

# kakovost

ocenjevanje  
aaa  
lqs  
gostinstvo  
millau  
turizem  
michelin  
restavracija  
diamond  
gault

## ocenjevanje kakovosti v gostinstvu

Maja Uran Maravić



Založba Univerze na Primorskem

*Uredniški odbor*

Katarina Babnik

Štefan Bojnec

Aleksandra Brezovec

Boris Horvat

Dejan Hozjan

Alenka Janko Spreizer

Alen Ježovnik

Lenka Kavčič

Alan Orbanič

Gregor Pobežin

Andraž Teršek

Jonatan Vinkler

---

OCENJEVANJE  
KAKOVOSTI  
V GOSTINSTVU



---

# OCENJEVANJE KAKOVOSTI V GOSTINSTVU

Maja Uran Maravić



KOPER  
2017

---

Znanstvena monografija

*Maja Uran Maravić* ▪ *Ocenjevanje kakovosti v gostinstvu*

*Recenzenta* ▪ Emil Juvan, Daniela Gračan

*Lektoriranje* ▪ Davorin Dukič

*Oblikovanje, prelom in priprava za izdajo* ▪ Jonatan Vinkler

*Fotografija na platnici* ▪ Designed by Freepik.com

*Izdala in založila* ▪ Založba Univerze na Primorskem, Titov trg 4, SI-6000 Koper,

Koper 2017

*Glavni urednik* ▪ Jonatan Vinkler

*Vodja založbe* ▪ Alen Ježovnik

ISBN 978-961-7023-22-0 (<http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-22-0.pdf>)

ISBN 978-961-7023-23-7 (<http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-23-7/index.html>)

DOI: <https://doi.org/10.26493/978-961-7023-22-0>

© 2017 Založba Univerze na Primorskem

Znanstvena monografija je rezultat projekta V5-1511 (*Program celovitega spodbujanja kakovosti v turizmu*), ki ga je sofinancirala Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz državnega proračuna.



---

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID=290946560

ISBN 978-961-7023-22-0 (pdf)

ISBN 978-961-7023-23-7 (html)

---

---

# Vsebina

SLIKE IN TABELE	11
UVOD	13
KAKOVOST STORITEV	17
<i>Definicije kakovosti</i>	18
<i>Pomen in koristi kakovosti</i>	18
<i>Značilnosti storitev</i>	19
Neotipljivost	21
Neločljivost	22
Heterogenost	23
Minljivost	24
<i>Definicija zadovoljstva gostov</i>	27
<i>Definicija kakovosti storitev</i>	28
<i>Konceptualni modeli kakovosti storitev</i>	33
<i>Model petih razkorakov</i>	37
<i>Vrste in dimenzije kakovosti storitev</i>	38
ZNAK KAKOVOSTI IN STANDARDI ZA TURISTIČNE PROIZVODE	41
<i>Irska</i>	44
<i>Malta</i>	45
Restavracije	45
Turistične znamenitosti	46
DMC	46

<i>Nova Zelandija</i>	47
<i>Švica</i>	48
<i>Primerjava znakov kakovosti</i>	49
<b>MERJENJE KAKOVOSTI STORITEV IN ZADOVOLJSTVA GOSTOV</b>	<b>51</b>
<i>Metode za merjenje zadovoljstva gostov in kakovosti storitev</i>	53
Opazovanje managementa	57
Povratne informacije od zaposlenih	57
Intervju z gostom	58
Intervjuji s ciljnimi skupinami (angl. focus groups)	58
Kritični incident	59
Anketiranje	59
Skriti gost	60
Spletne ocene	61
<i>Merski inštrumenti</i>	65
Inštrument SERVQUAL	65
Drugi tipski inštrumenti	66
Kritika SERVQUAL-a	67
<b>OCENJEVANJE KAKOVOSTI V RESTAVRACIJAH</b>	<b>69</b>
<i>Michelin</i>	71
<i>Gault Millau</i>	72
<i>AAA diamond ratings</i>	73
<i>Znak kakovosti ljubljanskega turizma</i>	73
<i>50 najboljših restavracij sveta</i>	79
<i>Primerjava sistemov</i>	80
<b>METODOLOGIJA RAZISKAVE OCENJEVANJA RESTAVRACIJ</b>	<b>83</b>
<b>REZULTATI</b>	<b>85</b>
<b>RAZISKAVA MNENJ O SISTEMIH OCENJEVANJA RESTAVRACIJ</b>	<b>97</b>
<b>PRIPOROČILA ZA SISTEM OCENJEVANJA RESTAVRACIJ</b>	<b>103</b>
<i>Vključevanje v mednarodna ocenjevanja</i>	103
<i>Oblikovanje nacionalnega ocenjevanja restavracij</i>	105
<i>Spodbujanje dviga kakovosti ponudnikov</i>	106



VSEBINA

ZAKLJUČEK	107
VIRI IN LITERATURA	109
<i>Viri</i>	<i>109</i>
<i>Literatura</i>	<i>109</i>
IMENSKO KAZALO	115



---

# Slike in tabele

1 ▪ Povezava med kakovostjo in zadovoljstvom	28
2 ▪ Grönroosov model kakovosti storitve	33
3 ▪ Poenostavljena slika sintetiziranega modela kakovosti storitev	35
4 ▪ Model kakovosti storitev	37
5 ▪ Ocenjevalni list	78
1 ▪ Značilnosti storitev in izzivi	25
2 ▪ Primerjava sistemov	49
3 ▪ Primerjava značilnosti kvantitativnih in kvalitativnih metod	53
4 ▪ Metode za zbiranje podatkov	55
5 ▪ Metode in cilji raziskovanja	56
6 ▪ Dejavniki vpliva na izbor hotela po segmentih	64
7 ▪ Število točk v ocenjevalnem listu	74
8 ▪ Primerjava sistemov za ocenjevanje restavracij, ki jih ocenjujejo strokovnjaki	80
9 ▪ Ocena kakovosti hrane v urbanih in ruralnih restavracijah	85
10 ▪ Ocena kakovosti storitev v urbanih in ruralnih restavracijah	86
11 ▪ Ocena kakovosti ambienta v urbanih in ruralnih restavracijah	88
12 ▪ Ocena kakovosti po skupinah elementov v urbanih in ruralnih restavracijah	89
13 ▪ Rezultati T-test	90
14 ▪ Rezultati T-test po elementih	91
15 ▪ Uvrstitve v Gault Millau Avstrija 2017	104



---

## Uvod

Pričujoča monografija je nastala kot del ciljnega raziskovalnega programa (CRP), imenovanega Program celovitega spodbujanja kakovosti v turizmu, ki ga v letih 2015–2017 financirata Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije in Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Program celovitega spodbujanja kakovosti v turizmu je glavni strateški dokument razvoja kakovosti v turizmu v Sloveniji. Tak dokument opredeljuje aktivnosti, namenjene povečanju kakovosti turističnih proizvodov in storitev na ravni turističnih ponudnikov, destinacij in na državni ravni.

Glavni razlog vseh iniciativ za spodbujanje kakovosti je prepoznana kakovost v očeh ciljnega gosta. Slovenske turistične destinacije in organizacije so premajhne, da bi lahko na ciljnih trgih dosegale želeno prepoznavnost. Če ni prepoznavnosti, da smo kakovostna destinacija ali organizacija, se zmanjša sprejemljivost za gosta, ponudniki dosegajo nižje povprečne cene storitev in nižje prihodke, imajo manj sredstev za promocijo in razvoj ...

V hotelirstvu je kakovost izražena s kategorijo (številom zvezdic) in/ali članstvom v hotelskih verigah, v prehranbnem gostinstvu z uvrstitvijo v gastronomske vodnike, kot sta Michelin ali Gault Millau, v primarni turistični ponudbi (naravne danosti, kulturna dediščina) pa z uvrstitvijo na seznam UNESCO ali vsaj med nacionalne parke ali nacionalno pomembne kulturne spomenike. Takšna kakovost je mednarodnim turistom znana in vedo, kaj lahko pričakujejo. Predvideva se, da več kot ima turistična destinacija teh elementov, večja bosta povpraševanje in dosežena povprečna cena storitev. V Sloveniji trenutno teh mednarodno prepoznanih elementov kakovosti v večini ni, verjetno jih še nekaj časa ne bo, zato je še potrebneje oblikovati nacionalne iniciative kakovosti in delovati v smeri internacionalizacije slovenskega turizma.

Večkrat je bilo izpostavljeno, da je edina rešitev slovenskega turizma v višanju kakovosti, saj lahko le tako dosegamo višje cene; prav tako tudi iz razloga, da želimo trajnostnejši razvoj turizma, kot iz razloga, da je okolje, v katerem delujejo turistične organizacije v Sloveniji, slabše (beri: dražje) kot v sosednjih državah.

Torej je odgovor na vprašanje, zakaj potrebujemo državno spodbujanje kakovosti v turizmu, ta, da mora država nekje urejati področje (normative kot npr. pri kategorizaciji),

drugje postavljati standarde za skupne tržne znamke (t. i. brande) in kot tretje lahko nagrajuje kakovostne ponudnike ter s tem osvešča druge o pomenu in načinih zagotavljanja kakovosti v turizmu. Kot večkrat rečeno, Slovenija kot turistična destinacija je premajhna in ponudniki preveč fragmentirani, da bi lahko individualno, uspešno in dolgoročno nastopali na mednarodnem turističnem trgu. V tej razvojni fazi slovenskega turizma so zelo potrebne nacionalne tržne znamke oz. garancija države za kakovost v določenih segmentih (pri turističnih proizvodih in storitvah), kjer stanje to dopušča, pa postopna internacionalizacija, npr. prehod iz nacionalnega sistema kategorizacije hotelov na mednarodnega (Hotelstars), ker to dviga prestižno kakovost slovenskih hotelov, saj prevzemajo standarde (med drugimi) nemških, avstrijskih in švicarskih hotelov, ki percipirajo kot najvišja kakovost v hotelirstvu (Uran Maravič 2016).

Program celovitega spodbujanja kakovosti pojmuje kot glavni strateški dokument razvoja kakovosti v turizmu v Sloveniji. Takšen dokument smo v Slovenije že oblikovali (soavtorica je tudi dr. Uran Maravič), in sicer v letih 2004–2005, ko ga je sprejela in potrdila takratna Vlada RS. Večina programov iz tega dokumenta je bila umeščena v strategijo razvoja turizma v Sloveniji 2007–11, t. i. RNUST.

