao što su sniženja na količinu kao i pakete usluga koji zajedno dovode do popusta u odnosu na prvobitne cene. Ovi sistemi paketa usluga se široko koriste od strane lanaca brze hrane kao metod da se poveća potrošnja po potrošaču.

DISTRIBUCIONI MIKS uključuje sve distribucione kanale koji su dostupni između firme i ciljnog tržišta. Istorijski, distribucija se dešava na mestu produkcije, kao što je u restoranu gde se hrana i proizvodi. Do značajne izmene u ovom pogledu došlo je razvojem novih distribucionih kanala kao što su internet i elektronska trgovina čime dolazi do porasta značaja distribucionog miksa.

2.7. Uticaj konkurencije na poboljšanje kvaliteta u hotelijerstvu

Svaka kompanija, uključujući i hotelijerske kompanije, u stalnom je takmičenju sa velikim brojem konkurenata¹⁴. Konceptcija marketinga pretpostavlja da bi kompanija bila uspešna ona mora biti bolja od konkurencije pri zadovoljenju potreba i želja svojih kupaca. Marketinške službe moraju da deluju više od pukog adaptiranja potrebama ciljnih klijenata. Dodatno, moraju se prilagoditi strategijama drugih kompanija koje ciljaju iste tržišne grupe. Kompanije moraju da se trude da zadobiju stratešku prednost tako što će čvrsto pozicionirati svoju ponudu u očima potrošača.

Činjenica je da ne postoji jedna konkurentna marketinška strategija koja bi odgovarala svim kompanijama. Svaka kompanija najpre bi trebalo da proceni svoju sopstvenu veličinu i položaj u industriji u poređenju sa konkurencijom. Velike kompanije koje imaju dominantan položaj u određenoj privrednoj oblasti mogu koristiti određene strategije koje manje firme nisu u mogućnosti da priušte. Isto tako, manje kompanije mogu odabrati strategije koje njima daju određene prednosti. I velike i male kompanije, odnosno veliki lanci hotela kao i manji privatni hoteli, moraju pronaći specifične marketinške strategije koje im daju posebne prednosti u odnosu na konkurenciju koja deluje na njihovom tržištu. Uopšte gledano, marketinški timovi kompanije moraju da prate sledeće tri varijable prilikom analiziranja svojih konkurenata:

1. udeo na tržištu: udeo koji ima konkurent na ciljnom tržištu
 2. udeo u mislima potrošača: procenat klijenata koji su naveli naziv konkurentne kompanije u odgovoru na izjavu: "Navedite naziv prve kompanije koja vam padne na pamet u toj industriji"
 3. udeo u srcima potrošača: procenat kupaca koji su naveli ime konkurentne kompanije u odgovoru na izjavu: "Navedite naziv kompanije čiji biste proizvod želeli da kupite".
- Menadžeri često ne uspevaju da prepoznaju svoju konkurenciju. Istraživanja su pokazala da se jedva oko 40% klijenata koji ocene hotel kao dobar ponovo vrate, dok ovaj procenat postaje 90% kada klijenti ocene hotel odličnom ocenom. Konkurentne sile su toliko jake u

¹⁴ Baloglu, S., (2002): *Dimensions of customer loyalty, separating friends from well wishers*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, (43), 47-59.

svakoj industriji da više nije dovoljno biti dobar već se mora težiti izvrsnosti. Dve su sile koje utiču na konkurenciju: sposobnost kompanije da uđe na tržište i da iz njega izađe. Ulazne prepreke sprečavaju kompanije da uđu u posao, a izlazne prepreke ih sprečavaju da iz njega izađu. Hoteli imaju malo više ulazne prepreke zbog troškova izgradnje hotela i nedostatka dobrih lokacija. Visoke izlazne prepreke predstavljaju drugačiji sklop konkurentnih problema za industriju. Veliko kapitalno ulaganje koje je potrebno da bi se hotel izgradio, postaje trošak iz kojeg se ne može izvući. Stoga, hoteli koji ne mogu podmiriti sva svoja dugovanja, poreze i druge fiksne troškove, ali imaju dovoljno veliki bruto prihod da mogu delimično da pokriju te fiksne troškove, ne moraju zatvarati svoja vrata već mogu poslovati sa gubitkom. Zato kada potražnja za hotelima naglo padne, ponuda soba ostaje ista. Sa manje klijenata koji su usmereni ka istom broju soba na tržištu, konkurencija postaje jača. Kada se planira konkurentnost hotela mora se uzeti u obzir i činjenica da je izgradnja većine hotela planirana za vreme optimalnog tržišnog stanja kada ponuda nije dovoljna da zadovolji potražnju. Od planiranja do izgradnje hotela može proći i pet godina. Do tada se tržišna situacija može značajno promeniti.

3. UPRAVLJANJE KVALITETOM HOTELSKIH USLUGA

Osnovna aktivnost u kontroli kvaliteta u hotelijerstvu uključuje otkrivanje nedostataka u svim fazama proizvodno-uslužnih delatnosti, od trenutka upita, preko rezervacije, ciklusa boravka gosta u hotelu do njegovog odlaska¹⁵. Dodatno, važne su aktivnosti u procesu nabavke roba, namirnica i drugih artikala koje služe za pripremu hrane kao i kod zaposlenih koji su zaduženi za ispravnost tih roba kao i za zdravstvenu bezbednost gostiju. Da bi proces kontrole bio efikasniji najbitnije je definisati područje kontrole, zatim jasno postaviti ciljeve i precizno ih prezentovati onima koji vrše kontrolu. Pri tome veoma je bitno da oni koji vrše kontrolu budu stručno osposobljeni za obavljanje tih poslova. Proces kontrole kvaliteta rada hotelske kompanije obuhvata sledeće osnovne korake:

1. Utvrđivanje standarda i metoda za merenje rezultata
2. Merenje rezultata hotelskog preduzeća
3. Upoređivanje postignutih rezultata sa planskim ciljevima
4. Predlaganje i ostvarivanje mera korektivne akcije

1. *Utvrđivanje standarda za merenje rezultata* bi trebalo definisati još u fazi planiranja kada se definišu ključne odluke vezane za ciljeve poslovanja. Ciljeve i standarde poželjno je kvantitativno izraziti kroz broj gostiju, tržišnu poziciju, troškove, vreme obavljanja usluge, profit, postizanje određenog nivoa kvaliteta usluga i sl.

2. *Merenje rezultata hotelskog preduzeća* je trajan proces bilo da se sprovodi kontinuirano ili po principu iznenađenja. Poznate hotelske korporacije vrše stalne kontrole svojih objekata širom sveta tako što se pojedini hoteli iznenada kontrolišu u pogledu primenjivanja propisanih standarda. Neispunjavanje propisanih standarda može dovesti do gubitka franšiza uglednih hotelskih lanaca kao što se desilo sa hotelom InterContinental – Beograd.

¹⁵ Prema Barjaktarević, D. (2013): *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

3. *Upoređivanje postignutih rezultata sa planskim ciljevima* je obavezan periodičan postupak koji sprovodi menadžment hotelskih preduzeća. Mogu se meriti rezultati rada u više segmenata: satisfakcija gostiju, troškovi i prihodi rada, hrane, pića i energije, a sve u cilju poređenja sa krajnjim prihodom u odnosu na prethodnu vremensku distancu kao i na projekciju koja je zadata na početku poslovne godine.

4. *Predlaganje i ostvarivanje mera korektivne akcije* predstavljaju konkretizaciju prethodno dobro urađene analize poslovanja sa ciljem da se isprave prethodno definisane manjkavosti u poslovanju uključujući svakako i unapređenje kvaliteta usluga koji je nezaobilazan segment uspešnosti rada hotelijerske kompanije.

3.1. Upravljanje tražnjom u odnosu na upravljanje kvalitetom

Kvalitet u ugostiteljsko-hotelijerskoj industriji zahteva drugačiji fokus od kvaliteta u proizvodnim kompanijama. Ugostiteljsko-hotelijerski proizvodi se istovremeno proizvode i troše, dok su proizvodnja i potrošnja u proizvodnim kompanijama odvojene vremenskom i prostornom distancom. To daje vremena proizvodnim kompanijama da pregledaju i odbace proizvode sa greškom pre nego što ih kupci dobiju. To košta, ali mnogo manje nego kada se izgubi klijent. U ugostiteljsko-hotelijerskoj industriji za vreme najveće tražnje je teško obavljati kontrolu kvaliteta⁹. Stoga je **upravljanje tražnjom važan deo upravljanja kvalitetom**. Kada hoteli daju određene akcije u cilju povećanja popunjenosti kapaciteta onda mora da se računa i na izazove koji su u vezi sa tim. Kada potražnja premašuje kapacitet objekta i klijent primi proizvod lošeg kvaliteta, neki od njih će otići nezadovoljni i neće postati odani klijenti.

3.2. Standardizacija kao osnov za kontrolu i unapređenje kvaliteta

Suština primene standarda u ugostiteljstvu polazi od sve zahtevnijeg turističkog tržišta u pogledu kvaliteta usluge i turističkog proizvoda koji određuje konkurentnu sposobnost hotelijerstva i na inostranom tržištu, na način da se zadovolje zahtevi gostiju. Stoga svi zaposleni u hotelu moraju profesionalno pružati usluge, a menadžeri moraju znati da upravljaju kvalitetom, jer uvođenje međunarodnih standarda u hotelu pridonosi povećanju konkurentnosti i poslovne uspešnosti hotelskog preduzeća. Iz svega navedenog jasno je da je i u hotelijerstvu Srbije neophodna primena standarda kvaliteta i to na nivou kako to realizuju razvijene evropske zemlje. To su:

- Uvođenje i sertifikacija sistema kvaliteta ISO 9000
- Uvođenje i sertifikacija sistema zaštite okoline prema ISO 14001
- Uvođenje standarda prema sistemu HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points – Analiza opasnosti ključnih postupaka u proizvodnji namirnica)

U vrlo zahtevnoj konkurentnoj utakmici u sklopu turističko-ugostiteljske delatnosti, temeljni cilj je svojim gostima pružiti vrhunsku uslugu uz „najbolje“ cene i ispunjenje njihovih očekivanja. Cilj je, stoga, da svaki hotel unapređuje vlastitu konkurentnost, organizaciju i profitabilnost. Jedan od načina za ostvarenje tog cilja je sistem upravljanja kvalitetom koji je utemeljen na standardima (normama) ISO-9000. ISO 9000 je skup normi koje je izradila Međunarodna organizacija za normizaciju a zajedničko im je da se bave komponentama upravljanja kvalitetom. Norme, tj. zahtevi koje sistem kvaliteta mora ispuniti jesu norme ISO 9001, 9002 i 9003.

Da bi se postigao određeni nivo kvaliteta, trebalo di se pridržavati važećih standarda kao propisa o sadržaju, načinima i karakteristikama turističkih usluga. Standard je rezultat procesa standardizacije kao specifičnog postupka utvrđivanja istih svojstava usluga i elemenata iz kojih se usluga sastoji. Osigurava se da će kupac odnosno klijent uvek dobiti određenu robu ili uslugu jednakih svojstava. Standardi koji rezultiraju standardizacijom ogledaju se u odgovarajućim dokumentima koja sadrže norme, normative i propise koji regulišu mere ponašanja i odnose kojih se treba pridržavati da bi svaki faktor procesa stvaranja i usluge bio željenog kvaliteta te ekonomskih i socijalnih efekata koji iz toga proizilaze.

Postupak kojim ISO (International Organization for Standardization) razvija i uvodi norme temelji se na konsenzusu zemalja članica. Nacrt standarda pre njenog usvajanja mora odobriti 75% zemalja članica. Izmenjen i dopunjen niz standarda ISO 9000 je usvojen 1994.g. koji je i danas na snazi. U normama ISO 9000 određuje se model sistema za kontrolu kvaliteta (ISO 9001, 9002 i 9003) (sajt o ISO organizaciji kao referenca).

Vodeće međunarodne hotelske kompanije prve su implementirale standarde kvaliteta jer gosti to očekuju. Primena sistema kvaliteta na temeljima ISO standarda ne samo što omogućava povećanje efikasnosti poslovanja, već posedovanje ISO sertifikata znači reklamu za svaki ugostiteljski objekat. Kada gost vidi da je hotel uskladio svoje usluge sa ISO standardima znači da je ponuda pouzdana i proverena od ovlašćene institucije te je usklađena sa propisanim standardom. Stvaranje i primenu standarda hotelski lanci su počeli početkom prošlog veka i to najpre u SAD, a zatim i u Evropi. Pod pritiskom rastućih troškova i sve veće konkurencije postalo je jasno da bez propisanih standarda kao indikatora kvaliteta usluga nije moguće optimalno zadovoljiti gosta i racionalno poslovati. Zbog toga su mnogi hotelski lanci (SHERATON, MARRIOT i drugi) primenjujući standardizaciju u svom funkcionisanju ostvarivali povoljnije rezultate poslovanja. Kao pozitivnu posledicu standardizacije tj. primene standarda u praksi, danas imamo veliku konkurenciju hotelskih kapaciteta u hotelskim lancima u SAD i Evropi. Da bi se shvatilo koja je to finansijska i organizaciona moć najbolje pokazuje podatak da najveći hotelski lanac u Evropi „ACCOR“ sa preko 3000 hotela ima radni kapacitet više od 10 puta veći nego u celoj Srbiji. U suštini, cena hotelskih usluga je sadržana u kategoriji hotela, tj. kvalitetu usluga označenom brojem zvezdica. Kada gost traži hotel polazi od svoje platežne sposobnosti i bira onu kategoriju hotela čije usluge može koristiti i platiti. Kategorije hotela u svetu su uglavnom izjednačene po kvalitetu usluga (ne i po cenama), a u tome prednjače inostrani hotelski lanci. U svim hotelima istog lanca je garantovana identičan standard kvaliteta, bez obzira na to u kojoj se zemlji hotel nalazi. Ukoliko se radi o hotelu pod franšiznim ugovorom, nepoštovanje standarda povlači sa sobom gubitak franšize i isključivanje iz lanca hotela. Kvalitet usluga se strogo kontroliše, a gosti znaju šta ih čeka u tim hotelima i uz koju cenu. Standardi su ključ uspeha hotelskih lanaca jer osiguravaju veliki broj gostiju i poslovni uspeh hotela.

Hoteli najviših kategorija (pet zvezdica) imaju najviše standarde i nude najkvalitetnije usluge uz najviše cene. Niže kategorije nude manji asortiman ugostiteljskih proizvoda i usluga sa nižim stepenom tehničke opremljenosti uz niže cene. Evidentno je da nivo kvaliteta usluga u hotelima predstavlja, zajedno sa cenom, osnov konkurentnosti. Održivost standarda zavisi od sveukupnog kvaliteta pruženih usluga koja mora biti adekvatan kategoriji hotela, a kategorija hotela (broj zvezdica) jeste propisani standard.

Prve primene standarda u hotelijerstvu vezane su za Ritz Cesara. Ritz Cesar je „kralj hotelijera i hotelijer kraljeva“. Radi se o genijalnoj ličnosti koja je dala značajan doprinos unapređenju struke u hotelijerstvu uz uvođenje standarda u poslovanju ugostiteljskih objekata

u drugoj polovini 19. veka. Bio je sposoban preduzetnik koji je unapredio značajno poslovne procese u restoraterstvu i hotelijerstvu. Svoj rad naručito usmerava na organizaciju prijemne službe (recepција) i servisa (priprema i dekoracija jela) koje u restoranu prezentira i poslužuje šef kuhinje i poslužno osoblje. Prvi je uveo radna odela u kuhinjama svojih hotela, a u restoranima organizovao posluživanje po rejonima (chef de rang, commis de rang) sa posebnom radnom odećom za svako hotelsko odeljenje. On takođe uvodi najviše standarde u izgradnji i uređenju hotelskog enterijera. Kao veliki prijatelj čuvenog francuskog kuvara A. Escoffiera, uz njegovu pomoć, unapređuje jelovnik i uvodi njegova najpoznatija jela na jelovnike. Hoteli vođeni Cesarom Ritz postaju poznati po ukusnim jelima „cuisine excellent“ i po vrhunskom kvalitetu pruženih usluga. Dan danas hoteli „RITZ-CARLTON“ uživaju renome vrhunskog kvaliteta u pružanju ugostiteljskih usluga. Cesar Ritz je formirao krajem 19. veka prvi hotelski lanac u svetu RITZ Development Company.

3.3. Unapređenje kontrole kvaliteta kroz kategorizaciju u hotelijerstvu Srbije

Nakon višegodišnjeg zastoja turističkog razvoja u Srbiji (zbog ratnih dešavanja, sankcija, nesigurnog investicionog ambijenta) ponovo se stvaraju uslovi za razvoj turizma u našoj zemlji. Međutim dok su druge zemlje Evrope značajno napredovale u poslednjim decenijama dvadesetog veka, turistički proizvod Srbije kao destinacije je nazadovao. Stoga je za početnu fazu uvođenja ugostiteljskih standarda i standardizacije kao primene standarda u praksi, naručito važno što je u Srbiji stvorena pravna infrastruktura na dostignućima ugostiteljske prakse Evropske Unije, ozakonjena u Pravilniku o standardima za kategorizaciju ugostiteljskih objekata za smeštaj iz 2010.g. (Sl. glasnik RS, br. 41/2010) i Pravilniku o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalnim tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata iz maja 2012.g. (Sl. glasnik RS, br. 48/2012). Većina hotela u Srbiji danas ima dve ili tri zvezdice, a kriterijumi predviđeni novim pravilnikom tu strukturu će ih, u prvom trenutku, dodatno pogoršati. I hotelijeri u našoj zemlji se, međutim, slažu da je bilo krajnje vreme da se donese novi pravilnik budući da je postojeći, po kojem su hotelima dodeljivane zvezdice, pregazilo vreme.

Donošenje novog Pravilnika o kategorizaciji hotela u Srbiji, koji je nedavno stupio na snagu, predstavlja osnov za unapređenja kvaliteta u hotelijerstvu Srbije. Bilo je krajnje vreme za donošenje novog pravilnika budući da je postojeći potpuno prevaziđen, pa je praktično postao prepreka razvoju hotelijerstva. Ostaju, međutim, neke nedoumice oko načina, odnosno striktnosti njegove primene, mada iz nadležnog Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja najavljuju da će biti fleksibilni u primeni pravilnika, tj. da će voditi računa o specifičnostima hotela, naročito onih koji se nalaze u užim gradskim jezgrima ili u objektima koji su pod zaštitom zakona. Novi pravilnik će, nema sumnje, promeniti i sliku hotelske ponude Srbije jer će sprečiti da se pojedini hoteli „lažno predstavljaju“ dodajući sebi zvezdice koje ne zaslužuju. Cilj donošenja novog pravilnika upravo jeste da se unapredi kvalitet u hotelima u Srbiji kroz primenu standarda. Hoteli će, prema novom pravilniku, sami popunjavati upitnik s navedenim brojem bodova koje nosi svaka usluga i na osnovu toga određivati u kojoj kategoriji pripadaju.

Vlasnici hotela mogu putem interneta da vide spisak uslova koji moraju da budu ispunjeni za određenu kategoriju i da se u skladu s tim pripreme. To samoocenjivanje kontrolisaće turistički i sanitarni inspektori koji će na terenu proveravati da li su se hotelijeri okitili pravim brojem zvezdica, koje se sada dobijaju na tri umesto na pet godina. Isti standardi biće

propisani i za nove i za ranije izgrađene hotele, a veliki značaj sada će imati usluge koje hotel nudi. To znači da će se, na primer, bodovati da li hoteli imaju rum servis, internet, bazen i slično.

Najviše odredaba važećeg pravilnika posvećeno je tehničkim elementima hotela kao što su protivpožarna zaštita, širina hodnika, kvadratura soba, udaljenost od aerodroma, a prema novom pravilniku, na broj zvezdica znatno će uticati i kvalitet usluge. Zbog toga iz resornog ministarstva najavljuju da će se raditi i na edukaciji i obuci zaposlenih. Plan je da se u saradnji s Privrednom Komorom Srbije obuka organizuje na 17 punktova u zemlji. Jedan od rezultata uvođenja novog pravilnika trebalo bi da bude i početak konstruktivnije saradnje privrede i Ministarstva uz pokretanje novog lanca edukacije o razumevanju novih standarda kategorizacije, njihovom uspostavljanju, primeni i značaju za kvalitet i tržišno pozicioniranje hotelijerske privrede Srbije.

Donošenje novog pravilnika predviđeno je, inače, novim Zakonom o turizmu, koji je usvojen još maja 2011.g. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja sačinilo ga je u saradnji s Nemačkom organizacijom za tehničku saradnju (GTZ). U izradi pravilnika korišćeni su rezultati analize rada i stanja u 144 hotela, od ukupno 238, koliko ih je prošle godine bilo u Srbiji, a kako su u Ministarstvu ranije rekli, najvažniji princip bilo je ukidanje razlike između postojećih i novih objekata, radi približavanja evropskim standardima. Merena je širina stepeništa i hodnika, broj liftova, kao i površina kupatila i soba. Kriterijumi za liftove su sniženi, a obaveza postojanja menjačnice odnosi se samo na hotele s pet zvezdica. Pravilnik predviđa i standarde za parkinge i garaže, s tim što će se „progledati kroz prste” hotelima u centru grada, kao i ugostiteljskim objektima koji se ubrajaju u zaštićena dobra.

Prema statističkim podacima, prosečna popunjenost hotela u Srbiji je između 30 i 35 odsto, a fiksni trošak zahteva popunjenost od 50 i više odsto. Problem srpskog hotelijerstva je u tome što se dodatne usluge poput frizera, masaže, rekreacije ili bazena, mogu dobiti u malom broju hotela. Da bi se poboljšao broj i kvalitet hotelskih usluga neophodna su nova ulaganja koja država mora da pomogne kroze povoljnije kredite. Većina hotela u Srbiji ima dve zvezdice, te je zbog toga neophodno da promene strukturu i dobiju bar još jednu, dok na najvažnijim turističkim lokacijama treba izgraditi luksuzne objekte. Uprkos relativno niskom nivou usluga, cene noćenja u hotelima u Srbiji, a posebno u Beogradu, među višim su u regionu.

U svetu ne postoji ujednačen standard kategorizacije hotela i oni se razlikuju po zemljama, a u nekim državama kao što je Italija kategorizacija se razlikuje i po provincijama. Srbija je svoj pravilnik radila po ugledu na Hotel Stars Union, udruženje koje je deo Evropskog udruženja hotela i restorana. Hotel Stars Union čini sedam država (Nemačka, Austrija, Švedska, Švajcarska, Mađarska, Češka i Holandija) koje su usaglasile svoje standarde za kategorizaciju hotela.

Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja je navelo da će dati pravilnik, ukoliko bude imao neke nedostatke, u svako doba moći da se koriguje, a svake treće godine i revidira. Fleksibilnost novog pravilnika se ogleda kroz to da neka neki standardi nisu striktni već se moraju prilagoditi elementima na terenu. Ključni problemi hotela koji se, poput hotela Balkan, nalaze u užim gradskim jezgrima, a pri tom i u zgradama koje su zakonom zaštićene, što onemogućava krupnije radove i spolja i iznutra kako bi se ispoštovali standardi smeštajnih jedinica. Pošto se, na primer, hotel Balkan nalazi u zgradi koja je zaštićena zakonom, što

znači da u njemu ne sme ništa da se ruši ili zida, ne postoji mogućnost da se ispuni standard za površinu soba.. Dodatno, standardi parkinga su teško primenljivi za hotele iz užeg gradskog jezgra i u takvim slučajevima je dozvoljeno određeno odstupanje od pravilnika.

Osim novih standarda za kategorizaciju hotela, novi pravilnik propisuje i minimalne tehničke uslove za ugostiteljske objekte, domaću radinost, seoska i turistička domaćinstva, nautički i plovni turizam. Ugostiteljski objekti razvrstani su u hotele, garni hotele, apart hotele, apart garni hotele, motele, turistička naselja, kampove, pansione, kuće, apartmane i sobe, a urađeni su i standardi za marine i lovačke kuće.

U Srbiji čak 40 odsto hotela ima dve, a 30 odsto tri zvezdice. Veoma je malo onih sa svih pet zvezdica, i to su uglavnom garni hoteli, skromnog kapaciteta, koji postojeće standarde ispunjavaju samo u sektoru smeštaja. Tako će, verovatno, primenom novog pravilnika jedino hotel Hyatt moći da zadrži pet zvezdica. Ostali hoteli poput Holiday Inna, IN hotela, koji su novijeg datuma, ispunjavaju standarde za tzv. četiri zvezdice superior. A Continentalu je, za obećanih pet zvezdica, prema standardima vodećeg svetskog hotelskog lanca IHG (InterContinental Hotel Group), potrebna ozbiljna rekonstrukcija koja je sada u završnoj fazi.

3.4. Upravljanje kvalitetom usluga u hotelijerstvu putem TQM

Da bi se upravljalo kvalitetom hotelske usluge, moraju se prethodno definisati dimenzije kvaliteta, odnosno šta kvalitet predstavlja. Kao što je ranije pomenuto, kod definisanja kvaliteta uvek se polazi od potreba krajnjeg korisnika. Zbog toga, većina definicija kvalitet posmatra kao stepen usaglašenosti ponude preduzeća sa zahtevima kupaca proizvoda ili korisnika usluge. Na primer, standard kvaliteta ISO 9000 definiše kvalitet kao „nivo do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahteve, odnosno iskazane i podrazumevane potrebe“ (JUS ISO 9000:2001, 2001). Ovako široko shvaćen pojam kvaliteta može obuhvatati dimenzije ponude, kao što su veličina, težina, funkcionalne karakteristike, boja, tvrdoća, ukus, pouzdanost, brzina, sigurnost i slično. Na primer, kvalitet usluge ishrane u jednom restoranu se može izraziti preko ukusa hrane ili svežine namirnica. Kvalitet usluge usluživanja se može izraziti preko brzine usluživanja i ljubaznosti osoblja.

Nakon određivanja dimenzija kvaliteta, potrebno je odrediti način merenja kvaliteta. Kvalitet se obično meri tako što se porede vrednosti indikatora kvaliteta sa nekim referentnim vrednostima u grani. Referentna vrednost može biti definisana ugovorom (na primer, količina, vrsta i izgled povrća koji se kupuje od dobavljača) ili na bazi istraživanja tržišta (konkurentski benčmarking uslužnog procesa u drugom sličnom restoranu).

Kvalitet ne mora da bude proizvod najviših performansi, već treba da predstavlja ekonomičan i prilagođen odgovor na iskazanu potrebu korisnika. U upravljanju kvalitetom postoji jedno nepisano pravilo, koje otprilike glasi ovako: „višak kvaliteta kao i manjak kvaliteta jesu zapravo nekvalitet“. To znači da korisniku treba pružiti taman onoliko koliko on/ona želi da dobije. Na primer, konobar koji uslužuje gosta u hotelskom restoranu je ljubazan prema gostu, ali to ispoljava tako što mu prilazi na svaka dva minuta sa pitanjem „da li je sve u redu?“, što gostu počinje da smeta jer ugrožava njegovu intimu. Naravno, nije dobro ni kada konobar uopšte ne prilazi stolu, jer se gost tada oseća zapostavljeno. Ekonomičan je onaj kvalitet koji se pruži iz prvog puta. To je ideja tzv. „nula defekta“. Cilj je da se gostu iz prvog pokušaja

pruži kvalitet koji želi. Na taj način se izbegavaju troškovi reagovanja na reklamaciju, kao i troškovi ugrožavanja imidža i reputacije kompanije. Troškovi ugrožene reputacije su najveći. Nema lošije promocije hotela od kritike nezadovoljnog gosta. Jedan nezadovoljan gost će negativnu kritiku preneti na još najmanje desetak ljudi u svom okruženju. Najbolji način da se spreči negativna propaganda je da se striktno poštuju propisani standardi kvaliteta.

Sistem kontrole kvaliteta i šire upravljanja kvalitetom je dosta napredovao. Od nekada dominantnog sistema direktnog i statističkog kontrolisanja kvaliteta, sistem upravljanja kvalitetom je danas poprimio sveobuhvatni konceptualni karakter. Danas dominantan koncept za kontrolu kvaliteta u preduzeću je Menadžment ukupnog kvaliteta (engl. *Total Quality Management- TQM*)¹⁶.

Ovaj koncept je inovacija američkih kompanija tokom 80-tih godina prošlog veka. Prema definiciji Foruma za ukupni kvalitet, TQM predstavlja „sistem menadžmenta usmeren na ljude u cilju kontinuiranog povećanja zadovoljstva kupca uz kontinuirano smanjenje stvarnih troškova“. Na bazi ove definicije mogu se izvesti neke najvažnije karakteristike ovog koncepta. Prvo, kvalitet se posmatra kao dinamična kategorija („pokretna meta“), a ne statičan set standarda fiksiran tokom vremena. Drugo, koncept insistira na kontinuiranom poboljšanju ukupnih performansi preduzeća i kontinuiranom smanjenju troškova. Treće, pored kvaliteta proizvoda/usluge vrlo je važno pratiti i kvalitet procesa u preduzeću. Kvalitet se mora meriti za sve poslovne procese, koji pripadaju svim organizacionim delovima preduzeća. Četvrto, primena ovog koncepta u praksi zahteva uključenost svih zaposlenih i menadžera u proces kontrole i unapređenja kvaliteta. To nije samo aktivnost menadžera, već i zaposlenih koji „odozdo“ daju svoje predloge za unapređenje kvaliteta. Peto, kvalitet se meri preko činjenica, a ne preko mišljenja. Opet pominjemo ideju: kontrola se može sprovesti samo na aktivnostima čiji su rezultati jasno merljivi. Šesto, fokus koncepta je na kupcima i njihovim potrebama, ali i na potrebama svih ostalih relevantnih interesnih grupa, koje se nalaze u i van preduzeća. Konačno, koncept insistira na prevenciji grešaka i izbegavanju naknadnog „gašenju požara“. Primena navedenog koncepta nije besplatna. Preduzeće mora da uloži ogromni napor i podnese značajne troškove da bi uveo TQM koncept u svoje poslovanje. Naime, zahteva se promena korporativne kulture, iskrena podrška top menadžera i pokrivanje troškova kreiranja standarda i obuke zaposlenih. Najgora moguća situacija je da se koncept samo delimično uvede ili da se postepeno uvodi po sektorima. Veliki broj primera iz prakse je pokazao da uvođenje TQM koncepta zahteva „sve ili ništa“ pristup. Preduzeća koja uspešno uvedu i primenjuju standarde TQM koncepta javno bivaju nagrađivana za superiornost na području pružanja kvaliteta. Najprestižnija nagrada u svetu za kvalitet je Nacionalna nagrada za kvalitet Malcolme Baldrige (*Malcolm Baldrige National Quality Award*). Kod nas se od 1994. godine dodeljuje nagrada pod nazivom Oskar kvaliteta. Poseban značaj ovih nagrada je u tome što predstavljaju indikator i dokaz da je preduzeće dobitnik nagrade ispunilo stroge i najviše standarde kvaliteta.

Tokom 90-tih godina TQM koncept dobija veliki broj sledbenika u poznatim lancima hotela u Americi poput *Ritz-Carlton*, *Marriot*, *Sheraton* i *Omni*. Činjenica je da se najveći broj izveštaja i članaka u vezi primene TQM koncepta u hotelskoj industriji odnosi na američke hotele. Ovo je realnost iz dva razloga. Prvo, američki lanci hotela su znatno pre drugih krenuli u primenu TQM principa i, drugo, osvajanje prestižne nagrade za kvalitet (*Malcolm Baldrige Quality Award*) od strane *Ritz-Carlton* lanca hotela je stvorilo veliku dozu entuzijazma kod

¹⁶ Walker, Richard M. (2011) 'Market Orientation and Public Service Performance: New Public Management Gone Mad', *Public Administration Review* 71, 5, 709-719

drugih lanaca hotela kada je u pitanju unapređenje kvaliteta na konzistentnoj osnovi. Ideja je da u nastavku izvedemo neke osnovne principe TQM koncepta koji se mogu primeniti u kontekstu hotelske industrije.

TQM principi koje ćemo ovde izložiti baziraju na sintetizovanim mišljenjima najzvučnijih imena u oblasti teorije upravljanja kvalitetom, kao što su Juran i Crosby. Razlikovaćemo sedam osnovnih kategorija TQM principa: (1) fokus na potrošaču, (2) menadžerska privrženost kvalitetu, (3) participacija zaposlenih i timski rad, (4) kontinuirana kontrola i unapređenje procesa pružanja usluge, (5) motivacija, edukacija i trening zaposlenih, (6) upravljanje na bazi činjenica (korišćenje statističkih tehnika i merila u procesu kontrole kvaliteta) i (7) kontrola dobavljača. Bitno je zapaziti da su ovi principi međuzavisni i da samo istovremena primena svih nabrojanih principa može da osigura uspeh kompanije. U nastavku ćemo dati kratak osvrt na logiku ovih sedam principa.

1. Fokus na gosta. Kada su u pitanju hotelske usluge, očekivanja i zahtevi gostiju su izuzetno visoki jer je i sam gost uključen u proces pružanja usluge. Prirodno je da hotelska usluga mora biti prilagođena iskazanim potrebama gostiju. Isto tako, cena usluge mora reflektovati imaginarnu vrednost koju kupac očekuje da dobije od konkretnog provajdera hotelske usluge. Lockwood¹⁷ ističe da je prvi korak u pružanju kvalitetne usluge gostu hotela sagledavanje bitnih aspekata koji doprinose (ne)zadovoljstvu gosta. Ostavljanje formulara za komentare gostiju u sobama predstavlja jedan od najrasprostranjenijih načina za identifikaciju razloga (ne)zadovoljstva gostiju. Drugi načini razumevanja opažanja gosta mogu biti formalne fokus grupe, intervjui sa gostima ili metod misterioznog gosta. Žalbe gostiju, kao i analiza kritičnih slučajeva u hotelu, su takođe efektivni načini identifikacije uzroka bitnih problema kao i načina za njihovo rešavanje. Strategija fokusiranosti na gosta se može primeniti i kroz veći stepen personalizacije usluge. Na primer, telefonski operateri mogu biti opskrbljeni imenima bitnih gostiju (engl. *VIP guests*) tako da mogu biti u mogućnosti da ih direktno oslovljavaju. Knjige gostiju, sa podacima o imenima bivših gostiju, njihovim adresama, brojem poseta, načinima plaćanja, preferiranim tipom sobe i posebnim preferencijama, mogu predstavljati vredan marketing instrument u izgradnji lojalnosti gostiju. Naime, na osnovu tih podataka mogu se stalnim gostima slati zahvalnice, čestitke, promotivni materijal ili obaveštenja o posebnim pogodnostima za česte ili duže posete hotelu. Pored marketinške funkcije, knjige gostiju mogu služiti recepciji za trenutno prepoznavanje ponovnih gostiju i bržu potvrdu rezervacija; restoranu za prepoznavanje posebnih zahteva u vezi usluge hrane i pića; hotelskom domaćinstvu za izlazak u susret posebnim zahtevima u pogledu rasporeda stvari i pedantnosti u sobi; departmanu računovodstva za potrebe provere validnosti plaćanja u prošlosti, recimo putem kreditne kartice. Međutim, iako većina hotela poseduje knjigu gostiju, samo mali broj optimalno koristi ove informacije radi unapređenja hotelske usluge.

2. Menadžerska privrženost kvalitetu. Menadžment, naročito vrhovni nivo, igra ključnu ulogu u kreiranju kulture unapređenja ukupnog kvaliteta. Uticaj na zaposlene se obično ogleda kroz značajno mesto pojma kvaliteta prilikom definisanja vizije i misije hotela ili hotelskog lanca. Vizija i misija prikazuju bazičnu svrhu postojanja hotela koja treba da inspiriše i motiviše zaposlene za ostvarenje uže definisanih ciljeva. Zato je važno da se zaposleni upoznaju sa vizijom i misijom kroz interni promotivni materijal, sastanke i trening-seminare. U ovom kontekstu je važna uloga komiteta za kvalitet, koji ima zadatak da formuliše planove za

¹⁷ Lockwood, A. (1994): Using service incidents to identify quality improvement points, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (6), 31-35.

unapređenje kvaliteta kao i vodič za primenu tih planova na operativnom nivou. Ovaj komitet obično formira posebnu komisiju za operativno unapređenje kvaliteta. Uloga ovog komiteta je da specificira ciljeve unapređenja kvaliteta, odredi uloge i odgovornosti zaposlenih u procesu unapređenja kvaliteta i u regularnim vremenskim razmacima kritički sagleda kvalitet pojedinačnih usluga koje se nude gostima.

3. Participacija zaposlenih i timski rad. Participacija zaposlenih u donošenju bitnih odluka na operativnom nivou, obogaćivanje i proširivanje posla i povremena rotiranja radnih mesta predstavljaju dokazano uspešne strategije za unapređenje samopouzdanja i motivacije zaposlenih. Pored toga, ove mere unapređuju proces pružanja usluge ne samo kroz stvaranje zadovoljnijeg i motivisanijeg servis provajdera, već i kroz skraćivanje samog procesa pružanja usluge. Naime, ukoliko zaposleni ima diskreciju da sam donese odluku bez obaveze da tu odluku potvrdi i sam menadžer, tada proces odlučivanja kraće traje i gost brže dolazi do potrebne usluge. Da bi zaposleni imao takav stepen slobode u procesu odlučivanja bitno je da bude ispunjeno nekoliko bitnih uslova: prvo, da zaposleni poseduju kritičan nivo znanja i iskustva u datom području; drugo, da imaju dovoljan nivo samopouzdanja da podnesu teret odgovornosti za odluku koju donose; treće, mora da postoji povratna sprega između odluka koje zaposleni donose i konkretnih rezultata primene tih odluka; konačno, zaposleni treba da poseduju neku vrstu priručnika ili vodiča koji definiše stepen njihove diskrecije u procesu odlučivanja, odnosno koje akcije mogu samostalno da primene da bi rešili konkretan problem ili žalbu gosta. Pored participacije zaposlenih u procesu donošenja operativnih odluka neki hoteli sa razvijenom TQM inicijativom integrišu zaposlene ka unapređenju kvaliteta kroz formiranje krugova kvaliteta, timova za unapređenje kvaliteta ili kroz tzv. šeme za davanje sugestija.

4. Motivacija, edukacija i trening. U hotelskoj industriji osnovni atributi usluge, kao što su ljubaznost ili konzistentnost, se realizuju u direktnom kontaktu zaposlenih i gostiju. Često se kaže da zaposleni predstavljaju ambasadore hotela u smislu da utiču na percepciju gosta o nivou usluge koji hotel kao institucija pruža. U tom smislu, osnovni preduslov za postizanje vrhunskog ili željenog kvaliteta jeste odgovarajući sistem upravljanja ljudskim resursima, odnosno odgovarajući sistem selekcije, edukacije, treninga i nagrađivanja radnika. Withiam¹⁸ je u svojoj studiji posmatrao osam američkih hotela poznatih po razvijenoj TQM inicijativi. Studija je pokazala da su ovi hoteli primenjivali čitav arsenal finansijskih i nefinansijskih podsticaja za motivisanje i ohrabrivanje zaposlenih ka unapređenju kvaliteta neposrednog odnosa sa gostima. Obično su to akcije tipa izbor radnika meseca ili godine, pohvala odličnih radnika u hotelskim novinama ili pravljenje posebnih banketa radi proslave specijalnih rezultata hotela. Neki hoteli su preko menadžera nagrađivali zaposlene u vidu karata za bioskope i značajne sportske događaje ili predajom posebnih poklona na ceremonijama proslave godišnjice hotela. Finansijsko podsticanje zaposlenih se vrši na bazi kontrole njihovih performansi na području unapređenja kvaliteta. Preciznije, menadžeri se nagrađuju najčešće na bazi leaderskih sposobnosti a zaposleni na bazi sposobnosti brzog i kvalitetnog rešavanja nastalih problema i satisfakcije gostiju koje su opsluživali. Na primer, hotel *Marriot* u Americi već niz godina koristi poseban sistem bonusa i šema podele profita radi motivisanja zaposlenih ka poboljšanju odnosa prema gostima i ka aktivnom učešću u aktivnostima unapređenja kvaliteta. Druga strana upravljanja ljudskim resursima u hotelima je adekvatna selekcija, trening i edukacija zaposlenih. Pod tim se obično, pored sticanja klasičnih znanja iz

¹⁸ Withiam, G. (1995): Measuring guest perceptions: combine measurement tools, *Service Industry Management*, 5/4: 53-68.

oblasti pružanja konkretne usluge, podrazumeva i razvoj veština komuniciranja, povećanje svesti o značaju kvaliteta, sposobnost rada u timovima kao i upoznavanje osnovnih statističkih tehnika za kontrolu procesa pružanja usluga.