Slovenija za dvig konkurenčnosti potrebuje kakovostne in mednarodno prepoznavne tržne znamke, tudi na področju prehrabnega gostinstva. V svetu vodilna tržna znamka je zagotovo Michelinov vodnik, ki vrhunskim restavracijam dodeljuje od ene do treh zvezdic. Druga, a mednarodni skupnosti manj znana znamka, je Gault Millau, kamor je uvrščeni tudi 30 slovenskih restavracij. Poleg navedenih obstaja še lestvica 50 najboljših restavracij sveta (proglasijo jih 100), kjer je leta 2010 restavracija JB s kuharskim mojstrom Janezom Bratovžem zasedla 89. mesto in leta 2017 Hiša Franko z Ano Roš 69. mesto. V letu 2017 je bila Ana Roš proglašena tudi za najboljšo kuharsko mojstrico na svetu.

Namen tega dela je ugotoviti, kateri so načini ocenjevanja in klasificiranja restavracij, zato da bi turisti dobili primerne informacije o ponudbi. V Sloveniji je po podatkih AJ-PES-a 3,581 gostinskih obratov. Zagotovo niso vsi enake kakovosti. Namen te klasifikacije ni dodatna birokratizacija poslovnega okolja, temveč posredovanje korektnih informacij turistom.

Tudi v Sloveniji imamo znak kakovosti – Znak kakovosti ljubljanskega turizma (LQS). Turizem Ljubljana že od leta 2001 vztraja pri ocenjevanju in klasifikaciji restavracij v MOL, od leta 2014 pa tudi v osrednjeslovenski regiji. V pričujočem delu želimo raziskati možnosti in smiselnosti aplikacije tega koncepta na celoten slovenski prostor.

Marković, Raspor in Šegarić (2010) pravijo, da je kakovost v prehrabnem gostinstvu težko oceniti, ker se poleg same hrane ocenjuje tudi način izvajanja storitve. Pri pregledu literature (Uran Maravič, Gračan in Zadel 2014, 2) navajajo, da se gostinske obrate ocenjuje na različne načine:

- pristop, kjer restavracije ocenjujejo strokovnjaki (kot so Michelin, Gault Millau in AAA Diamonds),
- pristop, kjer so restavracije ocenjene s strani gostov na spletu (kot so Yelp, Zagat in Trip Advisor),
- pristop, kjer so restavracije ocenjene s strani novinarjev in/ali gastronomskih kritikov in so te ocene objavljene v časopisih, ter

- pristop, kjer se restavracije ocenjujejo na podlagi različnih akademskih modelov in inštrumentov (kot SERVQUAL, DINESERV).

Čeprav se sistem, ki temelji na akademskih modelih, veliko uporablja in se rezultati objavljajo v najprestižnejših znanstvenih revijah, smo skozi razvoj SQPLUS in LQS ugotovili, da se kakovost v restavraciji ne more v celoti oceniti s pomočjo akademskih inštrumentov (Uran Maravič, Gračan in Zadel, 2014). Še posebej to velja za SERVQUAL in njegove izpeljanke. Ocenjevanje neotipljivih elementov (kot pri SERVQUAL-u) in pri tem ocenjevanje izvajanja storitve sta pomembna sestavna dela ocene, a ne njena zadostna kriterija.

Žal enake pozornosti v znanstvenih publikacijah, kot so jo deležni pristopi, kjer kakovost merijo s pomočjo akademskih modelov, ne dobijo iniciative, kjer ocene podajajo strokovnjaki, kot sta npr. ocenjevanji za Michelin in Gault Millau. Uran Maravič, Gračan in Zadel (2014) so ugotovile, da je malo podatkov o tem, kako se dejansko ocenjujejo restavracije s strani strokovnjakov oz. v gastronomskih vodičih, kot sta Michelin in Gault Millau. Če se vrnemo na začetek razprave: ključno je, katere elemente se zajame v oceno kakovosti restavracije. Glede na to, da je malo podatkov o tem, kako se ocenjujejo restavracije v priznanih vodnikih, težko sklepamo, katere elemente zajemajo – otipljive ali neotipljive in v kakšnem razmerju. Lahko zaključimo, da sistema, ki sta transparentnejša, AAA in LQS, posvečata več pozornosti otipljivim elementom in je ocena izvajanja storitev le del celotne ocene.

Knjiga ima poleg uvoda in zaključka 8 poglavij. Naprej pojasnjujemo osnove teoretične kakovosti in kakovosti storitev. Tretja točka je namenjena predstavitvi znakov kakovosti turizma v izbranih turističnih destinacijah. Znaki kakovosti so blagovne znamke, ki so namenjene izpostavljanju kakovostnih ponudnikov. Za oblikovanje znakov kakovosti so potrebni kriteriji. Zato se v nadaljevanju posvečamo temu, kako merimo oz. ocenjujemo kakovost v turizmu na splošno. Opisujemo različne metode merjenja kakovosti. Dejstvo pa je, da se primerjalno in časovno kontinuirano lahko kakovost meri le na osnovi določenega seznama kriterijev. Sami elementi ponudbe so osnova za opredelitev kriterijev, po katerih sodimo, kaj je kakovostno ali ne. Z namenom prikaza praks v svetu in doma v peti točki prikazujemo najbolj znane sisteme ocenjevanja restavracij v svetu in eno dobro prakso doma – Znak kakovosti ljubjanskega turizma.

Temu namenjamo tudi prvo raziskavo v tej knjigi. V letu 2014 smo sodelovali pri izvedbi tega ocenjevanja za celotno osrednjeslovensko regijo. Zanimalo nas je, ali pri ocenah posameznih elementov/kriterijev prihaja do statistično značilnih razlik med restavracijami v urbanih in ruralnih okoljih.

Druga raziskava je kvalitativne narave. En od namenov te študije je podati usmeritve za oblikovanje nacionalnega sistema za ocenjevanje kakovosti v restavracijah. Zato bomo intevjuirali vidne gostinske predstavnike kakor tudi poznavalce ocenjevanj doma in po svetu.

Rezultat obeh študij so priporočila za delovanje na področju ocenjevanja restavracij v Sloveniji.





---

## Kakovost storitev

V mnogih podjetjih je kakovost danes čarobna beseda v težkem konkurenčnem boju, ki vlada na tržiščih. Ponujanje kakovosti ima še vedno čaroben vpliv na sedanje in prihodnje goste. »Kakovost je najboljše orožje za premagovanje konkurence«, je aktualen slogan.

Kakovost je bila dominantna tema v poslovnem svetu zadnja desetletja, če ne stoletje. To podpoglavje je namenjeno predstavitvi osnovnih konceptov kakovosti in kakovosti storitev. Najprej so se razvili koncepti kakovosti proizvodov (kasneje so se razvili za storitve), zato jih predstavljamo najprej.

Postaja jasno, da je poslovanje podjetij podrejeno mnogim spremembam in trendom. Prav tako se spreminja vedenje gostov. Postajajo osveščeni, kar se tiče njihovih pravic, ter si želijo biti vključeni v procese proizvodnje in zagotavljanja kakovosti. Pri odločanju o nakupu bo kot osnovo gost izhajal iz svoje pretekle izkušnje s proizvodom in storitvijo ter tudi izkušnje svojih bližnjih.

Pomembno je razumeti, da vsi gosti nimajo enakih pogledov na idealno raven kakovosti. Različna je tudi kritična točka, do katere bodo gosti dopustili napake pri kakovosti proizvodov in storitev. Niso vsi takoj nezadovoljni, četudi vse ni 100-% pravilno oz. v skladu z njihovimi pričakovanji.

V tem kontekstu bi radi poudarili, da ima vsak segment gostov svoje specifične zahteve in primerjalne vrednosti za zeleno standardno kakovost. Tržno usmerjeni ponudniki se bodo potrudili, da izpolnijo individualna pričakovanja svojih gostov; dodatni izziv pa je dejstvo, da če gosti enkrat izkusijo odlično ponudbo ponudnika ali njegovih konkurentov, pričakujejo, da bo takšna tudi v prihodnje.

Koncept kakovosti v storitveni dejavnosti se je preučeval in razvijal ločeno od tistega v proizvodnih dejavnostih, čeprav so si smernice obeh konceptov podobne. Pri storitvah je poudarek na neotipljivih in tudi na otipljivih elementih proizvoda storitve. Posebej je to pomembno v gostinstvu, saj morajo gostinski lokali enakovredno kombinirati oba aspekta. V tem poglavju bomo podali osnove koncepta kakovosti storitev, s posebnim poudarkom na kakovosti storitev v gostinstvu. Govorili bomo o osnovnih definicijah kakovosti, pomenu kakovosti, značilnostih storitev v gostinstvu, definirali bomo kakovost storitev v gostin-

stvu, vrstah in pristopih h kakovosti, definirali zadovoljstvo gostov in predstavili modele kakovosti storitev.

## Definicije kakovosti

V filozofskem pristupu k pojmu kakovosti je kakovost značilnost določenih izjav in misli, za katere se predvideva, da so same po sebi umevne ali same po sebi jasne. Ker so definicije rezultat abstraktnega in formalnega razmišljanja, kakovosti ni mogoče definirati. Kljub temu vemo, kaj kakovost je.

Nemogoče je oblikovati enotno definicijo kakovosti, ker nanjo ni mogoče gledati neodvisno, temveč samo v zvezi s tistim, kar zaznamo. Kakovost je beseda, ki je večkrat uporabljena v poslovnem svetu in gotovo pogosteje danes kot pa desetletja nazaj. Čeprav enotne definicije te besede ni, običajno pomeni nekaj, kar je boljšega kot nekaj drugega.

Verbinc (1982, 396) definira kvaliteto kot »(lat. *qualitas*) kakovost, lastnost stvari in pojavov; notranjo vrednost; vrsta; red, fig. dobra kakovost; kvaliteten – ki se tiče kvalitete; fig. dober, prvovrsten, izvrsten«.