5. *Kontinuirana kontrola i unapređenje procesa pružanja usluge.* TQM koncept podrazumeva kontrolu nivoa performansi po ustanovljenim standardima i eliminisanje sporadičnih problema. Međutim, suština ovog koncepta je dugoročna orijentacija koja podrazumeva kontinuirano unapređenje postojećih standarda kvaliteta usluga i eliminisanje hroničnih problema koji su imanentni za sistem. U procesu kontrole kvaliteta primarni izazov je da se identifikuje raspon prihvatljivih varijacija u pružanju određene usluge. Bitno je razlikovati standarde kontrole za "proizvodne" i "uslužne" procese u hotelu. Pod proizvodnim procesima se podrazumevaju priprema hrane ili pospremanje soba. Suština proizvodnih procesa je da gost konzumira, odnosno vidi krajnji proizvod, ali ne vidi sam proces. Posledično, suština unapređenja kvaliteta je obezbeđenje očekivanog nivoa kvaliteta uz maksimalan rast produktivnosti. U procesu pripreme hrane, produktivnost može biti povećana kroz bolju organizaciju kuhinjskog personala, specifikaciju standarda procesa i kroz smanjivanje rasipanja materijala i energije. Uslužni proces, kao što je rad na recepciji, podrazumeva direktno učestvovanje gosta u samom procesu pružanja usluge tako da kontrola kvaliteta dobija na širini. Osim krajnjeg proizvoda (zadovoljstvo kupaca i broj prodatih aranžmana), mnogo je veći akcenat na samom procesu pružanja usluge i interakciji sa gostom.

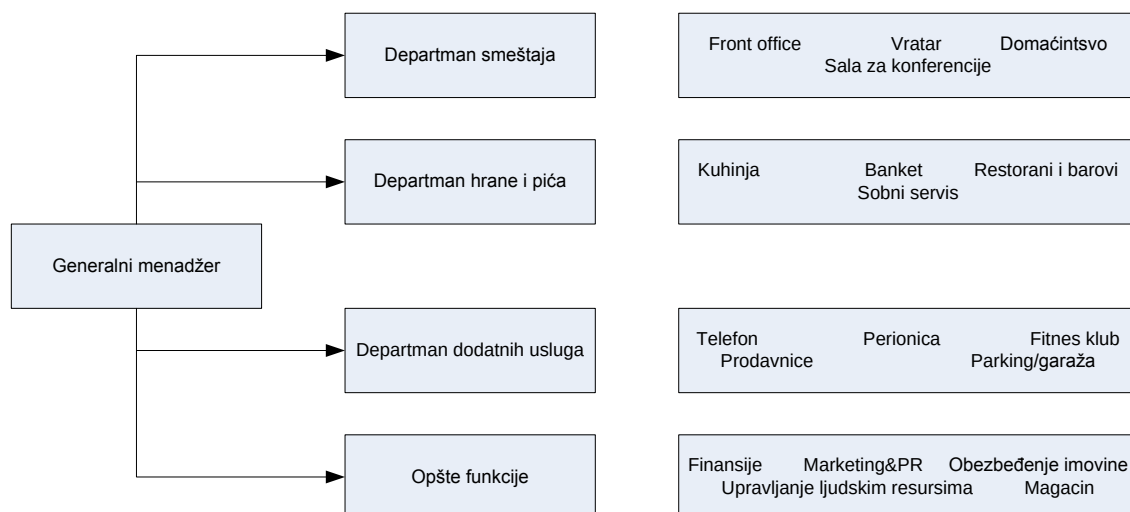
Reeves i Bednar¹⁹ smatraju da funkcija kontrole kvaliteta u hotelima mora biti organizovana imajući u vidu dve bitne dimenzije usluga: (1) stepen opipljivosti i (2) stepen prilagođenosti usluge zahtevima gosta. Stepem opipljivosti direktno determiniše mogućnost specifikacije standarda kontrole. Na primer, sastojci i količina sastojaka za pripremu nekog jela se precizno mogu odrediti i što je još važnije, proizvod se može kontrolisati pre samog konzumiranja. Neki atributi neopipljivih komponenti takođe mogu biti specifikirani, kao što je oslovljavanje gosta imenom, ali se kontrola ne može obaviti pre nego što se usluga efektuira. Moguće je definisati standarde kvaliteta i za standardizovane i za prilagođene proizvode i usluge, ali je bitno zapaziti da su očekivanja gosta u vezi standardizovanih proizvoda i usluga mnogo stabilnija i unificiranija. Kombinujući ove dve dimenzije (opipljivost / prilagođenost) dobićemo četiri različite vrste proizvoda i/ili usluga (Tabela 4).

Uloga TQM koncepta je u paralelnom i permanentnom unapređenju kvaliteta svih departmana u okviru hotela. Ako hotel kao celinu posmatramo kroz prizmu njegovih poslovnih funkcija (Slika 1), suština unapređenja kvaliteta je u neprestanoj reviziji procedura u okviru svih poslovnih funkcija istovremeno kako bi se obezbedio integralno viši nivo kvaliteta i, posledično u skladu sa predviđanjima TQM teorije, viši stepen zadovoljstva gosta i viši nivo produktivnosti i profitabilnosti hotela.

¹⁹ Reeves K. & Bednar S. (1995): Quality as symphony, *Cornell Hotels and Restaurants Administration Quarterly*, June: 72-79.

Tabela 5. Menadžment kvaliteta na bazi opipljivosti/prilagođenosti usluge

Vrsta proizvoda/usluge	Primeri	Mogućnost specifikacije standarda	Mogućnost prevencije i korigovanja propusta
Opipljiv/standardizovani proizvod	Sastojci hrane, oprema u sobama i restoranima	Moguće	Usklađenost sa standardima može biti merena, proverena i korigovana pre nego potrošač konzumira uslugu
Neopipljiv/standardizovani proizvod	Procedure rezervisanja soba, maksimalno čekanje na uslugu u restoranu	Moguće za neke atribute, ali ne uvek	Korigovanje se može izvršiti tek pošto je usluga efektivirana
Opipljiv/prilagođeni proizvod	Priprema mesa, vrste sosova, posebne narudžbine koktela, posebni zahtevi za sobe (ekstra jastuk, daska za peglanje, itd.)	Moguće	Inspekcija i korekcija je moguća pre konzumacije, ali se ocena kvaliteta može dati tek nakon konzumiranja od strane gosta
Neopipljiv/prilagođeni proizvod	Ljubaznost osoblja u neposrednoj interakciji sa gostima	Teško je definisati standarde jer oni variraju od jednog do drugog gosta. Ključ uspeha je u zadržavanju standarda kvaliteta bazičnih usluga i u podsticanju zaposlenih da izađu u susret individualnim potrebama gosta	Merenje i korekcija se može izvršiti tek nakon konzumiranja određene usluge



Slika 2. Tipične poslovne funkcije hotela

Ovaj integralni pristup unapređenja kvaliteta na nivou hotela na permanentnoj osnovi odvaja TQM koncept od klasične „tejlorističke“ inspekcije i kontrole kvaliteta. Ovako definisan TQM pristup obuhvata inoviranje novih proizvoda i usluga u hotelu (na primer, nova oprema u sobama, novi restoranski paketi hrane i pića), ali i rad na održavanju i daljem unapređenju kvaliteta bazičnih usluga koje odvajaju, u očima i glavama gosta, naš hotel od konkurencije. Ova dva procesa (inoviranje usluga, održavanje i unapređenje kvaliteta postojećih usluga) se mogu pospešiti adekvatnim benčmarketingom. Drugim rečima, treba uporediti sopstveno poslovanje sa poslovanjem najboljih hotela ili najbližih konkurenata s ciljem utvrđivanja jazova u performansama, razlozima koji su doveli do nastanka jazova, kao i načina da se te razlike popune. Na primer, benčmarketingom smo utvrdili da je kritičan faktor uspeha u grani hotela visoke kategorije originalna dekoracija soba. Drugim rečima, svaka soba ima posebnog dekoratera koji u određenim vremenskim razmacima osvežava sobu novim materijalima, bojama, opremom ili rasporedom sadržaja. Iako ovaj proces zahteva dosta novca i vremena on se posmatra kao neizbežan ukoliko želimo iznova da privučemo 'visoku klijentelu' koja insistira na stalnim promenama. Ukoliko smo kao hotel odlučili da se takmičimo u ovoj grani i da konkurišemo za visoku klijentelu, treba da razmotrimo mogućnost originalne dekoracije soba.

6. *Upravljanje na bazi činjenica.* Lewis i Morris²⁰ su došli do zaključka da precizno određeni standardi kvaliteta i jasne tehnike merenja kvaliteta pomažu zaposlenima na svim nivoima da budu odgovorniji za kvalitet posla koji obavljaju zato što sami mogu ocenjivati sopstvene performanse i biti svesni gde greše. Oni su naveli uspešan primer *Bergstrom* menadžmenta, koji je pratio na dnevnom nivou čak 82 pokazatelja kvaliteta pružanja usluga u čitavom hotelu. Nakon ovih merenja svaki departman je ocenjivan uz pomoć takozvanog "indeksa kvaliteta usluge". Hoteli često zanemaruju troškove kvaliteta, jer menadžeri hotela kvalitet usluge često posmatraju kao nevidljivu kategoriju koja se teško može meriti. Međutim, dvojica navedenih autora tvrde da se troškovi kvaliteta u nekim situacijama mogu jasno razaznati (na primer, ekstra vreme koje zaposleni provedu popravljajući svoju ili grešku

²⁰ Lewis, R.C. i Morris, S.V. (1997): The positive side of guest complaints, *Cornell Hotels and Restaurants Administration Quarterly*, 27/4: 13-15.

kolege ili boca vina ili neki popust koji se daju iritiranom gostu ili gostu koji se smatra kao ugledan i važan za imidž hotela). Iako se statističke tehnike masovno koriste za kontrolu i unapređenje kvaliteta u drugim granama, hotelska industrija još uvek bojažljivo prihvata taj trend. Studija Witta i Clarka²¹ je pokazala da od 43 poznata svetska hotela 88% hotela nikada nije koristilo Pareto analizu, 77% nikad nije koristilo histograme, 91% nikada nije koristilo dijagram uzroka i posledica.

7. *Kontrola dobavljača.* U procesu unapređenja kvaliteta hotelske usluge veliki značaj imaju eksterni dobavljači. Najbitnije stavke su svakako kvalitet proizvoda i usluga koje pružaju kao i vreme isporuke. Na primer, *Ritz-Carlton* lanac hotela ima poseban sistem revizije performansi dobavljača koji se sastoji od tačno 100 bitnih pitanja. U procesu nabavke tehnologija može igrati važnu ulogu. Neki hotelski lanci, poput *Marriot* i *Hilton* u Americi, su zasnovali svoj sistem nabavke na elektronskoj razmeni podataka (*EDI- electronic data interchange*) sa svojim dobavljačima i na takozvanom *just-in-time* sistemu nabavke (u literaturi poznat i kao sistem 'nula zaliha'). To je rezultovalo skraćenjem intervala nabavke i smanjivanjem troškova zaliha.

3.5. Metode analize i unapređenja kvaliteta hotelskih usluga

Nakon razjašnjenja karakteristika kvaliteta hotelske usluge i metoda upravljanja kvalitetom hotelske industrije, ukratko ćemo se osvrnuti na metode analize, merenja i unapređenja kvaliteta hotelske usluge, koje se pominju u relevantnoj literaturi. Osnova konkurentске utakmice u hotelskom sektoru je bazirana na unapređenju kvaliteta usluge i podizanju zadovoljstva gostiju. Retencija odnosno zadržavanje gostiju pružanjem kvalitetne usluge je ključan izvor konkurentске prednosti u zasićenoj hotelskoj industriji. Posledično, svako ozbiljno hotelsko preduzeće trenutno implementira jedan ili dva korporativna programa sa ciljem unapređenja kvaliteta hotelske usluge i jačanja lojalnosti korisnika usluga. Recimo, *Ritz Carlton* je poznat po prilagođenom TQM programu, koji je više puta nagrađivan. Sa druge strane, zaštitni znak hotelskog lanca *Sheraton* je sistem zadovoljstva gostiju (engl. *Guest Satisfaction System*), koji je orijentisan na unapređenje zadovoljstva gostiju čitavim paketom pružene usluge. Uprkos stalnim naporima da se pruža visok nivo usluga u hotelijerstvu, često se mogu desiti razmimiolaženja između ponuđenog i doživljenog kvaliteta. U narednom delu navešće se najpoznatiji modeli za merenje kvaliteta usluga u hotelijerstvu.

Prvi model za merenje kvaliteta hotelske usluge, koji se pominje u literaturi je preliminarni **SERVQUAL** model razvijen od strane Parasuraman et al.²². Iako će celokupan okvir SERVQUAL metodologije biti kasnije detaljnije elaboriran, za sada treba istaći da je prvi SERVQUAL okvir bio baziran na pet ključnih jazova između očekivanih i realizovanih performansi. To su: jasnost, uslužni standardi, uslužne performanse, komunikacija i kvalitet usluge. Ovih pet dimenzija performansi su sadržale ukupno 31 atribut usluge. Kasnije je

²¹ Witt, C.A. i Clark, B.R. (1990): Tourism, the use of production management techniques, *Service Industry Management*, 10/2: 306-319.

²² Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. i Berry, L.L. (1985): A conceptual model of service quality and its implication for future research, *Journal of Marketing*, No. 48, Fall, 41-50.

model korigovan i sveden na 22 atributa u okviru pet odabranih dimenzija: opipljivi elementi, pouzdanost, responsivnost, ljubaznost i sigurnost, i empatija.

Sledeći model merenja i unapređenja kvaliteta hotelske usluge je **LODGSERV** model²³. Predstavlja unapređenje Parasuramanovog SERVQUAL modela. Baziran je analizi 26 atributa hotelske usluge i fokusiran je isključivo na merenje očekivanja gostiju. Razvijene su prilagođene forme modela za hotele koji pripadaju trima kategorijama: ekonomskoj, srednje cenovnoj i luksuznoj. Sličan model je predložen i pod nazivom **LODGQUAL**. Ovaj model je orijentisan na tri dimenzije: opipljivi elementi, pouzdanosti i kontakt. Mei i drugi su svoj model nazvali **HOLSERV**. Ovaj model uključuje 27 atributa, smeštenih u originalnih pet SERVQUAL dimenzija. Sličan model je **DINESERV**, razvijen od strane Stevensa i drugih, koji je fokusiran na merenje kvaliteta restoranske usluge. Sadrži 29 atributa u okviru pet SERVQUAL dimenzija. Svi navedeni modeli predstavljaju modifikacije originalnog SERVQUAL modela sa ciljem njegovog unapređenja ili prilagođavanja specifičnom kontekstu merenja.

Cronin i Taylor²⁴ negiraju logiku merenja kvaliteta usluge na bazi odnosa između naknadne percepcije i prethodnog očekivanja. Osnova merenja kvaliteta usluge, po autorima, treba da budu performanse isporučene usluge. Oni su kreirali skalu performansi i nazvali je **SERVPERF**, koju su testirali u okviru četiri grane. Autori su na bazi svog istraživanja tvrdili da ovaj model ima veći stepen objašnjenog varijabiliteta (koeficijent determinacije) u odnosu na SERVQUAL model. Nekolicina autora je kasnije primenjivala navedeni model u ambijentu hotelskog i turističkog biznisa.

Oliver²⁵ prvi uvodi model koji analizira nivo zadovoljstva korisnika usluga na bazi poređenja očekivanja i percepcije korisnika usluge i direktnog izvođenja diskonfirmacije (razlike i smeru odstupanja ranijih očekivanja od naknadnih percepcija). Polazna pretpostavka je da korisnik usluge formira svoj nivo zadovoljstva na bazi subjektivnih ili direktnih poređenja njihovih očekivanja i percepcija. Drugim rečima, nivo zadovoljstva korisnika usluge je direktna funkcija subjektivne diskonfirmacije. Osnovna razlika između ovog modela i baznog SERVQUAL modela je u tome što ovaj model teži da objasni proces konzumiranja usluge i dublje analizira uzroke, dok SERVQUAL meri i opisuje percipirani nivo kvaliteta usluge u datom trenutku. Takođe, razlika je u tome što u ovom modelu korisnik direktno izvodi diferencijalni skor, dok kod SERVQUAL modela to radi istraživač (otuda naziv indirektna diskonfirmacija). Iako, dva modela koriste različite metode merenja, konceptualna osnova merenja kvaliteta usluge je potpuno identična.

TQM je poznat i već elaboriran koncept. Verzija TQM modela razvijena od strane grupe autora dobija naziv **TQS** (engl. *Total Quality Service*) model, a predstavljen je u radu McDonnella iz 1994²⁶. Ovaj model je fokusiran na percepcije korisnika i kontinuirano

²³ Knutson, B., Stevens, P., Patton, M. i Thompson, C. (1992): Consumers' expectation for service quality in economy, mid-price and luxury hotels, *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, Vol. 1 No. 2, 27-43.

²⁴ Cronin J i Taylor S, *Measuring Service Quality*, Journal of Marketing , Vol. 56, No. 3, Jul., 1992; str. 23

²⁵ Oliver, R.L. (1980): A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, November, 460-9.

²⁶ McDonnell, J. (1994): The route to total quality management - part 2, *Managing Service Quality*, Vol. 4 No. 4, 45-50.

unapređenje definisanih atributa usluge. Model je baziran na korišćenju dveju tehnika analize: reviziji kvaliteta usluge (engl. *service quality audit*) i reviziji organizacione kulture (engl. *culture audit*). Podržavajuće tehnike analize su determinisanje atributa usluge (engl. *service blueprinting*) i kartografija usluge (engl. *service mapping*).

PA (engl. *Performance Appraisal*) modeli su bazirani na posmatranju i oceni performansi zaposlenih u odnosu na definisane radne standarde od strane hotelske kompanije, a objašnjeni su u radu Eichela i Bendera iz 1984²⁷. Polazna pretpostavka je da je preduslov kvalitetne usluge kvalitetno osoblje. Navedeni autori prave razliku između tri grupe PA modela: komparativnih, apsolutnih i modela orijentisanih na rezultat. Komparativni modeli su bazirani na relativnom poređenju performansi osoblja unutar tima, korišćenjem tehnika kao što su rangiranje, uparena poređenja i distribucije performansi. Apsolutni modeli su orijentisani samo na apsolutne performanse pojedinačnog radnika, bez poređenja sa performansama drugih radnika. U okviru ovih modela primenjuju se tehnike esejске deskripcije, ponderisane kontrolne liste, tehnike analize kritičnih situacija i razne skale za merenje apsolutnih performansi. Modeli orijentisani na rezultat isključivo analiziraju ostvareni rezultat radnika prema unapred definisanom cilju. Korisne tehnike u okviru ovog modela su standardi performansi i MBO (engl. *Management by Objectives*) tehnike.

Sve popularniji model za merenje kvaliteta usluge jeste **ISQM** model koji su razvili Cheung & Law, 1998²⁸. Konceptualna ideja je da se istovremeno mere performanse na strani doživljaja gosta (engl. *customer experience*) i performanse na strani osoblja hotela (engl. *employee performance*). U tehničkom smislu, model je baziran na višestrukoj regresionoj jednačini kojom se meri uticaj pojedinačnih atributa na efekte na strani tražnje (doživljaj gosta) i efekte na strani ponude (performanse osoblja). Prednost modela je što se u generičkoj formi može primeniti na sve tipove hotela, sva operativna i funkcionalna odeljenja hotela i sve profile gostiju i zaposlenih.

Konačno, nadgradnja ISQM modela je **QFD** (engl. *Quality Function Deployment*) model Bicknella & Bicknellove iz 1995²⁹. U pitanju je zaokruženi model koji povezuje eksterne potrebe gostiju sa internim upravljačkim uslužnim zahtevima. QFD proces je baziran na konceptu kuće kvaliteta, koja integriše potrebe gostiju, zahteve na strani dizajna usluge, ciljeve unapređenja kvaliteta i merila za ocenu performansi usluge.

Model percepcije kvaliteta usluga je ustanovio Gronroos³⁰ 1990.g. i može da pomogne u razumevanju faktora koji utiču na percepciju kvaliteta usluga od strane potrošača. Ključna pitanja u sklopu ovog modela su: Koje vrste usluga postoje? Kako su te usluge isporučivane

²⁷ Eichel, E. i Bender, H.E. (1984): *Performance Appraisal: A Study of Current Techniques*, American Management Association, New York, NY.

²⁸ Cheung, C. i Law, R. (1998): Hospitality service quality and the role of performance appraisal, *Managing Service Quality*, 8(6), 402-409.

²⁹ Bicknell, B. i Bicknell, K.D. (1995): *The Road Map to Repeatable Success: Using QFD to Implement Change*. CRC Press, Boca Raton, FL.

³⁰ Gronroos, C. (1990): *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*. Lexington, MASS: Lexington Books.

gostima? Ukoliko je doživljeni kvalitet jednak onom koji je očekivan, onda bi totalni opaženi kvalitet bio ocenjen kao uspešan.