V literaturi so kakovost definirali na različne načine. Oakland (1995, 4–5) navaja nekaj najpogostejših definicij:

- »Kakovost je sposobnost uporabe, stopnja, do katere proizvod uspešno služi namenu, za katerega ga uporabnik uporablja.« (Juran 1974)
- »Celota pojavov in karakteristik proizvoda ali storitev, ki zagotavljajo sposobnost le-teh za zadovoljevanje določenih ali sugeriranih potreb.« BS 4778,1987;(ISO 8402,1986)
- »Kakovost naj bo osredotočena na potrebe porabnikov, sedanje in v prihodnosti.« (Deming 1982)
- »Celoten splet značilnosti proizvoda in storitve, ki jih le-ta pridobita skozi proces trženja, inženiringa, proizvodnje in vzdrževanja, s katerimi bosta proizvod in storitev dosegla pričakovanja kupcev.« (Feigenbaum 1991)
- »Kakovost je ustrežanje zahtevam, potrebam.« (Crosby 1980)

Že po teh nekaj definicijah je razvidno, kako se mnenja o kakovosti medsebojno razlikujejo. Pa vendar je možno iz teh definicij povzeti kar nekaj zaključkov. Najočitneje je, da je kakovost definirana in ocenjena skozi perspektivo porabnika, ki ga v gostinstvu imenujemo gost. Vse proizvode ali storitve se ocenjuje glede na njihovo sposobnost zadovoljiti potrebe gostov. Zavedati se moramo, da ni enostavno definirati, kdo je naš gost in kakšne so njegove potrebe. Zaradi tega je nujno, da vsako podjetje izdeluje različne tržne raziskave. Raziskave so tudi potrebne za identifikacijo, na kakšni ravni naj bodo proizvodi ali storitve, da bo ta raven zadovoljila vse goste, saj imajo vsi različne potrebe. Prav tako lahko zaključimo, da bodo kakovostni proizvodi in storitve ne samo izpolnili pričakovanja gostov, ampak jih bodo tudi presegli.

## Pomen in koristi kakovosti

V poslovnem svetu je konkurenca intenzivna in podjetja iščejo tiste elemente, ki jim bodo dali prednost pred konkurenco (Aaker in Day 1990). Brez dvoma je kakovost eno od naj-

močnejših konkurenčnih orožij in večina poslovnežev bo zagovarjala dejstvo, da je najmočnejše orožje prav kakovost.

Celovit management kakovosti (angl. TQM), o katerem se je ogromno govorilo v devetdesetih letih prejšnjega stoletja in je eno najpogostejših poslanstev podjetij, potrjuje vlogo kakovosti, ki jo bo imela v poslovnih odločitvah v prihodnosti. Medtem ko strokovni časopisi ponavljajo moč in vpliv, ki ju kakovost lahko producira, so znanstveniki in raziskovalci izbrali študijo PIMS<sup>1</sup> za analizo povezave med dobičkonosnostjo in kakovostjo. Rezultat te študije je bila podatkovna baza, ki je vsebovala prioritete proizvodnih operacij in izkušenj v preko 3000 strateških poslovnih enotah iz različnih dejavnosti in verificira pozitivno razmerje med relativno kakovostjo proizvodov podjetij, donosom na investicijo in tržnim deležem (Barzen in Wahle 1990, 100; Kandampully in Solnet 2015, 56). Pri primerjavi ponudnikov, ki nudijo visokokakovostne storitve, in njihovih direktnih konkurentov so avtorji prišli do zaključka, da lahko prvi pričakujejo koristi od višjih cen, povečane dobičkonosnosti in nižjih direktnih stroškov. Prav tako predvidevajo, da bo, dolgoročno gledano, kakovost edini ter najpomembnejši dejavnik uspešnosti poslovanja.

Največji problem je tako v praksi kakor tudi v teoriji kvantificirati koristi kakovosti. V literaturi se analitično bolj kot to, koliko denarnih enot je podjetje pridobilo na enoto, vloženo v programe kakovosti, navaja, katere vrste koristi prinaša podjetjem doseganje standardov kakovosti. Kotler et al. (2017) govorijo o štirih glavnih prednostih oz. koristih:

- zadrževanje stalnih gostov,
- izogibanje cenovni borbi s konkurenco,
- zadrževanje dobrega kadra,
- reduciranje stroškov.

Oakland (1995), Dale (1999) in Zeithaml, Parasuraman in Berry (1990) navajajo naslednje :

- povečana lojalnost gostov in povečan tržni delež,
- zvišan ugled podjetja in povečani prihodki skozi tako utemeljene višje cene,
- prihranki pri stroških zaradi rasti tržnega deleža,
- prihranki pri stroških zaradi večje proizvodne učinkovitosti,
- prihranki pri stroških zaradi manjšega menjavanja zaposlenih.

Kandampully in Solnet (2015) pritrjujeta s podobno terminologijo, saj pravita, da se koristi kakovosti kažejo v diferenciaciji proizvodov in storitev, konkurenčni prednosti, zmanjševanju stroškov, dobičkonosnosti in večanju tržnega deleža.

Na koncu je potrebno povedati, da rast podjetja, ki je bila posledica povečanja tržnega deleža in dobičkonosnosti, zagotavlja sredstva za naslednje investicije v management kakovosti. To predstavlja krog, ki se nikoli ne konča.

## Značilnosti storitev

Reisingerjeva (v Kandampully, Mok in Sparks 2001) pravi, da so v trženjski literaturi tako dobrine kot storitve opisane kot proizvodi. Za poenostavitev pravi, da so otipljivi proizvodi običajno dobrine, medtem ko so neotipljivi proizvodi običajno storitve. Za nekatere pro-

<sup>1</sup> Angl. Profit Impact on Market Strategy.

izvode pravi, da so zmes otipljivih dobrin in neotipljivih storitev. Kot primer navaja obrok v restavraciji, kjer je otipljiv del sama hrana, medtem ko so neotipljiv del strežba, hitrost priprave hrane, nasvet pri izbiri hrane itn.

Kotler et al. (2017) razlikujejo štiri kategorije proizvodov:

1. čisto otipljive dobrine,
2. otipljive dobrine, ki jih spremljajo neotipljive storitve,
3. prevladujoče neotipljive storitve, ki jih spremljajo otipljive dobrine, in
4. čisto neotipljive storitve.

S to klasifikacijo se Reisingerjeva (v Kandampully, Mok in Sparks 2001) delno strinja, saj pravi, da so dejansko vsi proizvodi zmes otipljivega in neotipljivega dela. Pravi, da so storitve v vseh gospodarskih dejavnostih, še posebej v turizmu; je pa mnenja, da jih je težko definirati.

Sama (Reisinger v Kandampully, Mok in Sparks 2001, 7) podaja naslednjo definicijo storitev: »Storitev lahko definirano kot vsako aktivnost ali korist, ki jo ena stran (ponudnik) ponudi drugi strani (gostu) in je prevladujoče neotipljiva in ne rezultira v lastništvu česarkoli. Proizvodnja je lahko ali pa ne vezana na otipljiv proizvod.«

Tudi Kandampully (2007) pravi, da so skoraj vse storitve zmes otipljivega in neotipljivega dela. To po njegovem mnenju predstavlja še poseben izziv za managerje v gostinstvu, da primerno proizvajajo in tržijo storitve ter vodijo storitvene procese. Še posebej poudarja, da so običajno za gosta pomembnejši neotipljivi elementi storitve, a so težje obvladljivi v smislu primerne proizvodnje.

Storitve se od proizvodov razlikuje zaradi štirih edinstvenih značilnosti (Zeithaml, Parasuraman in Berry 1990; Grönroos 1990; Kotler et al. 2017; Kandampully in Solnet 2015 ...):

- neotipljivosti,
- neločljivosti,
- heterogenosti,
- minljivosti.

Le-te predstavljajo glavne značilnosti storitev, čeprav nekateri avtorji značilnosti storitev definirajo drugače. Snaj (1998, 36) npr. loči med:

- generičnimi (procesnost, neotipljivost, neobstojnost) in
- izvedenimi značilnostmi storitev (nezmožnost transporta, neločljivost od izvajalca, sočasnost izvajanja in uporabe, neposrednost odnosa med izvajalci in gosti, prepletanje proizvodnje in marketinga, sodelovanje gostov v izvajanju, variabilnost in druge).

Brezovčeva (2000, 45) osnovnim značilnostim turističnih storitev dodaja še posebnosti. Te so:

- začasno lastništvo,
- usmerjenost k ponudbi namesto gostom,
- razpršen nadzor nad storitvijo,
- širina doživetja,
- visoka stopnja tveganja gostov,

- sanje in fantazije kot sestavni del storitve,
- odvisnost od okolja.

Ker so turistične storitve zaradi zadovoljevanja primarnih potreb ljudi (hrana, nočitev) tesno povezane z gostinskimi, moramo pri managementu v turizmu upoštevati tudi posebnosti gostinskih storitev (Brezovec 2000, 47). Te so (Mihalič v Brezovec 2000, 47):

- omejene zmogljivosti,
- širok izbor storitev,
- delovna intenzivnost,
- kapitalna intenzivnost,
- majhnost podjetij.

Reisingerjeva (v Kandampully, Mok in Sparks 2001, 8) govori o turističnem proizvodu. Pravi, da je ta zmes vseh dobrin, aktivnosti in storitev, ki jih različni sektorji v turističnem gospodarstvu ponujajo turistom, z namenom, da zadovoljijo potrebe turistov, ko so ti od doma. To vključuje pot na in z destinacije, transfer z in na letališče, nastanitev, transport na destinaciji in vse, kar turist na destinaciji dela, vidi in uporabi, vključujoč nakup hrana in pijače, spominkov, zabave in širok spekter drugih storitev, kot so finančne, zdravstvene in druge.

Poleg tega pravi (Reisinger v Kandampully, Mok in Sparks 2001, 8–9), da turistični proizvod ni zgolj zbirka otipljivih proizvodov in neotipljivih storitev, temveč tudi psihološko doživetje. Vključuje vse, kar turist občuti v času, ko je zdoma. Koncept turističnega proizvoda – sestavljenost iz različnih elementov proizvodov in storitev – nakazuje tudi na pomen povezanosti in medodvisnosti turističnih ponudnikov na neki destinaciji za končno zadovoljstvo gosta. To zahteva visoko stopnjo sodelovanja med ponudniki za končni cilj vseh ponudnikov – zadovoljstvo gosta.

Pa poglejmo podrobneje posamezne glavne značilnosti (Uran 2003; Kandampully Mok in Sparks 2001; Kandampully 2011; Hudson in Hudson 2013; Kandampully in Solnet 2015; Kotler et al. 2017).