Pored ovih načina internog i eksternog merenja, postoje drugi alati za merenje kvaliteta proizvoda i usluga u hotelijerstvu:

- **Istraživanja zadovoljstva gostiju** (upitnici).
- **Misteriozni gost** / kupac (tehnika prikrivenog boravka u hotelima koji se ispituju kako bi se proverio kvalitet usluga sa finalnom pripremom izveštaja menadžmentu hotela).
- **Istraživanje tržišta** (izveštaji o tržištu sa analizom kritičnih tačaka kao što su konkurencija i cenovna politika bitnih za izradu strateške politike kompanije).
- **Revizorski izveštaji** (inspekcija, korekcija i verifikacija poslovanja hotela od strane nezavisnih revizora).
- **Žalbe gostiju** su usmeni ili pisani zapisi kritike u specifičnim formama.
- **Samoprocena** podrazumeva kada menadžeri i osoblje hotela razmatraju sadašnju situaciju uzimajući u obzir izveštaje o tržištu, žalbe gostiju kako bi se indentifikovali glavni izvori lošeg funkcionisanja i kako bi se finalno našlo rešenje.
- **Benčmarking** podrazumeva proces poređenja i merenja procesa rada kompanije u odnosu na najbolje konkurentske kompanije iz okruženja sa ciljem unapređenja kvaliteta usluga.

3.6. Logika SERVQUAL metodologije i mogućnosti njene primene u analizi kvaliteta hotelskog preduzeća

Veliki broj različitih istraživača se u poslednje dve decenije, naročito tokom 90-ih godina, bavi merenjem kvaliteta hotelske i restoranske usluge. Saleh i Ryan (1991) su prvi primenili isti model u hotelskoj industriji.³¹

Ranije pomenuta grupa autora (Knutson et al., 1992)²³ je razvila prilagođeni SERVQUAL model, nazvan LODGSERV. Kasnije je ovaj model više puta modifikovan u cilju merenja kvaliteta usluga u restoranima i hotelima, koji je baziran na analizi različitih aspekata zadovoljstva gostiju. Bez obzira na značajan broj članaka i knjiga iz ove oblasti, postoji konstantna težnja za unapređenim modelima koji bi bili dovoljno fleksibilni da se prilagode zahtevima različitih vrsta hotela. Model koji, bez obzira na veliki broj kritičara, dominira teorijom i praksom merenja kvaliteta hotelske usluge je SERVQUAL model.

Suština SERVQUAL metodologije. Modeli merenja kvaliteta usluge vuku svoje korene iz okvira postavljenog 80-tih i 90-tih godina od strane Parasuramana i njegovih kolega

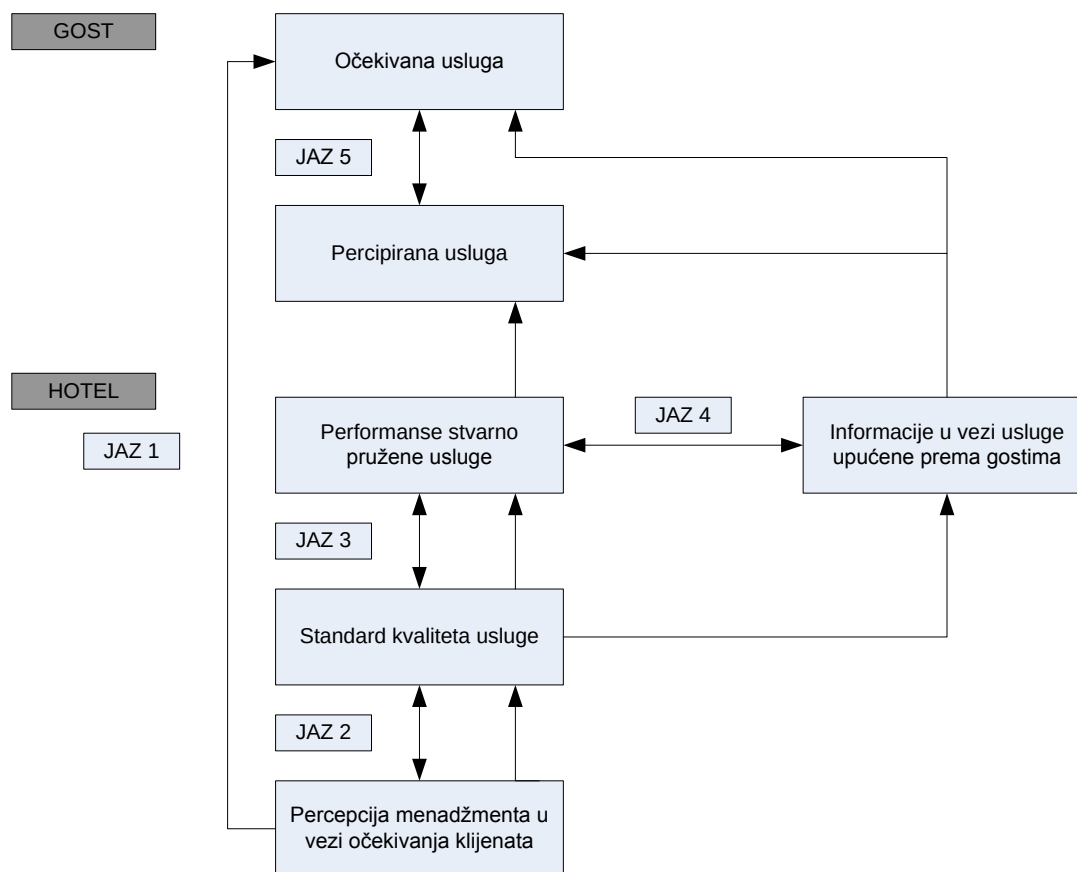
³¹ Saleh, F. i Ryan, C. (1992): Analyzing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model. *The Service Industries Journal*, 11(3), 324–343.

(Parasuraman et al. 1991).³² Osnova merenja kvaliteta usluge jeste veličina i smer jaza u okviru pet kategorija (Slika 2):

1. Jaz u razumevanju potreba korisnika (razlika između očekivanja klijenta i percepcije menadžmenta u vezi očekivanja korisnika)
2. Jaz na strani uslužnih standarda (razlika između menadžerske percepcije očekivanja korisnika i standarda kvaliteta usluge)
3. Jaz na strani performansi usluge (razlika između definisanih standarda kvaliteta usluge i performansi stvarno pružene usluge)
4. Jaz u komunikaciji (razlika između performansi pružene usluge i informacija u vezi usluge upućenih prema korisniku)
5. Jaz uslužnog kvaliteta (razlika između očekivanog kvaliteta usluge od strane korisnika i korisnikove percepcije stvarno pružene usluge nakon njenog konzumiranja).

Prvi jaz može biti posledica nepreciznih informacija iz analize tržišta, loše interpretacije informacija u vezi očekivanja korisnika, neadekvatne analize povratnih informacija od strane kupaca kroz reklamacije ili formalizovane pozitivne stavove, kao i visoke organizacione strukture sa sporim ili deformisanim protokom informacija. Drugi jaz može biti posledica neadekvatnog sistema planiranja, loše postavljenih organizacionih ciljeva i nedovoljne podrške top menadžmenta unapređenju kvaliteta usluge. Treći jaz je posledica nedovoljne obučenosti ili nediscipline osoblja. Četvrti jaz proizilazi iz neadekvatne komunikacione strategije kompanije, nesinhronizovanih marketing napora, kao i loše interne komunikacije između različitih sektora u kompaniji. Prva četiri jaza su podloga za formiranje petog jaza, koji je osnova merenja kvaliteta usluge, s obzirom da je fokusiran na odstupanje performansi pružene usluge od unapred definisanih očekivanja korisnika kao standarda poređenja.

³² Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. i Berry, L.L. (1991): Understanding customer expectations of service, *Sloan Management Review*, Vol. 32, No. 3, 39-48.



Slika 3. Konceptualni model kvaliteta usluge na bazi analize pet jazova

Logika SERVQUAL metodologije je upravo bazirana na jazu broj pet, odnosno na poređenju naknadnih percepcija sa prethodnim očekivanjima, naravno iz ugla korisnika usluge. Preciznije, izvode se indirektna poređenja subjektivnih očekivanja pre konzumiranja usluge i percepcija nakon konzumiranja usluge. Kvalitet usluge se određuje na bazi srednje vrednosti između očekivanja i percepcija u okviru 22 atributa. 22 srednje vrednosti za svaki pojedinačni atribut se dalje grupišu u pet diferencijalnih skorova za svaku dimenziju ili faktor. Osnovni rezultat analize je SERVQUAL jaz, koji pokazuje koliko percepcija gosta (SERVPERC rejting) u proseku odstupa od preliminarnih očekivanja (SERVEXP rejting). SERVQUAL rezultati se mogu koristiti za identifikovanje komponenti usluge koji su izuzetno dobri ili loši. Takođe, može se koristiti za monitoring kvaliteta usluge tokom vremena, za poređenje performansi usluge sa konkurencijom, kao i za merenje zadovoljstva korisnika usluge njenim pojedinačnim elementima i integralnim paketom usluga.

SERVQUAL metodologija predviđa formu ankete³³ od ukupno 22 pitanja u okviru pet dimenzija kvaliteta usluge:

1. Opipljivi elementi – pitanja 1-4,
2. Pouzdanost – pitanja 5-9,

³³ Prilog 1 uzet iz Lončar I. Primena SERVQUAL metodologije za merenje kvaliteta hotelske usluge: Analiza hotelskog sektora Beograda. Master rad. Ekonomski fakultet u Beogradu 2012.

3. Responsivnost – pitanja 10-13,
4. Ljubaznost i sigurnost – pitanja 14-17
5. Empatija – pitanja 18-22.

Rezultat sprovedene ankete na definisanom uzorku hotela i gostiju je pomenuta analiza jaza. Podloga za analizu jaza su numerički podaci koji se unose u formu tabele (Tabela 2). Numerički podaci se dobijaju, kao što je već rečeno, na bazi standardizovanog upitnika. Sledeći korak je da se svakoj od pet dimenzija kvaliteta usluge od strane gostiju pripiše ponder ili značaj i da se na bazi pondera iz uzorka izvede ponderisani SERVQUAL skor. On je dalje podložan kvalitativnoj analizi i unapređenju uticajem na pojedinačne atribute usluge gde je negativni jaz najveći. U poslednjih desetak godina SERVQUAL je primenjivan na većem broju različitih istraživačkih studija u uslužnoj industriji. U pitanju su računovodstvene i revizorske studije.

4. INFORMACIONE TEHNOLOGIJE U HOTELIJERSTVU

Korišćenje informacionih tehnologija je postao nezaobilazan način za plasiranje turističkih odredišta. Svaki putnik želi da doživi na svom odmoru ili poslovnom putu ugodno iskustvo. Dobro osmišljena web stranica putniku može značajno olakšati planiranje puta pružanjem svih potrebnih usluga prilikom planiranja odmora. Portal određene turističke destinacije mora biti napravljen u saradnji sa glavnim akterima na tržištu putem ugovornog pristupa. Isti mora sadržati linkove sa mrežnih stranica i na mrežne stranice drugih organizacija koje posluju sa određenim odredištima. Portal za marketing jedne turističke destinacije mora sadržati informacije vezane za sledeće četiri kategorije:

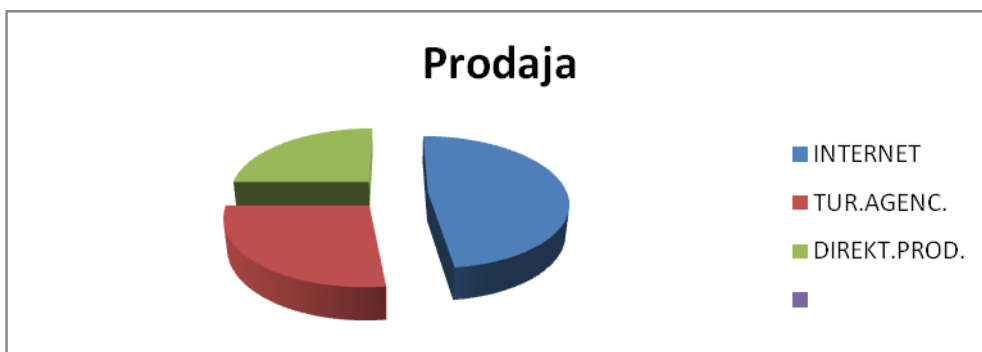
1. dolazak do odredišta (npr. avionom)
2. mogućnost obilaska odredišta (npr. rent-a-car usluga)
3. mesta gde se može odsesti (npr. hotelski smeštaj)
4. aktivnosti (npr. šta se može videti, gde se može jesti, kupovati, popis događaja itd.)

Pritom mora biti osigurana dostupnost rezervacije. To se rešava postojanjem linkova sa drugim web stranicama kao što je Hotel Reservation Network ili WorldRes Company. WorldRes nudi popis slobodnih soba i cena u svojim 8600 partnerskih hotela na 900 mrežnih stranica uključujući portal Yahoo! i America Online, no ipak se većim delom radi o putničkim web stranicama. Kada klijent poseti neku od tih stranica i napravi rezervaciju, transakcija se javlja WorldRes i dalje hotelu kojeg se tiče rezervacija. WorldRes uzima proviziju od 3 do 10% ukupne cene rezervisane sobe. Web stranica na kojoj se nalazi informacija uzima do 30% naknade za transakciju koju hotel plaća WorldRes. Hotelske rezervacije koje su obavljene internetom su dostigle iznos od 3 milijarde dolara u 2002.godini. Oko 28% korisnika koji posete hotelsku web stranicu stvarno i izvrše rezervaciju. Dodatno, dok cena rezervacije sobe putem telefona iznosi otprilike 10 centi po dolaru prihoda, cena rezervacije preko interneta je samo oko 2 centa po dolaru prihoda

4.1. Udeo različitih rezervacionih modela u hotelijerskom poslovanju

Statistički podaci objavljeni od strane TravelCLICK (2009) za oko tridesetak međunarodnih vodećih hotelskih brendova i lanaca pokazala je da je u 2008.g. individualno prodaja soba

bila sledeća: 48 % od interneta, 27 % preko klasičnih turističkih agencija (engl. brick-and-mortar travel agents), i 25 % putem glasa (telefonom i direktnim ulaskom u hotel). Dati podaci predstavljaju povećanje od 6 % za internet prodaju, a pad od 4 % za prodaju po oglasu, i 2 % pada za prodaju preko klasičnih turističkih agencija u odnosu na 2007.g. Presek za internet prodaju u 2008.g. je bio sledeći: preko hotelskih sajtova 75%, OTA 16 % i neprozirnih sajtova 9 %. Pored kupovine na internetu, putnici takođe konsultuju online recenzije i forume pre nego što naprave online hotelsku rezervaciju.



Slika 4 – Prodaja hotelskih kapaciteta (TravelCLICK, 2009)

4.2. Korišćenje interneta kao rezervacionog metoda

Korišćenje interneta kao rezervacionog metoda je snažno prihvaćen kako zbog jeftinijih smeštajnih cena tako i zbog efektivnosti tako dostupnih informacija koji su omogućili kompetitivnu prednost hotelijerima koji su brže prihvatili nove informacione tehnologije. Internet omogućava hotelijerskim kompanijama korisne distribucione puteve koje daju mogućnost potrošačima širom sveta da rezervišu hotelske sobe. Zahvaljujući internetu, potrošači mogu da sprovedu brzu online pretragu u vezi sa određenim hotelom uz dostupnu mogućnost da ga upoređuju sa konkurentnim hotelima i time dođu do najoptimalnijeg izbora. Zbog sve veće popularnosti Interneta, sve više putnika je usmerilo pretragu informacija i putnih aranžmana putem interneta. Uprkos početnom oklevanju hotelske industrije prema usvajanju novih informacionih tehnologija, poslednjih nekoliko godina, oni ulažu velike napore da poboljšaju svoje elektronsku distribuciju. Ova strategija je hotelima dala prednost u sledeća dva glavna pravca: (1) Internet je ponudio mogućnost hotelima da prodaju svoje kapacitete i da se reklamiraju „online“ kao i da koriste jeftiniji distribicioni sistem i (2) Internet je stvorio mogućnost za hotele da smanje masovno reklamiranje te da se fokusiraju na prilagođene marketinške poruke.

Internet je primećen kao rastuća biznis šansa od strane mnogih putničkih agencija u smislu kompetitivne prednosti nuđenja putničkih informacija i online turističkih transakcija. Uprkos rastućem online tržištu, hoteli i dalje traže efektivan način da ubede putnike da rezervišu sobe direktno na hotelskim web stranicama. Pojedini istraživači smatraju da bi sami hoteli trebali da se usredsrede na razvoj sopstvene internet strategije, dok drugi smatraju da je važnija uloga novih posrednika u online hotelskom poslovanju³⁴.

³⁴ Carroll, B., Siguaw, J., 2003. Evolution in Electronic Distribution: Effects on Hotels and Intermediaries. The Center for Hospitality Research at Cornell University. Cornell University, Ithaca.

Pošto značajan procenat online hotelskih rezervacija se ostvaruje preko web stranica trećih lica, hoteli su koristili različite metode da privuku putnike na lično hotelske web stranice. Neki od tih postupaka uključuju garantovano najniže cene na ličnim web stranicama hotela, direktne konekcije sa agencijama i korporativnim klijentima kao i formiranje industrijskih partnerstava. Hoteli su prisiljeni da imaju višestruke načine ponude svojih kapaciteta koristeći kombinaciju tradicionalnih i elektronskih kanala. Činjenica je da prodaja hotelskih kapaciteta putem posredničkih web stranica često podrazumeva veliko smanjenje cena smeštaja i usluga što rezultuje u eroziji hotelskog brenda kao i nejednakosti cene hotelskih usluga u različitim distribucionim kanalima. Da bi se to izbeglo, hoteli podstiču putnike da prave direktne online rezervacije na hotelskim web stranicama. Međutim, zbog snažne reklamne moći i ekstenzivnog korišćenja naprednih biznis modela (npr. „merchant model“), posredničke kompanije lako stiču prednost i brzo podižu profit. Ukratko, posredničke kompanije su postale moćnije od hotela u pogledu eksploatacije internet mogućnosti.

Hoteli ulažu veliki napor da podstaknu putnike da rezervišu sobe direktno na hotelskim pre nego na posredničkim web stranicama. Ova strategija daje prednost hotelima u smislu da sam hotel daje mogućnost putnicima da istraže samo njihov web sajt zarad transakcije sa datim hotelom. Zaobilazeći posredničke kompanije i oslanjajući se dominantno na direktne distribucione kanale, cena ponude hotelskih kapaciteta može biti snižena. Međutim, posredničke kompanije su se pozicionirale visoko kompetitivno time što nude rezervaciju jednostavnim portal stranicama sa značajno nižim cenama, mogućnošću da klijenti uporede cene između hotelskih konkurenata kao i omogućujući sve dodatne informacije o nekoj turističkoj destinaciji.

U kontekstu sa gore navedenim, obe strane, tj. i hoteli i posredničke kompanije žele da razumeju okolnosti pod kojima se korisnici web sajtova odlučuju za jedan od načina online rezervacionog pristupa. Rezervacioni web sajtovi i sa njima povezani biznis modeli su ustvari inovativni tehnološki alati koji su dizajnirani sa ciljem da poboljšaju rezervaciono iskustvo klijenata kroz jedan jednostavan, pogodan, kvalitetan i zabavan način.

4.3. Uzroci stalnog rasta prodaje hotelskih soba putem interneta

Razlozi za rast u korišćenju interneta za hotelske rezervacije su brojni. Prvo, internet je idealno sredstvo za kupovinu nematerijalnih dobara kao što hotelske usluge i sobe. Nema nikakve potrebe za taktilnim kontaktom, a proizvod se može dovoljno dobro opisati pre odluke o kupovini. Drugo, kupci očekuju da proizvodi kupljeni preko interneta budu jeftiniji od onih koji nisu kupljeni preko interneta, zbog očekivanja da su troškovi distribucije manji. Čak i pre nego što je internet dobio današnje mesto, skoro šest od deset putnika je prijavilo da aktivno traže "najnižu moguću cenu" za turističke usluge. Rast obrnute aukcije za last-minute ponude putem web posrednika kao što je Priceline pojačava ovu percepciju niskih cena na internetu. Hoteli izveštavaju da su većina njihovih gostiju koji koriste internet za rezervacije obični putnici, a ne biznismeni koji obično koriste klasične turističke agencije. Treće, internet je omogućio brzo poređenje cena i smanjenje troškova za pretragu pre svega vremenih troškova. Četvrto, internet omogućava korisnicima da zaobiđu turističke agencije i da se povežu direktno sa prodavcima. Najzad, tradicionalne metode dobijanja rezervacija poštom, telefonom, faksom su neefikasne i skupe podjednako za klijente i hotel. U isto vreme, rastuća uloga OTA je nažalost izazvala tihi sukob sa hotelima tj. direktnim hotelskim distributivnim kanalima.