### *Neotipljivost*

Storitve ne moremo fizično občutiti, videti, okusiti, vonjati ali slišati na isti način kot fizične proizvode (Reisinger, v Kandampully, Mok in Sparks 2001; Kandampully in Solnet 2015). To pomeni, da je ni možno enostavno oceniti s strani gosta ali demonstrirati s strani ponudnika vnaprej ob nakupu. Večina storitev vključuje komponento fizičnega proizvoda, ki je lahko zelo otipljiva, kot je npr. hrana v restavraciji. Kljub temu pa so storitve precej manj otipljive kot proizvodi. Zaradi tega je veliko ljudi menilo, da storitev ni možno meriti. Odgovor tem zahtevam je možno poiskati v družboslovnih znanostih. Ocena storitve je subjektivne narave, podrejena drugačnemu merjenju, kot smo ga vajeni pri proizvodih. Lahko rečemo, da je merjenje kakovosti storitev gotovo zapletenejše kot merjenje kakovosti proizvodov in manj precizno, ker je mnenje gosta lahko čisto subjektivno. Posledice tega so, da ponudniki težko ugotovijo, kaj zadovoljuje gosta, in težko ocenijo, do katere stopnje ga zadovoljuje njihova storitev.

Da bi zmanjšali nekatere probleme, ki nastajajo zaradi neotipljivosti storitev, se tržniki pogosto trudijo, da bi povečali otipljivost. Npr., gostu se ob nakupu v potovalni agenciji pokaže slike hotela in destinacije. Gostu se povedo koristi izbora točno določene destinacije. Razvitih je veliko znamk (angl. brand), kjer se gostu v namen lažje predtave izpostavljajo otipljivi elementi. Pogosto se za promocijo uporablja znana imena iz sveta zabave (Reisinger v Kandampully, Mok in Sparks 2001).

Hudson in Hudson (2013) pravita tudi, da je gost, da bi zmanjšal negotovost zaradi neotipljivosti storitve, tisti, ki išče otipljive dokaze, ki prinašajo informacije o storitvi in zupanju vanjo. Kandampully (2007) ter Kandampully in Solnet (2015) pravijo, da je ravno neotipljivost najbolj razlikovalna značilnost storitev. Pravi, da kljub temu, da se učinki storitve lahko čutijo še dolgo, same storitve zginejo v trenutku, ko so ponujene. Storitve so rezultat dejanja, izvajanja, napora ali srečanja v času. Tudi sam, kot Reisingerjeva, pravi, da storitev ne moremo pokazati, fizično demonstrirati ali ponazoriti. To navaja tudi Shostack (v Kandampully 2007, 32), ki pritrjuje, da je neotipljivost najpomembnejša značilnost storitev, tudi takrat, kadar vsebuje otipljive elemente. Pravi še, da je kljub obstoju še treh drugih glavnih značilnosti neotipljivost tista, ki je ključna za razlikovanje med proizvodi in storitvami.

Kandampully (2007, 43) dodaja še, da je neotipljivost za gosta problem zaradi naslednjih dejstev:

- gost težko razlikuje med eno in drugo ponudbo storitev,
- gost zaznava nakup storitve kot nekaj, kar vključuje veliko tveganja,
- gost išče osebno informacijo o zanesljivosti storitve in
- gost težko oceni kakovost storitve pred porabo – torej se običajno odloča na podlagi cene.

### *Neločljivost*

Proizvodnja in potrošnja turističnih storitev sta neločljivi. Reisingerjeva (v Kandampully, Mok in Sparks 2001) poudarja, da je proizvodnja, distribucija in potrošnja otipljivih proizvodov ločena prostorsko kakor tudi časovno. Turistični storitve ni mogoče proizvesti na enem mestu in jih potem prenesti za prodajo na drugo mesto. Turistične storitve se najprej proda, potem pa proizvede in konzumira na istem mestu in v istem trenutku (Kandampully in Solnet 2015). Poleg tega se turističnih storitev ne more vzeti domov, saj jih ni mogoče oddvojiti od mesta proizvodnje.

V storitvenih transakcijah morata biti prisotna tako ponudnik kakor tudi gost in pogosto se proizvodnja ter potrošnja odvijata istočasno. Prav tako mora gost priti na mesto proizvodnje, preden se te začno proizvajati (Hudson in Hudson 2013).

Iz neločljivosti izhaja tudi dejstvo, da se pri masovni proizvodnji turističnih storitev na enem mestu zadržuje veliko proizvajalcev kot tudi turistov, kar ima seveda določene okoljske, družbene, kulturne in ekonomske posledice (Reisinger v Kandampully, Mok in Sparks 2001, 18).

Kandampully in Solnet (2015) pravita, da neločljivost »prisili«  
gosta v kontakt s proizvajalcem, tako v času proizvodnje kot v času nudenja storitve. V večini primerov to pome-

ni, da ni časovnega razmika med proizvodnjo in potrošnjo. Ponudniki storitev so ljudje in interakcija je spontana in simultana.

Ne samo, da je proizvodnja in potrošnja sočasna, tudi trženje je. Kandampully (2007, 35) pravi, da je pri trženju proizvodov največji poudarek na distribuciji proizvodov, da so na voljo gostu tam in takrat, ko jih ta želi – torej, na pravem mestu in ob pravem času. Pri storitvah se pri trženju poudarja to, da se storitve sploh proizvedejo in ponudijo na pravi način. Pravi, da glavni problem gosta ni, kaj mu ponudijo, temveč, kako ponudijo. Način izvedbe storitve, po njegovem mnenju, vpliva na to, ali bo gost še naprej odjemalec storitev. Zato poudarja, da morajo zaradi te značilnosti ponudniki storitev poleg obvladovanja proizvodnje obvladovati tudi trženje.

Če povzamemo, zaradi neločljivosti proizvodnje in potrošnje govorimo, da kakovosti storitev ni možno v celoti kontrolirati vnaprej niti s strani ponudnika niti s strani gosta. Obstajajo pa otipljivi elementi storitve, ki so lahko in bi morali biti kontrolirani vnaprej, kot npr. čistoča sobe. V tem primeru morajo proizvajalci poskrbeti za specifikacije in nadzirati kakovost na način, kot se to izvaja v proizvodnji.

Določeno količino kakovosti pri neotipljivih delih storitve je možno proizvesti tudi prej, na primer z izobraževanjem, usposabljanjem oz. s treningom zaposlenih in z jasnimi specifikacijami, na kakšen način naj storitev izvajajo. Tu se kaže jasna potreba po programih za zagotavljanje kakovosti.

Zanimivo je tudi mnenje Kandampullya in Solneta (2015), da je kakovost storitve determinirana/določena z izvajanjem storitve (angl. service delivery). Pravi, da so ponudniki simultano vključeni v proizvodnjo, trženje in kontrolo kakovosti.

Govori tudi o stopnji vključenosti gostov v kontrolo kakovosti storitve, za katero pa meni, da se razlikuje glede na posamezne storitve (Kandampully 2007, 36). Zanimivo je dejstvo, da zagovarja, da je za kakovostnejšo storitev odgovoren tudi gost sam, saj je integralni del procesa izvajanja storitev in lahko s svojim primernim usmerjanjem izvajalca storitve dvigne storitev na višjo raven.

Kandampully in Solnet (2015) na koncu izpostavljata še problem hkratne potrošnje storitev, torej ko storitve troši več kot ena oseba. Prisotnost drugih gostov, deležnih storitve, lahko pozitivno ali negativno vpliva na percepcijo kakovosti specifičnega gosta (npr. bifejski zajtrk v hotelu).

### *Heterogenost*

Heterogenost se nanaša na stanje različnosti. Niti dve izvršitvi storitve ne moreta biti enaki. Hudson in Hudson (2013, 8) pravita, da je kakovost storitve odvisna od tega, kdo jo izvede. Pravita še, da je nekonsistentnost eden od glavnih razlogov za nezadovoljstvo gostov.

Reisingerjeva (v Kandampully, Mok in Sparks 2001, 18) govori o tem, da so turistične storitve heterogene. Pravi, da variirajo v kakovosti, ker jih ljudje nudijo ljudem. Vsaka storitev je drugačna, saj jih ponujajo različni ponudniki različnim gostom. Kandampully (2007, 37) gre še korak dlje. Pravi, da ta razlikovanje lahko nastopijo na različnih ravneh:

- kakovost storitev variira od ponudnika do ponudnika,
- kakovost storitev variira od enega izvajalca storitve do drugega,
- kakovost storitev variira pri istem izvajalcu storitev pri različnih dogodkih.

Zavedajoč se tega dejstva, gosti preizkušajo različne ponudnike, preden se odločijo za enega (Reisinger v Kandampully, Mok in Sparks 2001, 19). Prav tako imajo gosti različne potrebe in zahteve. Tudi zaradi prisotnosti gosta pri proizvodni variirani raven kakovosti storitve.

Zaradi heterogenosti storitev obstaja problem pri kontroli kakovosti izvedene storitve in v dejstvu, da različni gostje lahko samo storitev doživijo na različne načine. Kandampully (2007) pravi, da se zaradi variiranja kakovosti pogosto zgodi, da podjetje ne izvede takšne storitve, kot so jo gostu obljubili. Pravi še, da je standardiziranost izvajanja storitve težko doseči, saj ni garancije za konsistentno vedenje izvajalcev storitev. Reisinger (v Kandampully, Mok in Sparks 2001, 19) trdi nasprotno in pravi, da je kljub tej raznolikosti storitve možno standardizirati; predvsem z uporabo sodobnih tehnologij, ki opravijo določena dela namesto ljudi.

S tem se ne strinjata tudi Kandampully in Solnet (2015). Pravita, da lahko uporaba tehnologij prispeva k še večji heterogenosti oz. nihanjem v kakovosti storitev, saj ima lahko gost problem pri uporabi tehnologije. Npr., prijava gosta s pomočjo računalnika je za starejše goste velik problem. Če bi hotel imel samo takšno možnost prijave, bi to lahko pri določenih gostih sprožilo veliko nezadovoljstvo namesto zadovoljstva zaradi hitre in vedno enako kakovostne storitve.

Za proizvajalce storitev nastane tudi problem, kako identificirati raven storitve, ki se bo zdela gostom odlična, in kako zagotoviti standard izvajanja kakovosti storitve, ne glede na to, kdo bo izvajal storitev. Ponovno je rešitev teh problemov v zvezi z merjenjem percepcij gostov in v komunikaciji med postavljalci specifikacij (managementom) ter zaposlenimi.

Kandampully (2007, 47) dodaja še, da je heterogenost problem lahko tudi zaradi naslednjih dejstev:

- gosti zaznajo isto storitev drugače, glede na čas, dan in izvajalca storitev in
- variiranje kakovosti izvajanja lahko povzroča ohranjanje standardov znamke na različnih lokacijah.

Na koncu Kandampully (2007) še pravi, da heterogenost ni nujno slaba stvar. Kot prvo navaja, da ima večina ljudi še vedno raje, da storitev izvede oseba in ne računalnik. Kot drugo pa omeni, da imamo več ravni storitev. In če gost želi storitev bolj po meri, bi pretirana homogenizacija to onemogočala (npr. VIP-storitve). Takšna pretirana standardizacija se že lahko zazna v nekaterih hotelskih verigah, kjer zaposleni niso pripravljeni odstopiti od zapisanih standardov.

Kot zadnje pravi, da heterogenost obstaja, ko gosti vzpostavijo posebno vez z določenimi zaposlenimi. Kljub temu, da to lahko predstavlja problem, zn dobro osebe to dejstvo izkoristiti v korist hotela, zato da se ti gosti vračajo. Takšna heterogenost je dobra.

Management običajno stremi k temu, da se storitve standardizira in poenoti ter da se zmanjša heterogenost. Vendar to ni nujno vedno zelena značilnost za vse goste v vseh okoliščinah.

### *Minljivost*

Za razliko od otipljivih dobrin, storitev ni možno skladiščiti za prodajo v prihodnje (Hudson in Hudson 2013; Kandampully 2007, Kandampully in Solnet 2015; Kotler et al. 2017).



Če kot ponudnik npr. na današnji dan ne prodamo hotelske sobe ali letalske karte, le-te ne moremo shraniti in prodati kakšen drugi dan, kot to lahko naredimo z otipljivimi proizvodi. Zato tudi letalske družbe ali hoteli imajo politiko zaračunavanja storitev (ali dela) v primeru, da storitve, ki si jo rezerviral, ne kupiš – za razliko od proizvodov, ki jih lahko hraniš in prodaš kasneje, ko se pojavi povpraševanje, brez izgube prihodkov (Reisinger, v Kandampully, Mok in Sparks 2001, 20). Zato je nujno primerno upravljanje z zmogljivostmi in povpraševanjem. Trženje in politika cen tu igrata pomembno vlogo.

Prav tako turistične storitve ne moremo vrniti, ponovno narediti, reklamirati ali ponovno prodati. Gostu v restavraciji manager ne more reči, naj gre ven in naj ponovno vstopi ter doživi boljšo storitev.

Za goste minljivost storitev pomeni tudi, da nimajo lastništva nad tem proizvodom. To poudarja potrebo, da ponudniki storitev zagotovijo odlično storitev, ki si jo bo gost zapomnil.

Kandampully in Solnet (2015) pravita, da je minljivost značilna za večino storitev in je ozko povezana z neotipljivostjo. Navajata tudi, da minljivost pomeni, da storitve ni mogoče shraniti in zato je proizvedena zgolj, ko po njej obstaja povpraševanje. Posebej še poudarjata, da proizvodnjo storitev narekuje povpraševanje po teh storitvah. Tudi sam izpostavljata, da prihodka od neprodanega letalskega sedeža ali hotelske sobe nikoli ne moremo povrniti.

Nadalje navajata, da minljivost ni problem, kadar je povpraševanje stabilno. V takšnem primeru je po njunem mnenju relativno enostavno predvideti zahteve gostov in temu primerno organizirati delo. A ko povpraševanje variira, imajo gostinska podjetja težave, kako organizirati delo brez nepotrebnih stroškov.

Zaradi glavnih značilnosti storitev le-te predstavljajo precej velik izziv za managerje, da z njimi primerno upravljajo. Kandampully (2007, 42) strne te izzive in potencialne rešitve v tabelo.

Tabela 1: Značilnosti storitev in izzivi.

Značilnost storitve	Posledice za management	Možne rešitve
neotipljivost	težko natančno izračunati stroške in ceno	osredotočanje na koristi
	ni patentov	povečanje otipljivih elementov storitve
	ni vzorčnih primerkov, težko promovirati	uporaba znamk
neločljivost	gosti lahko dostopajo do storitve, a niso lastniki aktivnosti ali opreme	personalizacija storitev (storitve po meri posameznika)
	zahteva prisotnost proizvajalca	usposabljanje več sposobnih proizvajalcev
	večina storitev je odvisna od direktne prodaje	več prodaje velikim skupinam
	omejen obseg proizvodnje na eni lokaciji, ki jo izvaja en izvajalec	hitrejše izvajanje storitev

Značilnost storitve	Posledice za management	Možne rešitve
heterogenost	raven storitve je odvisna od izvajalca, ure v dnevu in dneva v tednu.	skrben izbor zaposlenih in primerno usposabljanje
	konsistentno raven kakovosti storitev je težko zagotavljati	nadzor standardov, predpripravljeni deli storitev, avtomatizirani deli storitev, celovit management kakovosti storitev
minljivost	ne moremo shraniti storitev	ujemanje ponudbe s povpraševanjem
	količina proizvedenih storitev odvisna od povpraševanja	upravljanje z povpraševanjem, ne s ponudbo
	povpraševanje fluktuira	optimizacija števila zaposlenih

Vir: Kandampully 2007, 42.

Reisingerjeva (v Kandampully, Mok in Sparks 2001) dodaja še naslednje značilnosti storitev:

- problem doslednega izvajanja storitev,
- gost nima lastništva nad storitvami,
- vse koristi nakupa niso razvidne,
- problem zagotavljanja kakovosti,
- problem, kako evalvirati,
- gost je pri nakupu storitve brez jamstev in garancij,
- storitve je relativno lahko imitirati,
- temeljijo na ljudeh in njihovih značajih,
- izvajalci storitev so del storitve,
- gosti so del storitve,
- vključenost gostov v storitveni proces,
- nizka lojalnost znamki,
- velika odvisnost od lokacije primarne turistične ponudbe,
- velika odvisnost od ostalih sektorjev,
- razpršena kontrola kakovosti in odgovornost,
- problem povpraševanja (odvisnost, sezonskost, fluktuacija, elastičnost, čas, upravljanje ... ),
- problemi s pozicioniranjem in trženjem,
- večji poudarek na ugledu in percepciji gosta o ponudniku,
- večje tveganje pri nakupu,
- kratek čas trajanja konzumacije storitve,
- struktura in določanje stroškov je težje kot pri proizvodih,
- struktura in določanje cene je težje kot pri proizvodih,
- raznolikost in vrste distribucijskih kanalov,
- težja promocija,
- večji pomen ustne promocije,

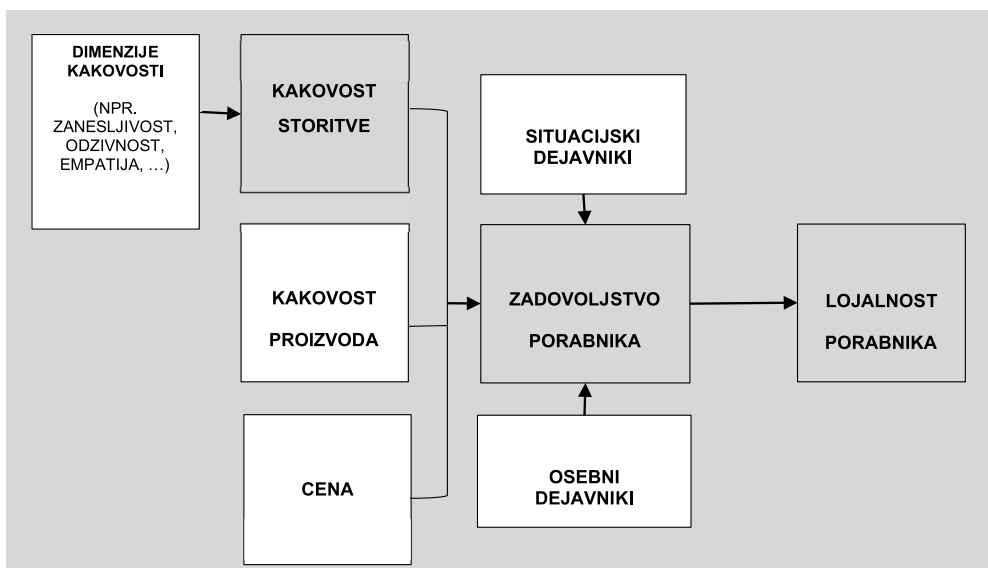
- poudarek na čustvih,
- poudarek na zunajsezonski promociji,
- več zavajajočega oglaševanja,
- večji pomen fizičnih dokazov,
- večji poudarek na procesu izvajanja storitve,
- večji poudarek na osebni storitvi,
- drugačen pomen paketiranja (paketira se, ko je povpraševanje nizko),
- velik pomen partnerstev in sodelovanja med ponudniki na destinaciji,
- velik pomen odnosa med gostom in ponudnikom storitev,
- težave pri mednarodni primerjalni analizi storitev.

## Definicija zadovoljstva gostov

Turistični proizvodi so proizvedeni in potrošeni istočasno. Zaradi tega je doseganje zadovoljstva gostov izredno težka naloga. V turizmu obstaja neposreden stik med zaposlenimi in gosti. Popolnega zadovoljstva gosta ni mogoče doseči. Zaposleni bodo vedno storili kakšno napako. Pomembno je preprečiti čim večje število napak. Bitka za zadovoljstvo je pot brez konca, vendar pa je to pot, na katero mora danes vsako turistično podjetje.

Kandampully in Solnet (2015) pravita, da obstaja več razlogov, zakaj je kakovost storitev pomembna. Rezultat kakovostne storitve je lahko zadovoljstvo gosta, ponoven nakup, lojalnost, pozitivna ustna promocija ... Kadarkoli se pogovarjamo o zadovoljstvu gostov in kakovosti storitev, naletimo na prekrivanje in zmedo pri opredelitvi teh dveh pojmov (Kandampully 2007; Kandampully in Solnet 2015; Wilson et al. 2016; Grönroos, 2010).