Nakon prihvatanja od strane avio kompanija, hotelska industrija sada u velikoj meri koristi internet za poslovanje. Da uzmemo za primer samo jednu destinaciju. Nedavni izveštaj pokazuje da je 69 % od 3.007 ispitanika u poseti Las Vegas u 2009.g. koristilo internet za rezervaciju svog smeštaja, što je povećanje od 50 % u odnosu na 2008.g. Među onima koji su online rezervisali smeštaj u Las Vegasu u 2008. i 2009.g., 20 % je koristilo sajt hotela, što predstavlja pad od 50 % u odnosu na 48 % rezervacija u 2005.g., a 40 % u 2006.g. Većina web aktivnosti prebacuje se ka OTA, kao što su Hotels. com, na kome je 24 % rezervacija napravljeno u 2009.g., i Expedia, sa učešćem od 19 % u 2009.g. (povećanje udela od 20% za Hotels.com i 15 % za Expedia u 2008.g.). Ovo povećanje potražnje od kupaca koji žele da iskoriste OTA nije iznenađujuće s obzirom pogodnosti koje oni nude.

4.4. Uticaj recesije na izdavanje hotelskih soba u SAD

Hotelska industrija u SAD sadrži oko 50.000 objekata sa skoro šest miliona soba sa godišnjim prihodom na bazi prodatih soba od oko 140 milijardi dolara u 2008.g. Sa početkom ekonomske krize i recesije u SAD, dolazi do pada u tražnji soba već od kraja decembra 2007.g., zajedno sa rastućim brojem raspoloživih soba³⁵. Statističke podatke je objavio Smith Travel Research (2009) koji pokazuju da je prihod po raspoloživoj sobi (engl. revenue per available room - RevPAR) pao sa \$ 65.52 u 2007.g. na \$ 53.49 u 2009.g. U 2010.g., RevPAR je dalje pao na skoro \$ 51.00 početkom godine pre nego što je počeo da se oporavlja, dostigavši \$ 57.08 u avgustu 2010.g. Pad RevPAR je bio praćen u padom prosečne dnevne cene soba (engl. average daily rates -ADR), koja je dostigla \$ 107.91 u septembru 2008.g., pre nego što je pala na oko \$ 96 početkom 2010.g., uz oporavak na \$ 97.87 u avgustu 2010.g. Iako je stopa zauzetosti soba značajno opala tokom recesije 2009.g., hotelska industrija SAD zabeležila je najveći broj mesečno izdatih soba ikada prodatih u julu 2010.g., koji je iznosio 102.3 miliona. Dva zapažanja su ovde važna. Prvo, uprkos brzom oporavku u popunjenosti, promena u RevPAR nije pratila paralelno taj rast, zbog sporog oporavka ADR. Drugo, uprkos padu ADR, zauzetosti i RevPAR, napravljen je profit tokom perioda recesije. Ipak, prognoze kažu da će oporavak biti spor i grčevit. U svakom slučaju, imperativ je da hoteli preispitaju svoje distribucione kanale prodaje sa ciljem maksimiziranja čistog profita od prodaje soba. Istraživači ističu da je jedan od načina zaobilaznje OTA, koji su skupi posrednici, uz traženje načina usmeravanja online klijenata direktno na hotelske web sajtove za realizaciju rezervacija soba³⁶.

4.5. Korišćenje mobilnih telefona za hotelske rezervacije putem interneta

Da bi podržao i još više olakšao rezervaciju hotelskih soba, nekoliko hotelijerskih kompanija je uvelo uslugu rezervacije uz pomoć mobilnih telefona³⁷. Jednim jednim klikom na tastaturi mobilnog telefona, klijenti mogu naći odgovarajući hotel u blizini, pošto dati servis registruje njihovu trenutnu lokaciju i poznaje lične želje korisnika. Dosupnost interneta na mobilnim aparatima novije generacije je omogućilo, na osnovu mobilne telefonske ID lokacije i

³⁵ Smith, R. 2009. A bleak outlook with a silver lining. *Cornell Hospitality Quarterly* 50 (1): 12-14.

³⁶ Toh, Rex S., Peter Raven, and Frederick DeKay. 2011. "Selling Rooms: Hotels vs. Third-Party Websites." *Cornell Hospitality Quarterly* 52 (2): 181-89. *Tourism Research* 30 (3), 295-312.

³⁷ Wang HY, Wang HW. Predicting mobile hotel reservation adoption: Insight from a perceived value standpoint. *International Journal of Hospitality Management* 2010;29:598-608.

globalnog pozicionog sistema (GPS), hotelijerima mogućnost da kreiraju rezervacije mobilnim telefonom i u kratkom roku obaveste zainteresovane klijente.

U današnje vreme rastuće konkurencije, hoteli su prihvatili mogućnosti koje je doneo internet smanjujući troškove poslovanja i omogućujući informacije u realnom vremenu o promovisanju i prodaji njihovih proizvoda klijentima. Dolazeća era m-trgovine (trgovine uz pomoć mobilnih telefona) postaje sve dostupnija sa svojim glavnim prednostima kao što su mobilnost i dostupnost. Da bi ostali kompetitivni i da bi povećali prihode, hotelske kompanije prihvataju m-trgovinu kako bi klijentima doneli svetske hotele do samih dlanova.

Sa neverovatnim razvojem mobilnih telefona, brzim razvojem bežičnog interneta i GPS hotelijeri su počeli da razvijaju i mobilni rezervacioni sistem (MHR= Mobile Hotel Reservation) kako bi isporučili svoje usluge postojećim korisnicima i kako bi privukli nove korisnike. MHR sistem je online distribicioni informacioni sistem koji obezbeđuje podršku hotelskim rezervacijama putem prenosivih uređaja kao što su iPhone, Blackberry, itd. Pošto mobilni telefoni imaju ograničenu veličinu ekrana, korisnici moraju imati mogućnost da u nekoliko klikova završe rezervacionu proceduru. Kako bi pomogao korisniku da brzo rezerviše hotelsku sobu putem MHR, postoje specifične aplikacije za traganje za obližnjim hotelima. MHR sistem danas omogućava ne samo rezervaciju hotelskog smeštaja već mora da obezbedi i druge važne informacije kao što su informacije o restoranima, lokalnim aktivnostima i transportu. Kako bi se olakšalo uvođenje MHS hotelijerima, mora se rešiti problem u vezi sa privatnošću klijenata koji često mogu da oklevaju da prihvate da neko ima mogućnost da ih locira u svakom trenutku.

4.6. Izazov elektronskog distributivnog kanala u hotelijerskoj industriji

Iako mnogi hoteli vide elektronsku distribuciju kao superiornu u odnosu na tradicionalnu distribuciju, elektronska distribucija se i dalje suočava sa značajnim izazovima. U jednoj dubokoj analizi elektronske distribucije u hotelskoj industriji, Carroll i Sigauw³⁴ naglašavaju kako su ekonomske snage stavile hotele u nepovoljniji položaj da prodaju velike deo svoje ponude preko trećih posrednika po značajno sniženim cenama. Slično tome, oni razmatraju zamke u vezi sa preteranim oslanjanjem na treće posrednike predloživši izradu strategije za direktnu distribuciju pomoću sopstvenih hotelskih web sajtova.

Identifikovanje efekata uključivanja firmi iz tradicionalne na elektronsku distribuciju i novih vrsta interkompanijskih odnosa određen elektronskom raspodelom predstavlja interesantnu temu za istraživače. U izvesnoj meri, hoteli razvijaju svoje web sajtove sa ciljem da smanje ukupne troškove distribucije i pruže putnicima niže cene smeštaja i usluga. Njihova strategija je da se podstaknu putnici da rezervacije vrše lično na hotelskim web sajtovima, a ne preko nezavisnih web sajtova, kao način da se usmere putnici preko jeftinijih distribucionih kanala. Međutim, sa hotelske strane, učešće nezavisnih web sajtova može značajno da poveća cenu hotelskih usluga uz realan strah hotelijera da ako ne zadovolje zahteve klijenata mogu biti istisnuti iz popularnih distribucionih kanala kojem gravitira najveći broj klijenata. Činjenica je da se putnici sve više opredeljuju za korišćenje posredničkih web sajtova negoli direktnih hotelskih web sajtova. Ukoliko hoteli žele da se poveća broj rezervacija direktno preko hotelskih web sajtova u odnosu na posredničke web sajtove, oni moraju da obrate više pažnje da obezbede kompletne, korisne i pouzdane informacije o hotelskim uslugama. Rezervacioni web sajtovi treba da budu zabavni i da imaju sposobnost da zadrže pažnju korisnika.

5. ZNAČAJ INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA U PROMOCIJI I PRODAJI HOTELSKIH USLUGA

5.1. Saveti za poboljšanje online distributivnih kanala hotelske industrije

Razna istraživanja pružaju industriji predloge za poboljšanja „online“ distributivnih strategija. Kako bi poboljšali uporebu interneta kao rezervacionog sredstva, i hoteli i nezavisne web kompanije treba da obrate pažnju na nekoliko faktora³⁸. Prvo, dizajniranje web sajtova (efikasni, kredibilni i bogati sadržajem) bi trebalo da bude prioritet. Drugo, jednostavnost korišćenja web sajtova treba da se poveća. „Online“ putničke kompanije treba da se fokusiraju na izgradnju web sajtova koji su razumljivi i omogućavaju korisnicima da nauče kako da ih koriste lako, pružajući vidljive navigacione tastere sa sugestivnim slikama, a koji su jednostavni za sprovođenje rezervacionog postupka. Treće, povećanje zabavnosti web sajtova može da poboljša kvalitet posete web sajtu. Dakle, i hoteli i nezavisne „online“ kompanije treba da se fokusiraju na dizajniranje web sajtova koji su zabavni uz dodavanje interaktivnih karakteristika kao što su mape i uputstva za vožnju, virtuelne ture objekta, pa čak i „online“ igrice koje oslikavaju datu destinaciju.

5.2. Razlika između korisnika interneta koji samo pretražuju turističke informacije i onih koji direktno kupuju

Pored toga, kao i druge oblastima e-poslovanja, hotelski web korisnici mogu biti svrstani u one koji samo posmatraju (pretraživači) i one koji odmah kupuju odnosno prave rezervacije (kupci). Uprkos sve značajnijoj ulozi Interneta u hotelskoj industriji, postojeća literatura u hotelijerstvu sadrži veoma ograničen broj članaka, ako ih ima uopšte, koji analiziraju razliku između pretraživača i kupaca. Empirijski nalazi su pokazali da nema značajne razlike u većini ispitivanih karakteristika. S druge strane, Rong J i saradnici³⁹ su došli do drugačijih empirijskih rezultata. Oni su pokazali da postoje značajne razlike između online kupaca i pretraživača u odnosu na njihove stavove prema pojedinim atributima hotelskih sajtova. Još jedan zanimljiv nalaz je da zapadni i azijski korisnici imaju različite percepcije mnogih od ovih atributa. Ovaj nalaz snažno sugerise da bi hotelski sajtovi morali da imaju različit dizajn engleske i kineske verzije, a ne samo da budu jednostavno jezički konvertovani sa engleskog na kineski jezik ili obrnuto.

5.3. Razlika između klijenata koji koriste online rezervacioni sistem u odnosu na tradicionalno orijentisane klijente

Stručnjaci predviđaju da Internet, sa svojim progresivnim povećanjem korisnika i funkcija, u velikoj meri konstantno transformiše sve segmente našeg društva uključujući i hotelijersku

³⁸ Morosan C, Jeong M. Users' perceptions of two types of hotel reservation Web sites. *International Journal of Hospitality Management* 2008;27:284-292.

³⁹ Rong J i sar. A contrast analysis of online hotel web service purchasers and browsers. *International Journal of Hospitality Management* 2009;28:466-478.

industriju. Nove informacione tehnologije, posebno internet, promenile su socio-ekonomski kontekst turizma i, štaviše, podstiču stalne promene u toj oblasti.

Kako značaj Interneta za hotelijersku industriju stalno raste, istraživači su pokušali da pronađu sociodemografske i bihevioralne karakteristike online korisnika. Bonn i saradnici⁴⁰ tvrde da pojedinci koji su kupili putovanje putem web sajta verovatno sličnih sociodemografskih karakteristika. Oni su istraživali razlike u sklonosti da koriste Internet na osnovu sociodemografskih karakteristika i ponašanja subjekata i utvrdili da pol nije uticao na njihovo opredeljenje za pretragu informacija preko interneta, ali godine starosti, prihoda i nivo obrazovanja se značajno razlikovao. Slično tome, Weber i Roehl⁴¹ su dali profil ljudi koji su koristili Internet za traženje putnih informacija. Njihova studija je pokazala da su ispitanici koji su tražili informacije o putovanju ili turističke proizvode koje su kupili online prijavili veća primanja, viši status zanimanja, kao i više godina iskustva sa Internetom od onih koji ne pretražuju niti kupuju online. Rezultati ovih ispitivanja ukazuju da menadžeri ugostiteljskih organizacija moraju da razumeju razlike između sociodemografskih karakteristika i ponašanja između online i ne- online klijenata pre nego što primene svoje promotivne strategije.

Jedna studija⁴² empirijski istražuje razlike u demografskim i bihevioralnim karakteristikama kupaca koji su kupili proizvode online i onih koji nisu. Online kupci i ne-online kupci se ne razlikuju po polu i prihodu. Što se tiče starosti i nivoa obrazovanja, osobe starije od 30 godina i / ili ljudi koji su visoko obrazovani će pre napraviti hotelsku rezervaciju putem interneta. Rezultati ovog istraživanja su pronašli da se online kupci i ne-online kupci razlikuju u svojoj nedeljnoj satnici korišćenja interneta. Ispitanici koji su online rezervisali i kupovali hotelijerske usluge imali su veće nedeljno korišćenje interneta. Glavni cilj tog istraživanja je bio da se identifikuju determinante koje objašnjavaju različite karakteristike klijenata za online grupe i ne- online grupe u odnosu na pravljenje rezervacija. Rezultati statističke analize su pokazali niz značajnih faktora koji utiču na sklonost ka online rezervaciji kao što su udobnost, bezbednost i cena. Jednostavnost pretraživanja informacija i transakcija su značajni faktori koji utiču na online rezervacionu nameru samo u online grupi. S druge strane, online grupa smatra da je lakoća pretraživanja informacija i transakcija čak i važnija od cene.

Drugi istraživači naglašavaju potrebu da web istraživači obrate posebnu pažnju na web ponašanje klijenata koje je značajno različito pre i posle korišćenja online usluga. Rezultati ove studije ukazuju na to da su različiti faktori koji utiču na namere gostiju da hotelske rezervacije urade online, u odnosu na one koji ih nisu kupili na mreži. Tokom vremena, informacije koje se zahtevaju od strane gostiju se konstantno menjaju. Prema tome, da bi bolje zadovoljilo promenljive potrebe kupaca, marketing odeljenje treba da uspostavi bliske radne odnose sa IT odeljenjima hotelskih kompanija.

5.4. Hotelski sajтови

⁴⁰ Bonn, M.A., Furr, H.L., Susskind, A.M., 1998. Using the Internet as a pleasure travel planning tool: an examination of the sociodemographic and behavioral characteristics among Internet users and nonusers. *Journal of Hospitality and Tourism Research* 22 (3), 303–317.

⁴¹ Weber, K., Roehl, W.S., 1999. Profiling people searching for and purchasing travel products on the World Wide Web. *Journal of Travel Research* 37 (3), 291–298.

⁴² Kim WG, Kim DJ. Factors affecting online hotel reservation intention between online and non-online customers. *Hospitality Management* 23 (2004) 381–395.

Hotelijeri moraju da osiguraju da je njihov sajt najbolje mesto za pronalaženje informacija. U tom kontekstu, važnije je da hotelski sajt pobudi povoljan utisak od samog trenutka kada klijent počne sa pretraživanjem informacija, jer isti mogu lako da napuste sajt kroz jedan klik kako bi pronašli drugi eventualno ubedljiviji sajt. U takvom kompetitivnom okruženju, hotelski lanci moraju da budu svesni važnosti različitih alata koji se mogu koristiti za stvaranje veoma ubedljivog dizajna sajta, tako da oni mogu da značajnije utiču na krajnju odluku gosta da izabere baš taj hotel.

Dodatne informacije mogu takođe poboljšati hotelski sajt, kao što su informacije o vremenskim prilikama i prognozi, ažuriranim kursevima valuta, linkovima za obližnje turističke destinacije i animacije. Posebnu pažnju treba obratiti na postojanje prostora na hotelskim sajtovima za komentare gostiju bez obzira na tip hotela. Upotreba vizuelnih karakteristika, kao što su fotografije ili video snimaka dodatno doprinose kvalitetu sajtova. Pozitivna iskustva sa uslugama na hotelskom sajtu doprinosi povećanju hotelske baze korisnika, pa bi stoga trebalo da pozitivno utiče i na finalne performanse kompanije.

Jeong i saradnici⁴³ su istraživali potrošačku percepciju hotelskih web sajtova. Oni su otkrili da potencijalni kupci samo umereno vole online rezervacioni sistem. Oni su zaključili da su kombinacija boja, jednostavnost upotrebe, kvalitet navigacije, potpunost informacija, tačnost i vrednost ključni faktori za povećanje prodaje preko Interneta. Od šest ključnih pokretača online transakcije, kompletnost informacija se ispostavila kao najkritičnija za online zadovoljstvo kupaca. Dodatno, oni su otkrili da kombinacija boja, potpunost informacija, vrednost, tačnost, kvalitet i navigacije imaju značajan uticaj na percepciju kupaca hotelskih proizvoda. Druga studija je istraživala uzroke i posledice poverenja i zadovoljstva u odluci za online kupovinu. Analizirali su se sigurnost transakcija, svojstva sajta (npr. adekvatnost opisa proizvoda), navigacione karakteristike (tj. korisnost funkcije pomoći i ukupne operativne efikasnost) i raznih ličnih varijabli (tj. upoznatost sa e-trgovinom i prethodno zadovoljstvo sa e-trgovinom). Pokazano je da su sve četiri navedene dimenzije prethodnica uticaja na opredeljenje kupca prema online kupovini.

U drugoj studiji, Shim i saradnici⁴⁴ su predložili online model namere za kupovinu zasnovan na interakciji modela pretkupovne informisanosti kupaca na web sajtu i teoriji planiranog ponašanja. Oni su zaključili da su namere potrošača da koriste internet za kupovinu bazirane na njegovim atributima (tj. bezbednost plaćanja, privatnost, bezbednost, itd.) i internet kupovnom iskustvu. Na osnovu empirijskih nalaza, Shim i saradnici tvrde da je tražena informacija bila najvažniji element koji je vodio ka kupovini preko interneta.

Szymanski i Hise⁴⁵ utvrdili su da kupčeva percepcija online udobnosti, informacije o proizvodu, dizajn sajta i finansijsku sigurnost, bili dominantni faktori u proceni zadovoljstva potrošača. Nakon pregleda sajtova trgovaca, došlo se do zaključka da su potrošači hteli takve napredne funkcije kao što su provere dostupnosti u realnom vremenu i praćenje završene porudžbine. Rezultati su takođe ukazali da potrošači žele veće garancije poverljivosti i

⁴³ Jeong, M., Oh, H., Gregoire, M., 2001. An Internet Marketing Strategy Study for the Lodging Industry. American Hotel & Lodging Foundation, Washington, DC.

⁴⁴ Shim i sar., 2001 Shim, S., Eastlick, M.A., Lotz, S.L., Warrington, P., 2001. An online prepurchase intentions model: the role of intention to search. *Journal of Retailing* 77 (3), 397–416.

⁴⁵ Szymanski, D.M., Hise, R.T., 2000. E-satisfaction: an initial examination. *Journal of Retailing* 76 (3), 309–322.

privatnosti. Ovi nalazi su u skladu sa drugim studijama koje su pokazale da su pitanja kao što su privatnost i politika povraćaja proizvoda i usluga u znatnoj meri uticala na percepciju kupaca o bezbednosti u vezi sa online kupovinom. Ukratko, pregled literature je ukazao na važne elemente kojima se rukovodi online kupac u donošenju odluke u oblasti hotelijerstva.

Na osnovu nalaza date studije, online hotelski marketing treba da uzme u obzir dve različite strategije u zavisnosti od životnog ciklusa online rezervacionog sistema na web sajtu. Kada su online rezervacioni sistemi projektovani za početne korisnike interneta (npr., uvodna faza), od posebne važnosti su faktori udobnosti, cene i bezbednosti. Međutim, kada je ciljna grupa sa postojećim iskustvom online trgovine, od posebne važnosti postaju sledeći faktori, koji bi trebali da budu integrisani u online hotelski rezervacioni sistem: pretraga informacija i funkcije transakcije. Kako raste broj hotelskih gostiju koji su prethodno koristili online kupovnu, većina hotelskih online rezervacionih sistema bi trebalo da ojača i naglasi lakoću pretraživanja informacija i transakcione funkcije. Drugim rečima, kada hotelski menadžeri žele da zadrže postojeće online klijente za rezervaciju hotela pre nego li da stvaraju nove online goste, pretraživanje informacija i transakcione funkcije treba da budu naglašene.