Po mnenju Kandampully in Solnet (2015) je zadovoljstvo pogosto opredeljeno kot stopnja izpolnitve potrebe, želje, pričakovanj, povezanih s porabo proizvodov, storitev in doživetij. Navajata Oliverja, ki pravi, da je zadovoljstvo občutek gosta po izpolnitvi nekaterih potreb, želja in ciljev ipd., da je ta izpolnitev pozitivna in da se vedno nanaša na transakcijo (izmenjavo). Kandampully in Solnet (2015) navajata razlike med kakovostjo in zadovoljstvom in pravita, da je zadovoljstvo (s ponudnikom) pogojeno s pogostimi in stalnimi pozitivnimi izkušnjami, medtem ko je kakovost pogosto ocenjevana na podlagi transakcije (ko se interakcija dejansko zgodi). Kakovost je samo en dejavnik zadovoljstva gosta. Temu pritrjujejo tudi Wilson et al. (2016). Zadovoljstvo gostov vidijo kot širši koncept, medtem ko menijo, da je kakovost osredotočena zgolj na dimenzije storitve.



Slika 1: Povezava med kakovostjo in zadovoljstvom.

Vir: povzeto po Wilson et al. 2016, 71.

Po mnenju Wilsona et al. (2016) je kakovost storitve osredotočena na percepcijo gosta o dimenzijah kakovosti, medtem ko je zadovoljstvo bolj vključujoče: na njega vplivajo percepcija kakovosti storitve, kakovost proizvoda, cena, situacijski in osebni dejavniki. Kot primer navajajo spa-center. Pravijo, da se kakovost storitev v takšnem centru ocenjuje s kriteriji, kot so znanje in ustrežljivost terapevtov, razpoložljivost opreme, čistoča centra ipd. Zadovoljstvo obiskovalca centra pa je širši pojem, na katerega bo zagotovo vplivala percepcija kakovosti storitve, ampak bo v to vključena tudi kakovost proizvoda (npr. kakovost proizvodov, ki se prodaja v restavraciji/baru), cena vstopnice v center, osebni dejavniki (trenutno počutje gosta) in situacijski dejavniki, ki jih ni mogoče kontrolirati (vreme, dostop/vožnja do centra ...).

## Definicija kakovosti storitev

Kakovost storitev je dvoumen pojem. Po eni strani vsi vedo (ali pa si mislijo, da vedo), kaj je kakovost storitev, po drugi strani pa je oblikovanje razumljive in enotne definicije velik problem (Kandampully in Solnet 2015; Grönroos 2010; Kandampully 2011, Wilson et al. 2016). Avtorji sugerirajo, da so glavni problemi naslednji:

- definiranje kakovosti storitev,
- definiranje zadovoljstva in nezadovoljstva gostov,
- konceptualna ločitev kakovosti storitev od zadovoljstva gostov,
- vprašanje primerjalnega standarda.

V literaturi je ogromno definicij in modelov, vsak s specifičnimi implikacijami potencialnega merjenja in inštrumentom. To preobilje idej in mer pa zgolj kaže na kompleksnost tega termina. Izhajajoč iz definicij kakovosti se postavlja vprašanje, ali lahko uporabimo de-

finicijo, da je kakovost tudi v primeru storitev potrjevanje specifikacij, tako kot velja v primeru proizvodov. Kakovost storitve ni absolutna vrednost in bi bila takšna ocena vrednosti preveč subjektivna.

Glavni problem konceptualizacije kakovosti storitev je vloga pričakovanj. Avtorji glavnih modelov kakovosti storitev (Zeithaml, Parasuraman in Berry 1985; Grönroos 1984) namreč postavljajo pričakovanja gosta v središče, saj je kakovost storitev definirana kot doseganje ali preseganje pričakovanj gostov.

Takšna ocena se lahko po mnenju Ekinciya (1999, 10) konceptualizira na dva možna načina:

- s primerjavo pričakovanj z dejansko izvedbo ponudnika storitev (teorija razkorakov) ali
- z direktno oceno izvedbe storitev glede na pričakovanja (teorija nepotrjevanja).

Pri prvem načinu se pričakovanja merijo in se meri tudi izvedba storitve. Razkorak predstavlja razliko med vrednostma. Instrument za merjenje je enak pri obeh načinih. Pri drugem načinu pa se meri, kako dobro so se izpolnila pričakovanja gosta – bolje ali slabše od pričakovanega. Reeves in Bednar (1994) pa tudi Cronin in Taylor (1992) ter drugi pravijo, da imajo modeli, ki temeljijo na pričakovanjih, prevelike pomanjkljivosti zaradi spremenljive narave pričakovanj.

Postavlja se tudi vprašanje, ali je kakovost storitev subjektivne ali objektivne narave. Zeithaml, Parasuraman in Berry (1988) opisujejo objektivno kakovost storitev kot merljivo in primerljivo z vnaprej določenimi standardi, medtem ko je subjektivna kakovost storitev stvar ocene gosta. Ekinci (1999, 11) pravi, da objektivna kakovost storitev ne obstaja, da so vse ocene kakovosti storitev na tak ali drugačen način subjektivne. Zato je vprašljiva tudi uporaba teorije razkorakov.

Pragmatičen pristop k problemom definiranja kakovosti storitev je uporaba različnih pristopov oz. klasifikacija kakovosti storitev. Po Garvinu (1988, 39–48) lahko povzamemo pet pristopov:

- pristop s stališča odličnosti (psihologija),
- pristop s stališča proizvoda (ekonomika),
- pristop s stališča gosta (marketing in management operacij),
- pristop s stališča proizvodnje,
- pristop s stališča vrednosti.

Pri tem je potrebno opozoriti, da Garvinovi pristopi temeljijo na (otipljivih) proizvodih. Pri opisih posameznih pristopov smo skušali te pristope prilagoditi področju (neotipljivih) storitev.

*Pristop s stališča odličnosti:* Pirsigov (v Garvin 1988) filozofski pristop je jasen primer tega pristopa. Glede na njegov način razmišljanja je kakovost sinonim za naravno odličnost. Ta pristop trdi, da kakovost ni možno točno definirati, to je enostavna, ne razčlenljiva lastnost, ki se jo naučimo prepoznati skozi svoje izkušnje.

*Pristop s stališča proizvoda:* ta pristop trdi, da so razlike v kakovosti povzročene zaradi količine značilnosti ali lastnosti določenega proizvoda (Abbott v Garvin 1988, 40). To povzroči definiranje in razvrščanje lastnosti, ki jih zahteva gost pri posameznem proizvodu. Ta

pristop gleda na kakovost kot na merljivo spremenljivko, torej kot na objektivni in absoluten pojem. V tem smislu lahko gledamo na ta pristop glede na ravni ponujene storitve, in sicer glede na to, katere značilnosti ima osnovna storitev. Hotelska soba se bo po kakovosti razlikovala od luksuznega poslovnega apartmaja, vendar bo ta kakovost zadovoljevala posamezen segment v smislu denarne vrednosti.

*Pristop s stališča gosta:* v tem pristopu je kakovost definirana s strani gosta. Gostova sodba o storitvi je zmeraj pravilna. Ni potrebno razlagati, da je ta pristop precej subjektiven, saj ima vsak gost drugačne misli in ideje o tem, kaj je kakovost. Ta pristop odgovarja Juranovi (1988) definiciji »kakovost je sposobnost uporabe« in se dobro vključuje v marketinško filozofijo (ki prav tako močno poudarja gosta). Vrta se okoli funkcionalnosti dobrine ali storitve za gosta: kakšne koristi ima gost od dobrine ali storitve? To je ozko povezano s kakovostjo, ki je usmerjena k gostu: zaznana kakovost storitve.

*Pristop s stališča proizvajalca:* v tem pristopu se na kakovost gleda s strani ponudbe in se v glavnem ukvarja s prilagojenostjo zahtevam. Vsak proizvod mora ustrezati specifičnim zahtevam. Vsak odmik od teh zahtev predstavlja nižjo kakovost. Kot pri pristopu s stališča proizvajalca je tu kakovost videna kot merljiv in objektivni pojem, ker so zahteve praviloma definirane v tehničnih specifikacijah.

*Pristop s stališča vrednosti:* tu, če poenostavimo, se na kakovost gleda v povezavi s stroški in ceno. Kakovost proizvoda je dobra samo, če je cena sprejemljiva (potencialnim) kupcem ali pa so stroški nizki. Pri tem pristopu se lahko zgodi, da so proizvodi in storitve, ki so ocenjeni po pristopu s stališča proizvajalca kot slabši, tu ocenjeni kot odlični, ker imajo boljše razmerje med vrednostjo za gosta in ceno (Dube in Renaghan, 2000). Ta koncept poudarja gostovo iskanje boljše vrednosti za denar, ki ga vložijo.

Zeithaml, Parasuraman in Berry (1988) domnevajo, da se pristopa, ki gledata na kakovost s stališča proizvajalca in proizvajalca, nanašata na objektivno kakovost, medtem ko je pristop s stališča gosta primerljiv s subjektivno, zaznano kakovostjo. Ta pogled odpira dve vprašanji:

- kako naj se različne potrebe posameznikov zberejo v eno celoto, da bi ustvarile primeren koncept kakovosti, in
- kako med seboj razlikovati lastnosti storitev, ki vodijo h kakovosti, in tiste, ki vodijo k večjemu zadovoljstvu gostov.

Naslednje primere bomo uporabili za prikaz teh vprašanj. Zeithaml, Parasuraman in Berry (1988) ugotavljajo, da imajo gosti skoraj iste kriterije pri ocenjevanju kakovosti storitev, ne glede na vrsto storitve. American Airlines in British Airways npr. posvečata največjo pozornost zanesljivosti, skrbi in prijaznosti, ker njuni potniki menijo, ta so to najpomembnejše lastnosti dobre storitve. Vprašanje pa je, ali to tudi dejansko pomeni kakovost.

V pristopu s stališča gosta je kakovost sinonim za maksimalno gostovo zadovoljstvo. Čeprav se zdita ta dva pojma ozko povezana, ni nujno, da vedno pomenita isto stvar. Ne glede na našete pomanjkljivosti Garvinova (1988) klasifikacija predstavlja dober vpogled v preučevanje mnogih pristopov h kakovosti otipljivih proizvodov.

Osnovne značilnosti storitev zahtevajo, da nekatere pristope pri opredeljevanju kakovosti storitev zavrnemo kot neprimerne. Pri proizvodih je možno narediti strogo črto med proizvodnjo in dobrino samo, pri storitvah pa je ta linija zabrisana. Prav tako storitev ni možno skladiščiti, pa tudi proizvodnja in potrošnja se odvijata istočasno. Poleg tega so sto-

ritve pogosto do določene mere označene kot zelo raznolike. Diferenciacija v kakovosti ali odklon od standardov kakovosti je v praksi zelo pogost.