Lakoća pretraživanja informacija može da sadrži sledeće: korisnici treba da budu u stanju da pronađu važne kontakt informacije u roku od dva klika na sajtu hotela. Najčešće tražene informacije moraju biti prikazane na prvoj stranici web sajta. Na kraju, online rezervacioni sistemi treba da ponude dovoljno informacija za odluku kupca da formira rezervaciju. Dostupnost virtuelnog obilaska hotela omogućava korisnicima da bolje razumeju karakteristike datog hotela. U pogledu transakcionih karakteristika, postupak rezervacije trebalo bi da bude osmišljen jednostavno i jasno. Poboljšanje kredibiliteta i pouzdanosti online transakcije je bazirano na brzom i stabilnom rezervacionom sistemu koji pruža tačne informacije o hotelskim proizvodima, uslugama i drugim sadržajima. Otkazivanje narudžbine, povraćaj novca, kao i druga opšta pravila treba da budu jasno objašnjena i lako razumljiva online kupcima.

Odsustvo prethodnih studija o kvalitetu hotelskih sajtova je naročito izražena u kontekstu različitih kategorija hotela. Pošto hoteli spadaju u različite kategorije, prirodno je da se veruje da će e-kupci imati različite percepcije o sajtovima različitih vrsta hotela. S obzirom na značaj online rezervacije hotela, jedna studija je pokušala da istraži kako e-kupci i e-lookers (posmatrači) vide ukupni kvalitet sajta za različite klase hotela⁴⁶. U ovom članku, e-lookers se definišu kao putnici koji su prethodno posetili bar jedan hotelski sajt i e-kupci se definišu kao putnici koji su kupovali na jednom ili više hotelskih sajtova. Rezultati date studije su pokazali da je za klijente važan sveukupan kvalitet hotela viših kategorija kada oni online putem rezervišu sobu. S druge strane, klijenti hotela nižih kategorija ne smatraju karakteristike hotelskih web sajtova ni značajnim ni beznačajnim. Ovi nalazi imaju nekoliko implikacija na hotelijere. Prvo, ispitanici nisu stekli negativan utisak u odnosu na ukupan kvalitet sajtova prilikom online kupovine. To ukazuje da su hoteli kreću u pravom smeru u uspostavljanju online prisustva. Drugo, korisnici hotelskih sajtova ne smatraju da je ukupan kvalitet web sajta podjednako važan za različite klase hotela. Menadžeri hotela različitih klasa stoga treba da razmotre kako da upotrebljavaju svoje ograničene resurse. Znajući za očekivanja korisnika, menadžeri luksuznih hotela bi trebalo da održe visok kvalitet svojih sajtova da bi privukli

⁴⁶ Law R, Cheung C. A study of perceived importance of the overall Website quality of different classes of hotel. *International Journal of Hospitality Management* 2006;25:525-531.

potencijalne kupce. Rukovodioci hotela nižih kategorija verovatno ne treba da posvećuju previše vremena i ulaganja u svoje sajtove. Što je najvažnije, sa izuzetkom hotela sa četiri zvezdice, izgleda da nije bilo značajnih razlika u percepciji između e-kupaca i e-lookers (e-posmatrača). Ovaj rezultat, zajedno sa činjenicom da su većina korisnika hotelskih sajtova e-kupci, znači da hotelijeri treba da razmotre potrebu da usmere svoje napore da preobrate e-posmatrača u e-kupce.

S obzirom na nivo konkurencije u industriji, hoteli imaju za cilj da dizajniraju svoje web sajtove u smislu marketinškog alata koji onda koriste u pokušaju da utiče na odlučivanje svojih klijenata. Internet je jedan od najefikasnijih načina za hotele da utiču na planove putovanja. Na taj način razvoj i održavanje efikasnog sajta sa ciljem aktivnog ubeđivanja turista da izaberu određenu destinaciju, kao i potencijalne usluge u vezi sa istom, je od ključne važnosti za hotelijersku industriju.

Ipak, postoji nedostatak naučnih i stručnih istraživanja koje ispituje značaj ubedljivosti sajtova i vrlo je malo studija koje razdvajaju hotela prema ubedljivosti svojih sajtova. Konkretno, postojeće studije ne uzimaju u obzir vrstu hotelskog lanca u razmatranju i ne klasifikuju ih na tipove prema uočenoj ubedljivosti njihovih sajtova. Klasifikacija ove vrste može dati neke praktične koristi hotelskim lancima koji postaju svesni u kojoj meri njihovi sajtovi putem ubeđivanja mogu poboljšati njihov položaj i komunikaciju sa potrošačima. To može povećati online prodaju, stvoriti saradnju između hotelskih lanaca sa sličnim karakteristikama i ojačati njihove napore da pojačaju uticaj na potencijalne kupce tako što ih podstiču direktno.

Ubedljivost hotelskih sajtova. Malo istraživanja je ispitivalo koncept ubeđivanja i web dizajna. U kontekstu sajtova, ubedljivost se definiše kao sposobnost sajta da podstakne povoljne utiske ka sajtu kao i da utiče na stavove korisnika sajta. Ulogu ubeđivanja kompjuterske tehnologije su istraživane ranije i u turističkom kontekstu. Kim i Fesenmaier, u skladu sa osnovnom literaturom o komunikacijama i reklamiranju, ukazuju da postoji šest dimenzija koje mere ubedljivost sajta u turističkom sektoru: informativnosti, upotrebljivost, kredibilitet, nadahnuće, uključenost i reciprocitet. Ovi elementi su važni za utvrđivanje razlike među postojećim hotelskim lancima u sektoru. Uzimajući drugačiji pristup, Zhang i Von Dran su utvrdili niz osnovnih zahteva koji moraju da se izbegnu kako bi se izbeglo nezadovoljstvo korisnika, kao i one funkcije koje poboljšavaju korisnički zadovoljstvo.

Informativnost hotelskih sajtova. Informativnost se definiše kao stepen do kog sajt pruža korisnicima praktične i korisne informacije. Na primer, hotelski sajt treba da sadrži opis hotelskog objekta, način i uslove za rezervacije, opis putnih pravaca ka hotelu, itd. Kako broj sajtova nastavlja da se povećava uz stalan rast i količine informacija dostupnih na mreži, kriterijumi za primarnu ocenu kvaliteta informacija na sajtu uključuju tačnost, različitost, relevantnost, validnost i potpunost.

Upotrebljivost hotelskih sajtova. Upotrebljivost je drugi važan faktor informacionih sistema. Istraživači su predložili nekoliko različitih pristupa za merenje upotrebljivosti sajta od kojih je funkcionalna pogodnost, da je jednostavnost upotrebe informacionog sistema jako važna. Lakoća korišćenja se sastoji od dve različite funkcije: (a) jednostavnost razumevanja, i (b) jednostavnost navigacije. Koncept ukazuje na to da sajtovi moraju biti napravljeni da posetioci razumeju ko sponzoriše sajt, šta su ciljevi sajta kao i šta oni mogu da ostvare na sajtu. Sajt takođe mora da obezbedi pravovremene informacije korisnicima. Sajtovi treba da budu dizajnirani tako jasno da posetioci lako mogu da pronađu potrebni sadržaj te uključuju

mapu sajta i funkciju pretrage („search“). Na ovaj način, web dizajn omogućava korisniku da lako razume informacije i pomaže hotelijerima da postignu svoje ciljeve.

Kredibilitet je dugo smatran važnim aspektom uverljivosti. Neki od indikatora poverenja u sajtu su privatnost i bezbednost, ali i identitet vlasnika sajta da pruži informacije o organizaciji i njenoj istoriji.

Inspiracija. Inspiracija se definiše kao indikator motivacije. U kontekstu hotelskih sajtova, naglasak na estetici (koristeći vizuelne karakteristike) odražava cilj hotela da izgradi jaku i pozitivnu asocijativnu vezu ili sliku i da izazovu zavodljivo iskustvo tako da pozitivne slike mogu da podstaknu potencijalne korisnike da posete sajt.

Interaktivnost. Istraživanja pokazuju da interaktivnost sajta doprinosi većem prihvatanju od strane klijenata.

Reciprocitet. Primenjeno na online okruženje, reciprocitet se odnosi na stepen do kojeg se smatra da sajt omogućava razmenu informacija između hotela i korisnika. U sklopu hotelskih sajtova, brošure i posebne ponude su primeri kako se korisnicima nudi uspostavljanje recipročnog odnosa. U mnogim slučajevima, od web korisnika se traži da daju lične podatke kao što su ime i e-mail i/ili adresa kako bi mogli da dobiju određene beneficije.

Bezbednost. Fizička udaljenost između kupca i organizacije u online kupovini čini kupce zabrinutim za bezbednost svojih osetljivih informacija i bezbednost svojih kreditnih kartica. Za ublažavanje zabrinutosti kupaca i čuvanje njihove privatnosti, fokus treba da bude na utvrđivanju i posredovanju u važnim pitanjima. Marketing menadžeri moraju da razviju strategije da obezbedi kupcu privatnost i sigurnost online transakcija. Pored toga, radnici hotela koji održavaju baze podataka gostiju treba da dobiju formalnu obuku o zaštiti privatnosti osetljivih informacija gostiju.

Nedavna studija je pokazala da postoje značajne razlike u stepenu ubedljivosti između luksuznih, hotela srednjih klasa i hotela ekonomske kategorije. Luksuzni hoteli su pokazali superiornost u web sajt varijablama koje mere ubedljivost, kao što informativnost, kredibilitet, inspirativnost, interaktivnost i reciprocitet. Jedina kategorija koja je bolje ocenjena kod hotela ekonomske kategorije je upotrebljivost. Data studija naglašava potrebu da se pripremi lista preporuka za hotele nižeg ranga kako bi poboljšali evidentno lošu komunikaciju sa svojim gostima putem web sajtova. Ista studija je ukazala na izrazitu heterogenost hotelskih lanaca u pogledu ubedljivosti njihovih web sajtova u pogledu gore navedenih varijabli.

Pošto je online rezervacioni sistem relativno nov fenomen, mnoga pitanja se još moraju rešiti. Postoji potreba za dodatnim istraživanjima u odnosu na fizičke komponente online rezervacionih sistema, kao što su boja i kombinacija likovnih atributa. Prema studiji Jeong i saradnika⁴⁷, estetski kvalitet, kao što su kombinacija boja je važna komponenta koja utiče na percepciju kupaca o ukupnom kvalitetu sajta. Budući istraživači treba da ispituju koje kombinacije boja poboljšavaju ukupnu percepciju kupaca u pogledu kvaliteta web sajta, a koji slikoviti atributi povećavaju pažnju gostiju dok gledaju online rezervacioni sajt.

⁴⁷ Jeong, M., Lambert, C.U., 2001. Adaptation of an information quality framework to measure customers' behavioral intentions to use lodging Web sites. *International Journal of Hospitality Management* 20(2), 129–146.

5.5. Značaj karakteristika web sajtova različitih kategorija hotela prema oceni klijenata

Uprkos povećanoj važnosti online rezervacije hotelskih soba, većina online transakcija se obavlja putem internet stranica trećih strana umesto preko sajtova hotela. Cene soba preko hotelskih sajtova su često kritikovane kao skuplje u odnosu na ostale online kanale. Iako hotelijeri pokušavaju da povrate poslovanje preko sopstvenih sajtova, ovi menadžeri nemaju znanje o preferencijama svojih e-potrošača u pogledu ukupnog kvaliteta njihovih sajtova. Zbog razlike u ciljnim klijentima, bilo bi korisno za menadžere različitih klasa hotela da znaju specifične želje svojih kupaca.

5.6. Korišćenje online rezervacionih procedura za pravljenje baze podataka o gostima

Da bi stekle konkurentsku prednost, od strane hotelskih kompanija moraju se uzeti u obzir metodi prikupljanja podataka, analize, tumačenja i primene. Svaki put kada gosti žele da naprave online hotelsku rezervaciju, oni moraju da unesu broj soba, trajanje boravka, svoju adresu, ime, broj telefona, broj kreditne kartice, itd. Na taj način hotelima je olakšano prikupljanje informacija o kupcima. Shodno tome, hotelijerski menadžeri mogu graditi baze podataka gostiju lakše nego ikada ranije i sprovesti prilagođene promotivne aktivnosti koje ispunjavaju specifične potrebe i želje njihovih klijenata. Primeri takvih promotivnih aktivnosti uključuju uvođenje slanja elektronskih biltena i kataloga o hotelu kao i direktnu poštu odgovarajućim tržišnim segmentima.

5.7. Odnos između hotela i OTA (Online Turističkih Agencija) u odnosu na tradicionalne turističke agencije

Tradicionalne turističke agencije su nekada igrale važnu ulogu kao punomoćnici koji omogućavaju putnicima vezu sa hotelima. Pojava interneta je promenila tradicionalni odnos između hotela i turističkih agencija. Umesto tradicionalnog gost-turistički agent-hotel odnosa, online putničke agencije (OTA) izgleda da deluju više negoli sam posrednik i to u smislu pravog poslovnog partnera pa i dobavljača. Istraživači su ranije primetili možda čak i neprijateljski odnos između hotela i OTA⁴⁸. Tradicionalne turističke agencije se nipodaštavaju, ali OTA predstavlja relativno konsolidovani kanal. Oskudna su istraživanja koja se bave uzrocima konflikta između OTA i hotela. Neka istraživanja odnosa između između online posrednika (OTA) i hotela nisu uspela da identifikuju ono što čini hotel-online posrednik odnos problematičnim.

5.8. Biznis model Online turističkih agencija (OTA)

⁴⁸ Lee HA, Guillet BD, Law R. An examination of the relationship between online travel agents and hotels: A case study of Choice Hotels International and Expedia.com. *Cornell Hospitality Quarterly* 2013;54:95-107.

OTA su organizacije koje nemaju fizičko prisustvo te pružaju svoje usluge isključivo preko interneta. Poznati primeri uključuju Expedia.com, Orbitz.com, Priceline.com, i Travelocity.com. Popularnost OTA se pripisuje njihovom pristupu orijentisanom ka klijentu i rastućem poverenju potrošača u online kupovinu. OTA omogućuju brzu proveru i poređenje cena usluga između velikog broja ponuđača što ih čini još popularnijim među korisnicima. U distribuciji hotelskih soba, OTA koriste jedan ili više od sledećih modela poslovanja⁴⁹:

1. Trgovački model
2. Agencijski model
3. Neproziran Model

1. Trgovački model podrazumeva da OTA kupuju hotelske sobe na popustu i markira ih za prodajni profit⁵⁰. Pri tome, OTA prihvata rizik neprodatih zaliha, ali i ostvaruje prihod kada je soba rezervisana. Ako je provizija 20%, za sobu koja košta \$ 100, klijent plaća \$ 100, a OTA će uplatiti \$ 80 hotelu. Bitna razlika je u tome što kod agencijskog modela hotel naplaćuje gostu i prosleđuje proviziju OTA, dok kod trgovačkog modela OTA nalaćuje od gosta, a zatim prosleđuje određen iznos hotelu. Poznato je da provizije imaju tendenciju da bude veće kod trgovačkog modela, jer OTA apsorbuju prisutni rizik kreditne kartice (npr. rizika prevare kreditnim karticama), kao i postojeću proviziju prilikom plaćanja kreditnim karticama kada je provizija od 2 do 4 % od ukupnog iznosa računa.

2. Pod agencijskim modelom, OTA organizuju rezervacije za sobe određenog hotela po posebno dogovorenim cenama između OTA i hotela, pri čemu OTA dobija unapred dogovorenu proviziju. Plaćanje OTA se obavlja prilikom odjave gosta. Agencijski model obuhvata oko 1/3 svih aranžmana sa hotelima. U ovom modelu (koji je više popularan kod avio kompanija), OTA imaju direktan pristup hotelskim sobama koje će prodavati kao posrednik. Kupci će dobiti potvrdni broj koji treba da bude predstavljen u hotelu po dolasku. Gosti će onda platiti za svoj hotelski boravak, a onda će OTA naplatiti hotelima svoju proviziju. Tako na primer, soba se prodaje za \$ 100, a provizija je 20 odsto. Hotel će naplatiti \$ 100 od gosta, a OTA će naplatiti hotelu \$ 20 kao proviziju.

3. Neproziran model (engl. "Opaque model"). Najpoznatija OTA koja ima ovaj model poslovanja je Priceline. OTA ima mogućnost da distribuira hotelske sobe nakon dogovora sa hotelom oko samih cena ponude. Kada Priceline prihvati ponude od kupaca, hotel može odbiti transakciju. Ako prihvati, Priceline podudara ponudu kupca sa najnižom ponudom prodavca – hotela kako bi maksimizovala profit kroz cenovnu razliku. OTA poslovanje se bazira na činjenici da OTA poseduje informacije o kupcu koje prodavac nema, kao i informacije i prodavcu koje kupac ne poseduje. Neproziran model omogućava prodavcu generisanje prihoda, bez uplitanja sa svojim postojećim distributivnim kanalima ili maloprodajnom cenovnom strukturom. Neke od popularnih OTA i njihovi poslovni modeli se mogu naći u Tabeli 1.

⁴⁹ Law, Rob, Ivy Chan, and Carey Goh. 2007. "Where to Find the Lowest Hotel Room Rates on the Internet? The Case of Hong Kong." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 19 (6): 495-506.

⁵⁰ Tranter, Kimberly A., Trevor Stuart-Hill, and Juston Parker. 2009. *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the Real World*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Tabela 6. Popularne OTA i primenjeni poslovni modeli

Popular Online Travel Agents	Affiliated Company	Business Model	Average Daily Reach	Alexa Traffic Rank	Major Traffic Country
Expedia.com	Expedia, Inc.	Merchant & agency	.2959	380	USA
Hotels.com	Expedia, Inc.	Merchant & agency	.1505	871	USA
Hotwire.com	Expedia, Inc.	Opaque	.0825	1,798	USA
Booking.com	Priceline.com, Inc.	Agency	.2989	352	UK
Priceline.com	Priceline.com, Inc.	Opaque	.1402	783	USA
Orbitz.com	Orbitz Worldwide, Inc.	Merchant	.1244	848	USA
Cheaptickets.com	Orbitz Worldwide, Inc.	Merchant	.0320	3,957	USA
Ebookers.com	Orbitz Worldwide, Inc.	Merchant	.0108	15,622	UK
Travelocity.com	Sabre Holdings	Opaque, merchant & agency	.1152	1,001	USA
Lastminute.com	Sabre Holdings	Merchant & agency	.0610	1,991	UK
Zuji.com	Sabre Holdings	Merchant & agency	.0014	155,982	Hong Kong

Tumačenje po kolonama: 1- Popularni online putnički agenti; 2 – Pridružena kompanija; 3 – Poslovni model; 4 – Prosečni dnevni domet; 5 – Rangiranje prometa prema Alexi; 6 – Glavna zemlja prometa.

Napomena: Na osnovu podataka na sajtu Alexa.com od 18. marta 2011. prosečni dnevni procenat globalnih korisnika interneta koji su posetili sajt tokom poslednja tri meseca. Alexa traffic rank se zasniva na prosečnom dnevnom broju posetilaca koji su pregledali stranice na sajtu. Major traffic country označava zemlju sa najvećim prosečnim dnevnim brojem posetilaca i pregleda stranica na sajtu.

5.9. Expedia kao primer uspešne OTA

Expedia koristi oba i trgovački i agencijski model poslovanja. Važno je istaći da hoteli koji učestvuju u programu Expedia specijalne cene (Expedia Special Rate – ESR) imaju prioritet da navedu svoju ponudu na vrhu Expedia hotelskih rezultata pretrage. Činjenica je da većina kupaca ređe obrati pažnju na donji deo otvorene web stranice, a gotovo nikad ne kliknu na drugu stranicu što i čini ovaj aranžman važnim.

Sa sedištem u Vašingtonu, Expedia je lansirala svoju e-trgovinu poslovanja 1996.g. Od tada, Expedia je obezbedila direktan pristup izboru turističkih proizvoda i usluga, uključujući više od 60.000 hotela, preko 130 avio kompanija, firme za iznajmljivanje automobila, kompanija za krstarenje i turističkih paketa (Expedia 2010). Njena matična kompanija, Expedia Inc., sadrži portfolio brendova, uključujući Hotels.com, Hotwire.com, TripAdvisor Media Network, Expedia Affiliate Network, Classic Vacations, Expedia Local Expert, Expedia Cruiseship Centers, Egencia, eLong Inc. i Venere Net SpA (Venere). Expedia Inc. je zaradila za godinu dana 2.96 milijardi dolara u 2009.g. što ukazuje na moć ova kompanije.

5.10. Provizije koje uzima OTA hotelskim kompanijama

Iznenadjujuće je koliko su visoke provizije za rezervisanje soba putem OTA, koje su obično između 15 i 30 %, znajući da su provizije za avio karte samo 5% ili niže. Prethodna istraživanja pokazuju da su veći hotelski lanci mogli da pregovaraju za niže provizije, dok manji hoteli moraju da plaćaju veće provizije jer nemaju pregovaračku snagu³⁶. Na primer, jedan veliki hotelski lanac uspeo je da ispregovara jedinstvenu proviziju za svoje hotele od 15%, dok manji hoteli moraju da plate čak 30 %. Jedan od razloga za ovako visoke provizije

je fragmentacija hotelske industrije, posebno kada se ista poredi sa aviokompanijama. Najvećih pet hotelskih lanaca čine samo oko 10 % prodaje, a pet najvećih avio-kompanija čine 80 % prodaje. Imajući u vidu veliki broj hotela na raspolaganju u većini tržišta, putnik prirodno gravitira na web pretragu ili OTA da napravi brz izbor hotela i sobe u odnosu na cenu koju može da prisušti. Dakle, hoteli, posebno manji, su prisiljeni da budu prezentovani preko OTA kako bi opstali.

Provizije su čak i veće ako hotel ima visoku poziciju na OTA web stranicama. Na primer, jedan veliki hotelski lanac je ugovorio 18 % provizije za sve svoje hotele, ali Sijetl filijala je platila 23 % kako bi se našla na vrhu liste za pretragu na sajtu OTA. Provizija može biti manja ukoliko hotel pristane da radi samo sa tom OTA. Veće OTA imaju tendenciju da imaju veće provizije. Poznata je značajna ogorčenost zbog visokih provizija, posebno među manjim hotelima, koji imaju slabiju pregovaračku moć. OTA obično insistira pristupu poslednjim raspoloživim sobama u hotelskom sistemu, ali obično ne može da proda više od prosečno oko osam soba u jednom trenutku. Hotelijeri smatraju OTA kao nužno zlo i radije bi voleli da se gosti direktno upućuju na hotelske sajtove.

5.11. Odnos OTA i hotelskih kompanije kroz primer sukoba između Expedia i Choice Hotels

Choice Hotels je jedan od najvećih svetskih lanaca hotela pod franšizom sa više od 485.000 soba širom svojih više od 6.000 hotela. Sa sedištem u Merilendu, Choice Hotels je stvorio današnju uobičajenu praksu ponude portofolija smeštajnih brendova za različite nivoe ponude. Choice Hotel niti je vlasnik niti upravlja bilo kojim od hotela koje nose njegov zaštitni znak, uključujući Ascend, Comfort Inn, Comfort Suites, Sleep Inn, Clarion, Cambria Suites, Econo Lodge, i Rodeway Inn. Prihod i profit Expedia Inc. prevazilaze prihod Choice Hotels. Choice Hotels podržava dve različite funkcije umrežavanja koje su na raspolaganju njihovim korisnicima franšize za distribuciju soba. Njegov centralni sajt, www.choicehotels.com, omogućava korisnicima da rezervišu sobe u bilo kom Choice franšiznom smeštaju. Sajtovi hotela u sklopu Choice Hotels poznati su kao "Brand.com." Centralni sistem rezervacija kompanije automatski predstavlja najprikladniji hotel ili hotele na osnovu lokacije gosta, datog opsega cena ili zahteva određenog lanca. Svaki hotel povezan sa Choice Hotels takođe pravi rezervaciju preko svog lokalnog rezervacionog sistema (npr., www.clarionhotel.com), koji su povezani sa višim Choice Hotel sistemom kako bi se obezbedila precizna dostupnost soba.

Sukob između Expedia i Choice Hotels je napre postao evidentan kada je Expedia izbacila sve Choice Hotels brendove sa svojih web stranica 15/10/2009 nakon pregovaračkog kraha⁵¹. Iako detalji neuspelih pregovora nisu javno objavljeni, informacije o pregovorima su procurele iz raznih izvora. Stiv Džoj, generalni direktor Choice Hotels, je otkrio u jednom intervju da je Expedia tražila neverovatne stvari. Tražili su poslednju dostupnost sobe, što znači da bez obzira na snagu tržišta, i poslednja dostupna soba mora da se izdaje po određenoj sniženoj ceni. Dodatno je tvrdio da je Expedia tražila da Choice Hotel nijednu cenu ne može ponuditi bez konsultacije sa Expedia bojeći se ustvari da Expedia želi da postane menadžer prihoda Choice Hotels.

⁵¹ Hotels. 2009. "Choice at Odds with Expedia." *Hotels* 43 (11): 13.

Praktično se može zaključiti da je kontrola cena bila osnovni problem. Expedia je želela kontrolu nad dostupnošću poslednje sobe uz zabranu Choice Hotels da nudi veće popuste ili da traži veće tarife za sobe koje su na raspolaganju na Expedia. Dakle, dostupnost poslednje sobe bi označavala raspolaganje soba klijentima Expedia na OTA po sniženoj ceni, bez obzira na cenovnu preporuku sopstvenog sistema upravljanja hotela koja se formira u odnosu na tražnju. S druge strane svi hotelski brendovi koji su imali franšizu Choice Hotels bili su ugroženi jer su izgubili mogućnost online distribucije svojih soba preko popularne OTA – Expedia.

Sukob je trajao oko mesec dana i završio se kada je Choice Hotels potpisao novi trogodišnji ugovor sa Expedia 12. novembra 2009.g.⁵² Detalji ugovora između hotela i OTA su ostali tajni zbog standardne poslovne politike i obavezujuće zakonske obaveze. Istraživači su ipak bili u stanju da analiziraju ovaj konflikt koristeći analizu podataka sa web stranica. Istraživanje ovog slučaja je ukazalo na pomeranje pregovaračke moći od hotela ka OTA i Expedia. Hotelijeri posebno ističu potrebu simbiotskog odnosa između hotela i OTA sa uspostavljanjem korektnog poslovnog reciprociteta, a ne kao do sada parazitskog odnosa OTA. Hotelijeri ističu određene nejasnoće u poslovanju OTA, a kao jednu od glavnih ističu netransparentnost procesa kojim se sortiraju hoteli na web stranicama OTA.⁵³ Dobijanje visokog mesta na stranici OTA je ključno u uspešnosti poslovanja. Kao neki od kriterijuma koji figuriraju su cenovna politika, komentari korisnika i opisi soba. Dodatno, hotelijeri navode da ih OTA na nekin način teraju ka stalnom dampingu cena njihovih usluga uslovljavajući ih takođe učešćem u promotivnim akcijama koje služe kao merilo prilikom sortiranja na OTA web stranicama.

Hoteli plaćaju Expedia proviziju od 20 do 30 %, u pogledu kojih je jedan hotelijer izjavio: „Oni su postali slon u staklari koji počinje sam da formira cenu ". Mnogi hotelijeri ne smatraju OTA turističkim agencijama u pravom smislu, već ih jednostavno smatraju marketing-tehnološkim kompanijama koje koriste novac hotelijera da se reklamiraju pred kupcima hotelskih usluga. Hotelijeri moraju da postanu svesni rastuće dominantne usluge posrednika u vidu OTA u njihovom poslovanju uz pozivanje na reanalizu odnosa sa OTA. Hotelijeri su se nadali da će odluka Choice Hotels uticati na ostale velike hotelske lance da preispitaju svoje odnose sa OTA, ali se isto nije desilo jer je Choice Hotels nakon 30 dana potpisao novi ugovor sa Expedia što se i očekivalo u vremenu teške recesije.

5.12. Mere koje preuzimaju hoteli kako bi smanjili zavisnost od OTA

Hotelijeri ulažu napore kako bi smanjili zavisnost od OTA kroz aktivnosti usmerene ka usmeravanja gostiju da direktno rezervišu hotelske usluge preko hotelskih web sajtova i to politikom cena kao i posebnom politikom usluga. Na taj način hoteli nude klijentima dodatne usluge tj. pakete usluga po povoljnim cenama kad se rezervacija napravi preko hotelskog sajta, a koje nisu dostupne preko OTA. Dati način poslovanja je usmeren ka zaobilazanju

⁵²Sniegowski, Don. 2009. "Expedia and Choice End Feud." http://www.blumaumau.org/8167/expedia_and_choice_end_feud.

⁵³Turner, Shawn A. 2010. "Blog: Understanding OTA Sort." <http://www.hotelnewsnow.com/Articles.aspx/4200/Blog-Under>

online posrednika, a uzet je iz uspešnog primera poslovanja avio kompanija.⁵⁴ Toh i saradnici sugerišu nekoliko pristupa poboljšanju hotelskih web sajtova ističući značaj postojanja informacija koje nisu dostupne preko OTA. Prozor za rezervacije mora biti dostupan na svakoj stranici sajta uz naglasak na efikasnom sistemu pretrage putem „search“ opcije. Sajt mora biti jednostavan za korišćenje uz uključivanje specifičnih usluga kao što su: isporuka novina, prevoz sa/ka aerodromu, doručak, korišćenje spa, kupovina kupona za restorane. Dobijajući razumne garancije kao i korektnu politiku u slučaju otkaza smeštaja uz dodatne gore navedene privilegije, odluka klijenata se može okrenuti sa OTA sajtova direktno ka hotelskim sajtovima.

Hotelijeri direktno sugerišu gostima Expedia da ih direktno kontaktiraju za veće popuste prilikom sledećeg boravka dajući im 20% popusta. Neki hotelijeri u web forumima navode da OTA gosti koji su platili najniže cene, dobiju i najlošije sobe i usluge što je i nije u skladu sa dobrom poslovnom praksom. Udruživanje hotela u veće grupe („kolektivna akcija“, „konzorcijumi“) u odnosu na OTA moglo bi da donese korist samim hotelijerima jačajući njihovu pregovaračku poziciju tj. smanjujući veliku fragmentaciju hotelijerskog sektora koja ide na ruku OTA. Još jedan dodatni način sa osnaživanje pozicije hotela jeste veće ulaganje u nove tehnologije u vezi sa putovanjima te e-marketing kao i optimizovanje njihovog direktnog distributivnog kanala. Marriott International brend, na primer, izgleda da se suočava sa manje problema u odnosu sa OTA zbog održavanja kontrole nad hotelskom ponudom koja se isporučuje OTA. Marriott imenuje neke agente koji zapravo prodaju za Marriott i plaća im se 10% uz zadržavanje svih drugih agenata na nižoj proviziji.

Kao jedan od načina da se napravi front protiv OTA predlaže se udruživanje hotelijera iz istog grada ili regiona kroz profesionalne internet mreže kao što je LinkedIn.com preko kojih bi diskutovali sve probleme u vezi sa poslovanjem sa OTA. Hoteli bi trebalo da imaju više OTA partnere, izbegavajući oslanjanje na samo jednu OTA.

Jedno istraživanje je ponudilo četiri dodatne preporuke za smanjenje uticaja OTA iz perspektive hotelijera³⁶: (1) Hoteli mogu sačuvati svoje RevPAR tako što ne nude svoje najbolje sobe za OTA. Mnogi od velikih hotela koje smo intervjuisali su već primenili ovu preporuku, znajući da će ih njihovi najvredniji kupci kontaktirati direktno (obično telefonom) ne samo kako bi rezervisali svoje sobe, već i da odrede njihove druge preferencije (npr., pogled, vrsta željenih novina, brzo čekiranje). (2) Za razliku od avio kompanija, hoteli ne treba da se osećaju obaveznim da daju poene lojalnosti gostima koji rezervišu preko OTA. Hoteli bi trebalo da slede primer Starwood koji nastavlja da se odupire zahtevima OTA za dodelu poena lojalnosti za sobe kupljene preko njih. Programi hotelske lojalnosti su poznati po tome da utiču na izbor hotela među čestim putnicima. (3) Hoteli treba da se podstiču da ulepšavaju svoje web stranice slikama, mapama i video zapisima, tako da oni pružaju putniku najbogatiju količinu informacija i više nego što OTA može da pruži. (4) Pošto većina putnika više voli da završi čitav aranžman jednostavnim klikom na računaru na OTA sajtovima, hoteli moraju da obezbede da se pojavljuju na vrhu pretrage.

Hoteli i OTA nisu dakle suparnici već partneri koji treba da poštuju odnos reciprociteta u poslovnom bonitetu. Obe strane moraju da izgrade veće poverenje intenziviranjem primene e-komunikacija unutar njihovih IT funkcija.

⁵⁴ Quinby, 2011 Quinby, Douglas. 2011. "Airlines vs. the World: An Analysis of Future GDS & OTA Trends." http://www.hotel-online.com/News/PR2011_1st/Jan11_AirlinesWorld.html.

5.13. Paritet cena hotelskih soba između različitih distributivnih kanala posebno u odnosu na OTA

Važno pitanje u sklopu razmatranja uticaja različitih distributivnih kanala za prodaju hotelskih soba je evaluacija pariteta cena, uključujući glasovnu kao i klasičnu prodaju preko tradicionalnih turističkih agenata. Kupci obično provere nekoliko kanala pre krajnje odluke o kupovini. Potrošači obično ne iscrpe sve alternative zbog troškova pretrage, tj. posebno zbog vremenskog ograničenja. Ako putnik vidi različite cene za istu sobu u istom hotelu, data nedoslednost informacija može da bude dovoljna da deluje negativno na klijenta da izbaciti hotel iz užeg izbora interesovanja. Veći hotelski lanci zato obično insistiraju na paritetu cena među svim distributivnim kanalima. Primetno je da su cene postale više ili manje jednake preko različitih distributivnih kanala.

Veći hotelski lanci formiraju cenu sobe, koje OTA moraju da slede. U slučaju manjih lanaca i nezavisnih hotela, OTA su dominantne u formiranju cena. Dinamika sezone tražnje u hotelskoj industriji je važna u formiranju cena soba. Veliki hoteli koji pripadaju velikim lancima imaju dinamične cene soba i usluga, tj. cene mogu da variraju iz dana u dan, u skladu sa postavljenim algoritmom. Hoteli pažljivo prate potražnju, posebno u odnosu na projekcije iz prethodnih godina ili u odnosu na poznate predstojeće događaje, kao što su veliki kongresi, sastanci i konvencije. Ako je određen blok soba rezervisan, cene na preostalim sobama rastu. U stvari, prisustvo velikog kongresnog ili sportskog događaja u gradu uzrokuje povećanje cene soba širom grada (na primer, za Zimske olimpijske igre u Vankuveru iz 2010.g. bilo je izveštaja da su cene soba bile i do \$ 1.000 za noć). Mnogi hoteli se pretplaćuju na izveštaje koje vodi agencija Smith Travel Research, koja pruža objedinjene nedeljne izveštaje o proseku cena svojih lokalnih konkurenata, RevPAR i zauzetosti kapaciteta. Dakle, iako jedan hotel može pripadati određenom lancu, cene se lokalno formiraju u odnosu na specifične tržišne uslove. Zbog transparentnosti koje su stvorile OTA, hotelijeri su postali zabrinuti oko dalje mogućnosti dinamičkom pristupu cenovnoj politici soba posebno uzimajući u obzir nametnutu trku ka što nižim cenama sobama.

Nedavno istraživanje je pokazalo da ne postoji paritet cena između hotelskih sajtova i OTA.⁵⁹ Šta više, došlo se do podatka da cene soba preko hotelskih sajtova teže da budu veće u odnosu na cene OTA. Pokazalo se da cene soba uglavnom imaju tendenciju pada prilikom približavanja ciljnog datuma jer se hoteli boje da će im određeni kapaciteti ostati nepopunjeni.

5.14. Odnos rezervacije hotelskih soba putem OTA u odnosu na direktne rezervacije putem hotelskih web sajtova

OTA imaju veliku prednost nad hotelima pošto nude klijentima više alternativa hotela i soba po raznim cenama. Najpopularniji hoteli sa najvišim stopama konverzije (odnos kupovine preko klikova) nalaze se na vrhu svojih rezultata pretrage, što promoviše brzu kupovinu tih proverenih kapaciteta. Prednosti OTA ogledaju se u mogućnosti formiranja paketa usluga što smanjuje ukupne troškove planiranih putovanja.⁵⁵ Grupisanje podrazumeva objedinjavanje više usluga kao što je putovanje avionom, smeštaj u hotelu i iznajmljivanje automobila sa

⁵⁵Kim, J., D. Bojanic, and R. B. Warnick. 2009. Price bundling and product pricing practices used by online channels of distribution. *Journal of Travel Research* 47: 403-12.

atraktivnim sniženim cenama. Štaviše, paketi koje nude OTA takođe podstiču "lepljivost" kupaca ka njihovim sajtovima. OTA su idealni za goste koji putuju retko i koji su zbog toga manje lojalni u odnosu na određeni brend, koji ne pripadaju hotelskim *frequent guest* programima, ili koji nisu upoznati sa destinacijama.

Praktična snaga OTA stvorila je izazov hotelskim preduzećima, koji žele da privuku putnike na svoje sajtove. OTA nude širok spektar alternativa koje se mogu pretraživati po ceni, lokaciji, ili drugim kriterijumima. Pošto OTA mogu prikupljati informacije o klijentima, i prilagoditi naredne interakcije, one mogu uštedeti još vremena kupcima predstavljajući im ponude koje im mogu biti privlačne po njihovom profilu. Dok hoteli preko svojih sajtova mogu da urade veći deo istih stvari, oni su ipak ograničeni na imovinu kojom raspolažu u svom lancu. Imajući u vidu snagu OTA i visokih provizija na račun hotela, smatra se da je „borba“ sa OTA centralno pitanje u rezervacionom poslovanju hotela.

Hoteli su usvojili nekoliko strategija kako bi usmerili potencijalne goste na svoje sajtove. Oni često koriste profile njihovih gostiju koji se prikupljaju iz svojih baza podataka ili preko informacija gostiju na check-in. Direktna pošta i e-pošta može da se šalje svojim starim gostima pozivajući ih da se vrate u isti hotel pružajući im određene bonuse i druge podsticaje. Hoteli takođe mogu namamiti goste tako što će "garantovati najbolju cenu", uz obećanje da se niža cena ne može naći ni na OTA. Jedan intervjuisani hotel je svojim klijentima obećao da će se odreći dve gratis noći uz \$ 100 poklon sertifikat za buduće usluge ukoliko nađu nižu cenu soba na drugom sajtu. Treba imati na umu da garancija najbolje cene soba promoviše harmonizaciju cena sobe preko različitih kanala distribucije.⁵⁶

Mnogi hoteli se takođe reklamiraju na Google-u i drugim pretraživačima plaćajući spoljne IT konsultante da optimizuju njihove ključne reči kako bi se pojavili visoko na pretragama. Hoteli pokušavaju da privuku kupce da koriste njihove besplatne call centre nudeći im besplatne dodatke kao što su besplatno parkiranje, doručak, filmove ili Wi-Fi. Jedan hotel je obučio svoje osoblje recepcije da napominju kako oni imaju svoj sajt uz podsticaj gostima da ga koriste. Jedan podsticaj je da se ponude pogodnosti prema starim gostima koji koriste sajt hotela kao na primer u objedinjavanju usluga kao što je besplatan pristup internetu i besplatan parking. Poznato je da su kupci sve više cenovno osetljivi.

Drugi manje skupi distributivni kanali obuhvataju klasične turističke agencije, koje uzimaju standardnu 10% proviziju kao i besplatni broj telefona za određeni lanac hotela, koji naplaćuje relativno skromnu naknadu od \$ 2 do \$ 5 po rezervaciji.

Uprkos negativnom stavu hotelijera prema OTA, činjenica je da se hotelska industrija oslanja na OTA kako bi prodala određen broj soba koje se teže plasiraju. One se šalju na neprovidne sajtove kao što su Priceline, Hotwire.com i Hotels.com, gde se prodaju u aukcijama obrnutog tipa. Neprozirne aukcije koriste algoritme prihvatanja najniže ponude koju je hotel odredio. Pošto se ime hotela ne otkriva tokom procesa prodaje, hotel održava paritet cena, jer niske cene (sa popustom i do 40 % u sezoni i 60 % van sezone) se otvoreno ne reklamiraju, čime se štiti i integritet brenda. Utvrdili smo da su hoteli promenili svoj tajming u identifikovanju soba sa manjom prodajom kao rezultat dostupnosti interneta koje onda stavljaju na velike

⁵⁶Schultz, J. 2008. Pricing strategies for perishable products: The case of Vienna and the hotel reservation system hrs.com. CEJOR 16: 43-66. Bodenlos, Greg, Victor Bogert, Dan Gordon, Carter Hearne, and Chris Anderson. 2010. Best practices in search engine marketing and optimization: The case of the St. James Hotel. *Cornell Hospitality Reports* 10 (16). Ithaca, NY: Cornell Center for Hospitality Research.

popuste kroz aukcijsku prodaju. Neki hoteli nude sobe po sniženoj ceni po polu-neprozirom principu u vidu paketa usluga gde je nemoguće kupcima da odrede cene pojedinih usluga.⁵⁷

6. ZAKLJUČAK

Sveukupni kvalitet i visok kvalitet usluga su ključni koncepti za razvoj turizma i hotelijerstva. Obezbeđenje kvaliteta stvara se kroz dugoročnu posvećenost hotelskih kompanije stalnom razvoju i unapređenju kvaliteta kroz menadžment ukupnog kvaliteta (*total quality management*). Sve aktivnosti, koje su u ovaj proces uključene, predstavljaju dodatni trošak koji je uvek niži od cene posledica koje na poslovanje ima loš kvalitet. Menadžeri moraju da identifikuju, zabeleže i ocene odnos između cene unapređenja kvaliteta i profita i da stalno sugerišu mehanizme za poboljšanje kvaliteta. Cilj je da se optimizuju troškovi funkcionisanja, a da se pritom održi stalna usmerenost ka stvaranju odanih gostiju sa značajnom ulogom usmene disperzije zadovoljstva datim hotelom.