Če to ni tako, pomeni, da so standardi zelo elastični. Kakorkoli že, to je v nasprotju s pristopom s stališča proizvodnje. Garvin (1988) pristop s stališča gosta postavlja znotraj okvirjev trženjske teorije. Razen nekaj zgoraj omenjenih argumentov obstaja kar nekaj drugih razlogov v podporo uporabe tega pristopa.

Prvič, kakovost storitev je pogosto, zaradi neotipljivosti storitve same, zaznana kot kakovost (Grönroos 1990; 2010). Način, s katerim kakovost zaznamo, ni odvisen samo od proizvoda ali proizvodnih vidikov (kaj nudimo), temveč bolj od pričakovanj in od načina, kako določeno storitev nudimo (kako nudimo in kdo storitev nudi). Ta dva zadnja vidika sta zasnovana predvsem na zaznavi gosta. Istočasna proizvodnja in potrošnja v storitveni dejavnosti dajeta temu še večji pomen. Drugič, gost je običajno soočen z večjim zaznanim rizikom pri potrošnji storitev, kar je povzročeno z neotipljivostjo storitev. Zadnji razlog, zakaj je izbran ta pristop s stališča gosta, pa je, da se njegova filozofija ujema z osnovnimi principi trženja in perspektivami CRM.

Avtorji Parasuraman, Zeithaml in Berry (1985; 1988; 1990; 1991; 1993), Grönroos (1984; 1990; 2010), Kandampully, Mok in Sparks (2001), Brogowitz, Delene in Lyth (1990) ter drugi so složni v tem, da je pristop s stališča gosta tisti, ki odreja sodobni pogled na kakovost storitev. Vprašanja, ki smo se jih dotaknili v razpravi o problemu z definiranjem kakovosti storitev, jasno kažejo na pomanjkanje neke splošno sprejete definicije kakovosti storitev – razen, da je merilo kakovosti gost – in na to, da je posledično tudi težko izmeriti kakovost storitve; ni pa nemogoče (Ekinci, 1999).

Kakovost je definirana na različne načine, in sicer kot (Uran, 2003):

- odličnost (Tuchman 1980),
- vrednost (Abbott 1995; Feigenbaum 1991),
- potrditev specifikacij (Levitt 1972),
- potrditev zahtev (Crosby 1979),
- sposobnost uporabe (Juran 1988) in
- izpolnjevanje in/ali preseganje pričakovanj gosta (Grönroos 1990; Zeithaml, Parasuraman in Berry 1990).

Vseobsegajočo splošno definicijo je težko sprejeti zaradi preobsežnih definicij (kot npr. izpolnjevanje in/ali preseganje pričakovanj gosta), ki jih je težko operacionalizirati, ali pa preozkih (kot npr. potrjevanje specifikacij), ki niso zadostne, da bi razumevajoče zajele vso kompleksnost konstrukta. Kot že rečeno, samo ena definicija kakovosti, in sicer stopnja, do katere storitev izpolnjuje pričakovanja gostov, je bila ocenjena kot primerna s strani znanstvenikov, ki so se ukvarjali s trženjem storitev (Grönroos 1990; Zeithaml, Parasuraman in Berry 1990). Ti avtorji so podpirali idejo o poudarku na gostu zasnovanih definicijah kakovosti storitev. Zgodnja dela omenjajo, da je koncept kakovosti storitev subjektiven, katerega učinkoviti management je odvisen od razumevanja, kaj si gosti mislijo o kakovosti storitev. Splošni konsenz je bil, da je kakovost storitve funkcija primerjave, ki jo gosti naredijo med pričakovanji o tem, kaj naj bi podjetje zagotavljalo, in percepcijo o dejanski storitvi. Wilson et al. (2016) podajajo jasno definicijo, da je kakovost storitev osredotočena na oceno gostove percepcije te kakovosti, najpogosteje izražene skozi dimenzije kakovosti storitev. A pri teh osnovnih definicijah ne navajajo še potrebe po potrjevanju pričakovanj.

Kot je pripomnil Grönroos (1990, 37): »Kar šteje, je kakovost, kot je zaznana s strani gosta.« Tudi Parasuraman, Zeithaml in Berry (1991; 1993; 1994) trdijo, da (v Uran 2003, 57):

»/je k/akovost /.../ nekaj brez pomanjkljivosti, narediti nekaj pravilno že prvič in vsakič naslednjič«,

»/k/akovost presega pričakovanja, ki jih ima gost v zvezi z določeno storitvijo«,

»/s/amo gosti ocenjujejo kakovost: vse druge ocene so pravzaprav nepomembne«.

Glavno opravičilo za ocenjevanje kakovosti v smislu, ali proizvod in/ali storitev izpolnjuje(ta) ali presega(ta) pričakovanja gostov, je v tem, da ta način dovoljuje, da je ocena narejena iz subjektivnih faktorjev. Na ta način podjetja nadzorujejo tisto, kar je pomembno gostom, ne pa razvijanje specifikacij, zasnovanih na sodbah znotraj podjetja. Posledično je bila namenjena večja pozornost natančnemu in skrbnemu definiranju konstrukta ter konceptualizaciji managementa kakovosti znotraj konteksta trženja storitev. Dela na tem področju so izhajala predvsem iz prispevkov ameriških in skandinavskih raziskovalcev.

Ameriško šolo kakovosti storitve zastopajo Parasuraman, Berry in Zeithaml (1985; 1988; 1990; 1991; 1993; 1994) in je skoncentrirana v glavnem na ugotavljanje kriterijev, ki jih gosti uporabljajo pri ocenjevanju kakovosti storitev. Prispevali so model kakovosti storitev, t. i. model petih razkorakov, osnovni in razširjeni, ter inštrument za merjenje kakovosti storitev SERVQUAL, pri katerem so definirali tudi dimenzije kakovosti storitve. Njihova ocena dimenzionalnosti kakovosti storitve se ujema tudi s tisto, ki jo je opisal Garvin (1988).

Simultano je tudi skandinavska šola konceptualizirala kakovost storitve in kakovost razdelila na tehnično in funkcionalno ter predlagala šest določevalnih kriterijev oz. dimenzij (Grönroos 1984; 1990; 2010; Gummesson 1998; 1999; Gundersen, Heide in Olsson 1996; Lehtinen in Lehtinen 1991). Proces in rezultati tega procesa so pomembni za kakovost storitve in ta dva vidika sta integralna dela Grönroosovega (1990) modela kakovosti storitve, ki poudarja, »kakšno storitev nudimo« in »kako jo nudimo«. Kakovost deli na naslednje komponente: tehnično, funkcionalno in etično, in predvsem poudarja, da kakovost storitve rezultira iz razkoraka med pričakovanji in percepcijo o izvršeni storitvi.

Zanimivo je tudi razmišljanje Langerja (1997), ki meni, da je kakovost storitev končni rezultat kombinacije dejavnikov, od katerih ima vsak od njih pogosto in visoko raven variabilnosti. Npr., storitve so neotipljivo, unikatno delo in rezultat kontaktnega osebja, zato rej vsa pričakovanja in percepcije posameznikov vplivajo na proces. Po drugi strani pa je kakovost kot teoretičen konstrukt z neskončnim številom definicij (Collier v Langer 1997, 36) kakor storitve dinamična, večdimenzionalna in unikatna oblika sodbe posameznikov, ki se lahko spremeni v vsakem trenutku. Kakovost storitev je determinirana z nekaj nasprotujočimi si in nepredvidljivimi dejavniki.

Wilson et al. (2016) povzemajo, da so znanstveniki v daljšem časovnem obdobju prišli do spoznanja, da je ocena kakovosti storitev zasnovana na percepciji gosta o ponujenih otipljivih elementih, o procesu izvajanja in o okolju, v katerem se izvaja storitev. Iz tega sledi definicija: »Kakovost storitev je stopnja, do katere lahko storitev, proces izvrševanja storitve in storitvena organizacija zadovoljijo pričakovanja gostov.«

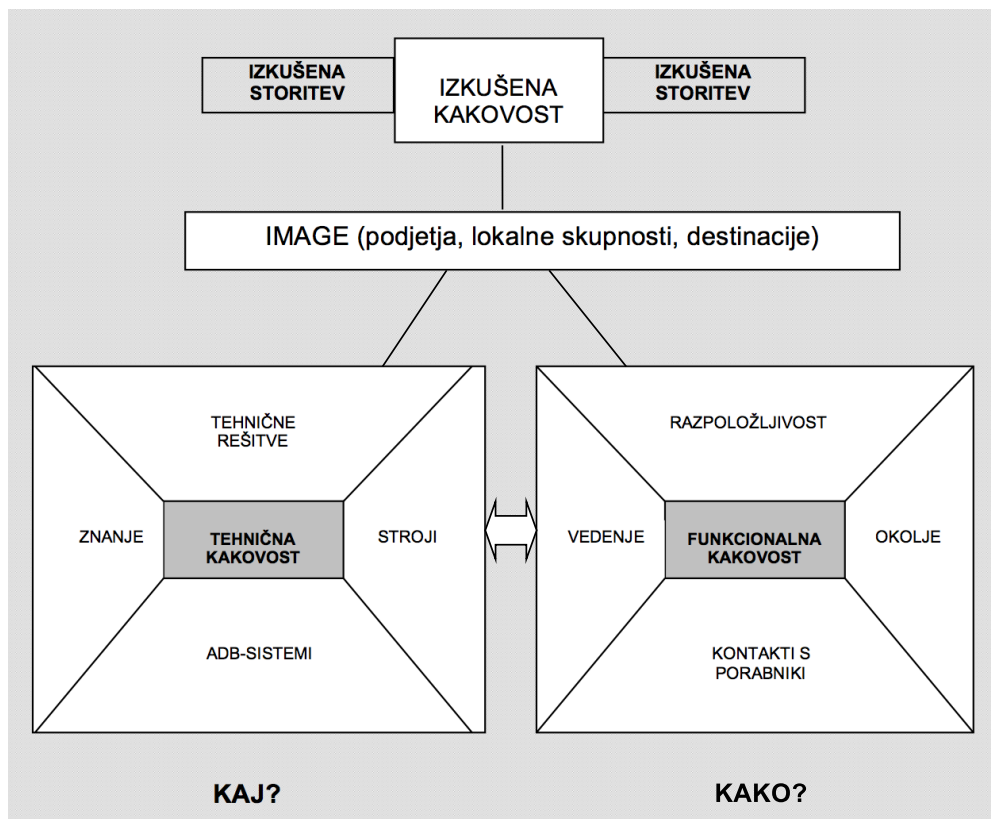
Ker menimo, da sta teoriji razkorakov in nepotrjevanja v praksi težko izvedljivi in s stališča operativnega merjenja zadovoljstva in kakovosti storitev neekonomični ter metodološko težko izvedljivi, zagovarjamo teorijo, da je edino merilo kakovosti storitev za-



znana kakovost. Zato, če povzamemo Grönroosa (1990) ter Zeithamlove, Parasuramana in Berryja (1990) ter ob upoštevanju potrebe po razdelitvi rezultatov proizvodnje na posamezne elemente (Reeves in Bednar 1995), lahko kakovost storitev v gostinstvu definiramo kot »stopnjo, do katere lahko vsak element (posebej in kot celota) gostinske storitve, vsak element (posebej in kot celota) procesa izvajanja storitve in imidž gostinskega podjetja zadovolji goste.«