Postoje različiti mehanizmi za popravljene kvaliteta u hotelijerstvu kroz postavljanje standarda i oznaka kvaliteta. Dva osnovna razloga za značaj oznaka kvaliteta u hotelijerstvu su pouzdana informacija potrošača o nivou kvaliteta koji mogu dobiti u datom hotelu, kao i stalna stimulacija investicija i poboljšanja kvaliteta kojima menadžeri i vlasnici teže kako bi dosegli željene standarde. Postoji više modela koji pokušavaju da kvantifikuju kvalitet usluga u hotelijerstvu od kojih je najpoznatiji SERVQUAL, LODGSERV, TQM i ISQM.

U današnjem digitalnom društvu, kompanije moraju da primenjuju internetsku tehnologiju ili rizikuju da ostanu u senci drugih kompanija koje se uspešno prilagođavaju novim tehnologijama. Korišćenje informacionih tehnologija je postao nezaobilazan način za plasiranje turističkih odredišta. Svaki putnik želi da doživi na svom odmoru ili poslovnom putu ugodno iskustvo. Dobro osmišljena web stranica putniku može značajno olakšati planiranje puta pružanjem svih potrebnih usluga prilikom planiranja odmora. Distributivni kanali u hotelijerskoj industriji koji su vezani za internet doživljavaju eksplozivni rast postajući dominantni način rezervacije hotelskih soba. Sa stalnim razvojem novih informacionih tehnologija jasno se nazire da će se u budućnosti većina rezervacija hotelskih kapaciteta obavljati putem interneta u dinamičnom kontekstu. Sada je već jasno da će se rezervacije sve više obavljati putem *palm* elektronskih uređaja (android mobilnih telefoni, tableta, itd.). Hoteli su prisiljeni da prate savremene informacione tehnologije uz nastavak tražnje boljih načina za prodaju hotelskih soba putem interneta.

Zahvaljujući razvoju interneta, informacione tehnologije dobijaju važnu ulogu u hotelijerstvu omogućivši kompetitivnu prednost hotelijerima koji su brže prihvatili nove informacione tehnologije. Internet omogućava hotelijerskim kompanijama korisne distribucione puteve koje daju mogućnost potrošačima širom sveta da rezervišu hotelske sobe. Zahvaljujući internetu, potrošači mogu da sprovedu brzu online pretragu u vezi sa određenim hotelom uz dostupnu mogućnost da ga upoređuju sa konkurentnim hotelima i time dođu do najoptimalnijeg izbora. Uprkos početnom oklevanju hotelske industrije prema usvajanju novih informacionih tehnologija, poslednjih nekoliko godina, oni ulažu velike napore da poboljšaju svoje

⁵⁷Carroll, W. J., R. J. Kwortnik, and N. L. Rose. 2007. Travel packaging: An internet frontier. *Cornell Hospitality Report* 7 (17): 4-16.

elektronsku distribuciju. Ova strategija je hotelima dala prednost u sledeća dva glavna pravca: (1) Internet je ponudio mogućnost hotelima da prodaju svoje kapacitete i da se reklamiraju „online“ kao i da koriste jeftiniji distribucionim sistem i (2) Internet je stvorio mogućnost za hotele da smanje masovno reklamiranje te da se fokusiraju na prilagođene marketinške poruke.

Činjenica je da prodaja hotelskih kapaciteta putem posredničkih web stranica često podrazumeva smanjenje cena smeštaja i usluga što rezultuje u eroziji hotelskog brenda kao i nejednakosti cene hotelskih usluga u različitim distribucionim kanalima. Da bi se to izbeglo, hoteli podstiču putnike da prave direktne online rezervacije na hotelskim web stranicama. Međutim, zbog snažne reklamne moći i ekstenzivnog korišćenja naprednih biznis modela (npr. „merchant model“), posredničke kompanije lako stižu prednost i brzo podižu profit. Ukratko, posredničke kompanije su postale moćnije od hotela u pogledu eksploatacije internet mogućnosti. Cene soba preko hotelskih sajtova su često kritikovane kao skuplje u odnosu na ostale online kanale. Iako hotelijeri pokušavaju da povrate poslovanje preko sopstvenih sajtova, menadžeri u hotelijerstvu nemaju dovoljno podataka o preferencijama svojih e-potrošača u pogledu ukupnog kvaliteta njihovih sajtova. Poznata je značajna ogorčenost hotelijera zbog visokih provizija koje im nameću sve moćnije online turističke agencije (OTA), posebno među manjim hotelima, koji imaju slabiju pregovaračku moć. Hotelijeri smatraju OTA kao nužno zlo i više bi voleli da se gosti direktno upućuju na hotelske sajtove. Mnogi hotelijeri ne smatraju OTA turističkim agencijama u pravom smislu, već ih jednostavno smatraju marketing-tehnološkim kompanijama koje koriste novac hotelijera da se reklamiraju pred kupcima hotelskih usluga. Hotelijeri moraju da postanu svesni rastuće dominantne usloge posrednika u vidu OTA u njihovom poslovanju uz pozivanje na reanalizu odnosa sa OTA. Hoteli ulažu napore kako bi smanjili zavisnost od OTA kroz aktivnosti usmerene ka usmeravanja gostiju da direktno rezervišu hotelske usluge preko hotelskih web sajtova i to politikom cena kao i posebnom politikom usluga. Na taj način hotelijeri nude klijentima dodatne usluge tj. pakete usluga po povoljnim cenama kad se rezervacija napravi preko hotelskog sajta, a koje nisu dostupne preko OTA. U svakom slučaju hoteli i OTA nisu suparnici već partneri koji treba da poštuju odnos reciprociteta u poslovnom bonitetu. Obe strane moraju da izgrade veće poverenje intenziviranjem primene e-komunikacija unutar svojih IT funkcija. U kontekstu sa gore navedenim, obe strane, tj. i hoteli i posredničke kompanije žele da razumeju okolnosti pod kojima se korisnici web sajtova odlučuju za jedan od načina online rezervacionog pristupa. Rezervacioni web sajtovi i sa njima povezani biznis modeli su ustvari inovativni tehnološki alati koji su dizajnirani sa ciljem da poboljšaju rezervaciono iskustvo klijenata kroz jedan jednostavan, pogodan, kvalitetan i zabavan način. Hotelijeri moraju da osiguraju da je njihov sajt najbolje mesto za pronalaženje informacija te stalno moraju da poboljšavaju kvalitet svojih sajtova u skladu sa trenutnim preferencijama ciljnih grupa gostiju. U tom kontekstu, važnije je da hotelski sajt pobudi povoljan utisak od samog trenutka kada klijent počne sa pretraživanjem informacija, jer isti mogu lako da napuste sajt kroz jedan klik kako bi pronašli drugi eventualno ubedljiviji sajt. U takvom kompetitivnom okruženju, hotelski lanci moraju da budu svesni važnosti različitih alata koji se mogu koristiti za stvaranje veoma ubedljivog dizajna sajta, tako da oni mogu da značajnije utiču na krajnju odluku gosta da izabere baš taj hotel.

7. LITERATURA

1. Aguayo, Rafael (1991). Dr. Deming: The American Who Taught the Japanese About Quality. Fireside edition. ISBN 0-671-74621-9.OCLC 229201675; str. 12
2. Baloglu, S., (2002): Dimensions of customer loyalty, separating friends from well wishers, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, (43), 47-59.
3. Barjaktarević, D. (2013): Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd.
4. Bicknell, B. i Bicknell, K.D. (1995): The Road Map to Repeatable Success: Using QFD to Implement Change. CRC Press, Boca Raton, FL.
5. Bonn, M.A., Furr, H.L., Susskind, A.M., 1998. Using the Internet as a pleasure travel planning tool: an examination of the sociodemographic and behavioral characteristics among Internet users and nonusers. *Journal of Hospitality and Tourism Research* 22 (3), 303–317.
6. Buzzell, R.D., Gale, B.T., (1987): The PIMS Principle, New York, Free Press, 107.
7. Carroll, B., Sigauw, J., 2003. Evolution in Electronic Distribution: Effects on Hotels and Intermediaries. The Center for Hospitality Research at Cornell University. Cornell University, Ithaca.
8. Cheung, C. i Law, R. (1998): Hospitality service quality and the role of performance appraisal, *Managing Service Quality*, 8(6), 402-409.
9. Cronin J i Taylor S, Measuring Service Quality, *Journal of Marketing* , Vol. 56, No. 3, Jul., 1992; str. 23
10. Crosby, P.B. (1984): Quality without Tears: The Art of Hassle-Free Management, 1st edition, McGraw-Hill. Str. 64
11. Crosby, Philip (1967). Cutting the cost of quality. Boston, Industrial Education Institute.OCLC 616899; str.66
12. Čačić Krunoslav (2012), Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, četv. izd.
13. Evans, R. J., Lindsay, M. W. (2010): Managing for Quality and Performance Excellence, South-Western Cengage Learning, USA.
14. Eichel, E. i Bender, H.E. (1984): Performance Appraisal: A Study of Current Techniques, American Management Association, New York, NY.
15. Gronroos, C. (1990): Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition. Lexington, MASS: Lexington Books.
16. Hotels. 2009. "Choice at Odds with Expedia." *Hotels* 43 (11): 13.
17. Jeong, M., Lambert, C.U., 2001. Adaptation of an information quality framework to measure customers' behavioral intentions to use lodging Web sites. *International Journal of Hospitality Management* 20(2), 129–146.
18. Jeong, M., Oh, H., Gregoire, M., 2001. An Internet Marketing Strategy Study for the Lodging Industry. American Hotel & Lodging Foundation, Washington, DC.
19. Juran Joseph M. Management of Quality Control, 1967,OCLC 66818686; str. 22
- 20.Kim WG, Kim DJ. Factors affecting online hotel reservation intention between online and non-online customers. *Hospitality Management* 23 (2004) 381–395.
21. Knutson, B., Stevens, P., Patton, M. i Thompson, C. (1992): Consumers' expectation for service quality in economy, mid-price and luxury hotels, *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, Vol. 1 No. 2, 27-43.
22. Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C. (2006): Marketing for hospitality and tourism, Pearson Education, USA.
23. Law R, Cheung C. A study of perceived importance of the overall Website quality of different classes of hotel. *International Journal of Hospitality Management* 2006;25:525-531.
24. Law, Rob, Ivy Chan, and Carey Goh. 2007. "Where to Find the Lowest Hotel Room Rates

- on the Internet? The Case of Hong Kong.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 19 (6): 495-506.
25. Lee HA, Guillet BD, Law R. An examination of the relationship between online travel agents and hotels: A case study of Choice Hotels International and Expedia.com. *Cornell Hospitality Quarterly* 2013;54:95-107.
 26. Lewis, R.C. i Morris, S.V. (1997): The positive side of guest complaints, *Cornell Hotels and Restaurants Administration Quarterly*, 27/4: 13-15.
 27. Lockwood, A. (1994): Using service incidents to identify quality improvement points, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (6), 31-35.
 28. Lončar I. Primena SERVQUAL metodologije za merenje kvaliteta hotelske usluge: Analiza hotelskog sektora Beograda. Master rad. Ekonomski fakultet u Beogradu 2012.
 29. Ishikawa, Kaoru (1980) [original na japanskom preuređen 1970]. QC Circle Koryo : General Principles of the QC Circle. Tokyo: QC Circle Headquarters, Union of Japanese Scientists and Engineers; str. 221
 30. McDonnell, J. (1994): The route to total quality management - part 2, *Managing Service Quality*, Vol. 4 No. 4, 45-50.
 31. Marić Drago, Pešić Vladimir, Metodologija naučnog rada, BU PMF, 2011.
 32. Oliver, R.L. (1980): A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, November, 460-9.
 33. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. i Berry, L.L. (1985): A conceptual model of service quality and its implication for future research, *Journal of Marketing*, No. 48, Fall, 41-50.
 34. Partlow, C. (1993): How Ritz –Carlton Applies TQM, *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly* (34), str.16-24.
 35. Reid, R.D., Bojanic, D. *Hospitality Marketing Management*. John Wiley & Sons, Inc., Fifth edition, 2010.
 36. Reeves K. & Bednar S. (1995): Quality as symphony, *Cornell Hotels and Restaurants Administration Quarterly*, June: 72-79.
 37. Quinby, 2011 Quinby, Douglas. 2011. “Airlines vs. the World: An Analysis of Future GDS & OTA Trends.” http://www.hotel-online.com/News/PR2011_1st/Jan11_AirlinesWorld.html.
 38. Randić, D., Antić, Z., Menadžment kvaliteta, Beogradska poslovna skola, Beograd, 2010.; str.87
 39. Saleh, F. i Ryan, C. (1992): Analyzing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model. *The Service Industries Journal*, 11(3), 324–343.
 40. Shim i sar., 2001 Shim, S., Eastlick, M.A., Lotz, S.L., Warrington, P., 2001. An online prepurchase intentions model: the role of intention to search. *Journal of Retailing* 77 (3), 397–416.
 41. Smith, R. 2009. A bleak outlook with a silver lining. *Cornell Hospitality Quarterly* 50 (1): 12-14.
 42. Sniegowski, Don. 2009. “Expedia and Choice End Feud.” http://www.bluemaumau.org/8167/expedia_and_choice_end_feud.
 43. Szymanski, D.M., Hise, R.T., 2000. E-satisfaction: an initial examination. *Journal of Retailing* 76 (3),309–322.
 44. Toh, Rex S., Peter Raven, and Frederick DeKay. 2011. “Selling Rooms: Hotels vs. Third-Party Websites.” *Cornell Hospitality Quarterly* 52 (2): 181-89. *Tourism Research* 30 (3), 295–312.
 45. Tranter, Kimberly A., Trevor Stuart-Hill, and Juston Parker. 2009. *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the Real World*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
 46. Turner, Shawn A. 2010. “Blog: Understanding OTA Sort.”

<http://www.hotelnewsnow.com/Articles.aspx/4200/Blog-Under>

47. Wang HY, Wang HW. Predicting mobile hotel reservation adoption: Insight from a perceived value standpoint. *International Journal of Hospitality Management* 2010;29:598-608.

48. Witt, C.A. i Clark, B.R. (1990): Tourism, the use of production management techniques, *Service Industry Management*, 10/2: 306-319.

49. Weber, K., Roehl, W.S., 1999. Profiling people searching for and purchasing travel products on the World Wide Web. *Journal of Travel Research* 37 (3), 291–298.

50. Walker, Richard M.(2011) ‘Market Orientation and Public Service Performance: New Public Management Gone Mad’, *Public Administration Review* 71, 5, 709-719.

PRILOG 1: ANKETNI UPITNIK

Dragi gosti,

Želimo Vam prijatan boravak u hotelu. Anketni upitnik koji sledi je podloga za istraživački projekat iz oblasti upravljanja kvalitetom hotelske usluge u Beogradu. Bili bismo Vam zahvalni ukoliko biste mogli da izdvojite 10-15 minuta Vašeg vremena i koncentracije radi popunjavanja ankete. Anketa je u potpunosti anonimna i Vaše je pravo da je ne popunite ukoliko to ne želite.

*Unapred zahvalna,
Ivana Lončar, dipl. ecc.*

SAŽETI DEMOGRAFSKI PROFIL

1. Starost: godina
2. Pol (zaokružiti): muški ženski
3. Navedite Vaš nivo stručne spreme:
 - a. Završena srednja škola
 - b. Završena viša škola
 - c. Završen fakultet
 - d. Završene postdiplomske studije ili doktorat
4. Razlog odsedanja u hotelu
 - a. odmor
 - b. posao
 - c. poseta

SERVQUAL UPITNIK

Birate jedan odgovor na skali 1-5: 1- niska ocena, 2- nešto viša ocena, 3- umerena ocena, 4- visoka ocena, 5- veoma visoka ocena

1. Eksterni izgled hotela
 - a. Očekivanje pre dolaska u hotel
1 2 3 4 5
 - b. Utisak nakon boravka u hotelu
1 2 3 4 5
2. Enterijer hotela
 - a. Očekivanje pre dolaska u hotel
1 2 3 4 5
 - b. Utisak nakon boravka u hotelu
1 2 3 4 5

3. Izgled osoblja i njihova vizuelna pedantnost
 - a. Očekivanje pre dolaska u hotel
1 2 3 4 5
 - b. Utisak nakon boravka u hotelu
1 2 3 4 5
4. Lokacija i saobraćajna pristupačnost hotela
 - a. Očekivanje pre dolaska u hotel
1 2 3 4 5
 - b. Utisak nakon boravka u hotelu
1 2 3 4 5
5. Brzina i kvalitet usluge na recepciji
 - a. Očekivanje pre dolaska u hotel
1 2 3 4 5
 - b. Utisak nakon boravka u hotelu
1 2 3 4 5
6. Kvalitet sobe u kojoj ste odseli
 - a. Očekivanje pre dolaska u hotel
1 2 3 4 5
 - b. Utisak nakon boravka u hotelu
1 2 3 4 5
7. Dodatni sadržaji i oprema u sobi i hotelu
 - a. Očekivanje pre dolaska u hotel
1 2 3 4 5
 - b. Utisak nakon boravka u hotelu
1 2 3 4 5
8. Pouzdanost i kvalitet pruženih usluga od strane osoblja
 - a. Očekivanje pre dolaska u hotel
1 2 3 4 5
 - b. Utisak nakon boravka u hotelu
1 2 3 4 5
9. Osećaj dobrodošlice u hotelu
 - a. Očekivanje pre dolaska u hotel
1 2 3 4 5
 - b. Utisak nakon boravka u hotelu
1 2 3 4 5
10. Brzina i kvalitet reakcije osoblja na Vaše konkretne zahteve
 - a. Očekivanje pre dolaska u hotel
1 2 3 4 5
 - b. Utisak nakon boravka u hotelu
1 2 3 4 5
11. Kvalitet i blagovremenost informacija koje ste dobili od strane osoblja
 - a. Očekivanje pre dolaska u hotel
1 2 3 4 5

- b. Utisak nakon boravka u hotelu
1 2 3 4 5
- 12. Brzina pruženih usluga u hotelu kao celini
 - a. Očekivanje pre dolaska u hotel
1 2 3 4 5
 - b. Utisak nakon boravka u hotelu
1 2 3 4 5
- 13. Iskustvo i profesionalnost osoblja
 - a. Očekivanje pre dolaska u hotel
1 2 3 4 5
 - b. Utisak nakon boravka u hotelu
1 2 3 4 5
- 14. Ljubaznost osoblja
 - a. Očekivanje pre dolaska u hotel
1 2 3 4 5
 - b. Utisak nakon boravka u hotelu
1 2 3 4 5
- 15. Cena usluga u odnosu na pruženi kvalitet
 - a. Očekivanje pre dolaska u hotel
1 2 3 4 5
 - b. Utisak nakon boravka u hotelu
1 2 3 4 5
- 16. Sigurnost i bezbednost u hotelu
 - a. Očekivanje pre dolaska u hotel
1 2 3 4 5
 - b. Utisak nakon boravka u hotelu
1 2 3 4 5
- 17. Atmosfera i mir u hotelu
 - a. Očekivanje pre dolaska u hotel
1 2 3 4 5
 - b. Utisak nakon boravka u hotelu
1 2 3 4 5
- 18. Anticipacija potreba gostiju od strane osoblja i proaktivno pružanje usluga
 - a. Očekivanje pre dolaska u hotel
1 2 3 4 5
 - b. Utisak nakon boravka u hotelu
1 2 3 4 5
- 19. Fizička raspoloživost osoblja (dovoljnost personala u hotelu)
 - a. Očekivanje pre dolaska u hotel
1 2 3 4 5
 - b. Utisak nakon boravka u hotelu
1 2 3 4 5

20. Pružena pažnja od strane osoblja
- a. Očekivanje pre dolaska u hotel
1 2 3 4 5
 - b. Utisak nakon boravka u hotelu
1 2 3 4 5
21. Spremnost osoblja da se fleksibilno prilagodi zahtevu gosta
- a. Očekivanje pre dolaska u hotel
1 2 3 4 5
 - b. Utisak nakon boravka u hotelu
1 2 3 4 5
22. Raspoloživost potpuno personalizovanih usluga i proizvoda
- a. Očekivanje pre dolaska u hotel
1 2 3 4 5
 - b. Utisak nakon boravka u hotelu
1 2 3 4 5