## Konceptualni modeli kakovosti storitev

Bilo je veliko poizkusov zajemanja bistvenih lastnosti konstrukta kakovosti storitev v obliki teoretičnega modela. Brogowitz, Delene in Lyth (1990) so pregledali dotedanji razvoj raziskav na področju kakovosti storitev. Brogowitzeva skupina je poudarila, da obstajata dve šoli, skandinavska in severnoameriška, ki sta prispevali večino obstoječih del. Skandinavska šola, ki sta jo vodila ugledna znanstvenika Grönroos in Gummesson, se je ukvarjala s kakovostjo storitve s stališča sestavljenega proizvoda storitve. Enega od zgodnejših modelov je tako naredil Grönroos (2010) in se nanaša na raven zaznane kakovosti, tako skozi tehnično kakor tudi funkcionalno komponento zagotavljanja storitve (glej Sliko 2):



Slika 2: Grönroosov model kakovosti storitve.

Vir: povzeto po Grönroos 2010.

- tehnična kakovost se nanaša na rezultat storitve in/ali na vprašanje, kaj je bilo ponujeno;
- funkcionalna kakovost pa se nanaša na način izvajanja storitve in odgovarja na vprašanje, kako je bilo ponujeno.

Tehnična kakovost se nanaša na vidike storitve, ki jih je relativno možno kvantificirati in ki jih gosti izkusijo med svojo interakcijo s storitvenim podjetjem. Ker je lahko merljiva s strani ponudnika in gosta, je postala pomembna osnova za sodbe o kakovosti storitev. Po mnenju Grönroosa (2010) je te, bolj tehnične vidike lažje kopirati, zato je na tak način težko zadržati konkurenčno prednost. Funkcionalno kakovost pa je, nasprotno, mogoče uporabiti za ustvarjanje konkurenčne prednosti, če se osredotočimo na osebnejše (zaposleni) vidike storitev. Grönroos (2010) trdi, da je tehnična kakovost nujen, ne pa zadosten pogoj za visok nivo kakovosti storitev in da je funkcionalna kakovost verjetneje pomembnejša pri izpolnjevanju zadostnih standardov.

Če povzamemo, se torej tehnična kakovost nanaša na tisto, kar ostane gostu, ko je izvršena interakcija med zaposlenim in njim. Npr., tehnična kakovost se nanaša na sobo v hotelu, obrok v restavraciji ... Funkcionalna kakovost pa se nanaša na proces izvrševanja storitve. Izkušnja pri prihodu v hotel je primer funkcionalne kakovosti. Če funkcionalna kakovost ne zadovoljuje, ne bo niti najmodernejše opremljena soba pomagala, da bi gost pozabil začetno nezadovoljstvo. Posebej moramo poudariti, da dejavnik diferenciacije ni tehnična, temveč funkcionalna kakovost. Ni najpomembnejše, kaj gostu ponudimo, temveč, kako! Obstaja še tretja vrsta kakovosti – ugled ali imidž ponudnika. To je kakovost zaupanja v ponudnika oz. podoba ponudnika v očeh gosta, ki pa jo težko ocenimo pred potrošnjo, pogosto pa tudi po njej.

Skandinavska šola (Grönroos 1984; 1990; 2010; Gummesson 1998; 1999; Gundersen, Heide in Olsson 1996; Lehtinen in Lehtinen 1991) je vse storitve razdelila v :

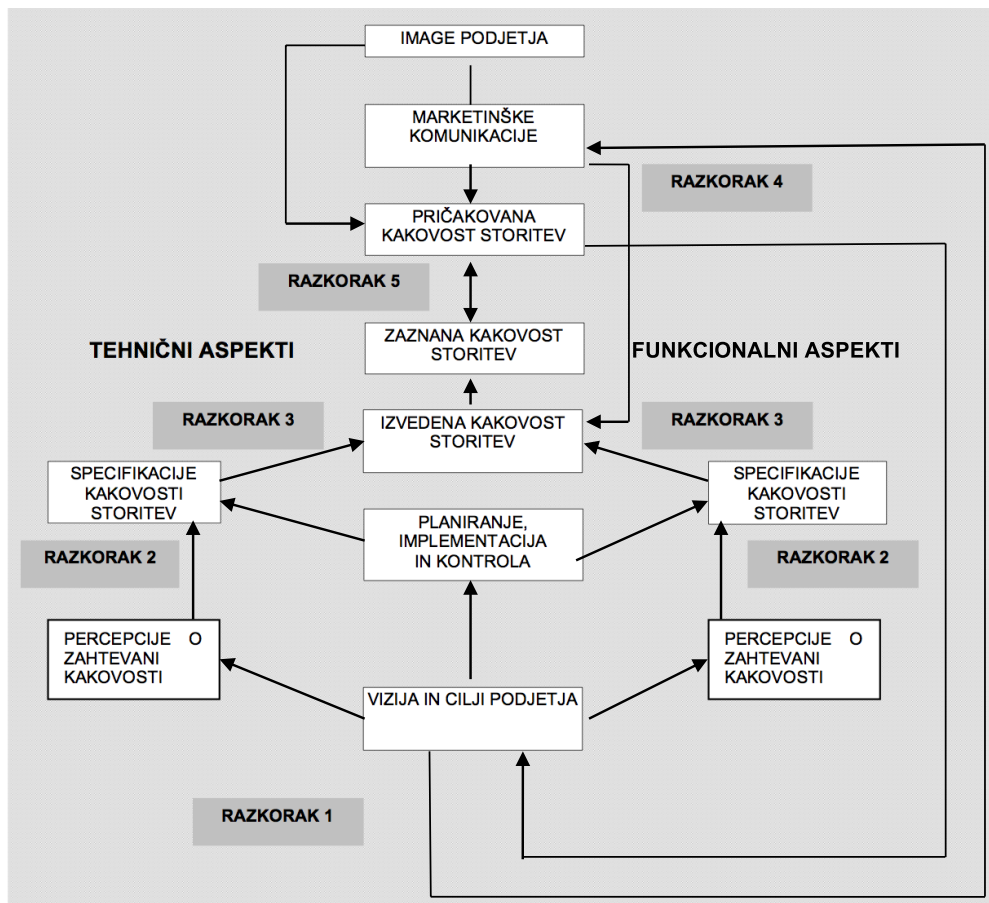
- osnovne (tiste, ki se same ponujajo);
- pomožne (tiste, ki morajo obstajati za zagotavljanje osnovne storitve, npr. hotelska recepcija);
- dodatne (tiste, ki oplemenitijo osnovno storitev, npr. hotelski center za prosti čas).

Skandinavska šola je interakcijo med ponudnikom in gostom definirala kot ključni dejavnik, ki vpliva na kakovost storitve. To lahko globoko vpliva na percepcije gostov in imidž podjetja, dobra interakcija med kontaktnim osebjem in gostom lahko celo kompenzira nekatere pomanjkljivosti tehničnega proizvoda.

Po mnenju Brogowitza, L. M. Delene in Lytha (1990) se je severnoameriška šola, v kateri so dominirali Parasuraman, Berry in Zeithaml, skoncentrirala na vidike izvrševanja kakovostne storitve. Postavili so model petih razkorakov, ki ga zaradi izrednega pomena predstavljamo v nadaljevanju v posebnem podpoglavju. Prvi štirje razkoraki so funkcije izvajanja storitve, ki jim moramo posvetiti pozornost pri vsakem programu zagotavljanja kakovosti. Severnoameriška šola meni, da je peti razkorak resnično merilo kakovosti storitev, čemur so posvetili največji poudarek v svojih raziskavah. Brogowitz, Delene in Lyth (1990) so primerjali delo dveh šol in prišli do združevanja pristopa razkorakov v severnoameriškem modelu ter pristopa razmejitev na tehnično in funkcionalno kakovost v skandinavskem modelu. Rezultat tega je bil nov model, predstavljen s Sliko 3.

Slika 3: Poenostavljena slika sintetiziranega modela kakovosti storitev.

Vir: povzeto po Brogowitz, Delene in Lyth 1990.



Ta model ima prednost v tem, da prikaže razlike v managementu kakovosti, in sicer med tehničnimi in funkcionalnimi elementi zagotavljanja storitve.

Torej, nekateri od najvplivnejših modelov v literaturi o managementu storitev (Grönroos 1990; Zeithaml, Parasuraman in Berry 1985) dajejo poudarek konceptu razkorakov kakovosti storitev (angl. service quality gap, v nadaljevanju SQG). Zeithaml, Parasuraman in Berry (1985) so kot pionirji prvi definirali model s petimi razkoraki, katerega koncepte so razširili Brogowitz, Delene in Lyth (1990) v svojem modelu. Zadnji ima (kot je razvidno tudi iz Slike 3) pet zaokroženih razkorakov:

- razkorak, ki se nanaša na informacije in povratne informacije;
- razkorak, ki se nanaša na oblikovanje;
- razkorak, ki se nanaša na implementacijo;
- razkorak, ki se nanaša na komunikacijo; in
- razkorak, ki se nanaša na percepcijo in pričakovanja gosta.

Nekateri avtorji (Brown in Swartz v Candido in Morris 2000) so opozorili na nekatere nove relevantne SQG. Candido in Morris (2000) sta napisala referat, ki integrira dosedanje poznane modele in SQG, ki so razpršeni po literaturi, v nov, obsežnejši model. Definirata 14 razkorakov:

- razkorak 1: percepcije managementa,
- razkorak 2: strategija kakovostne storitve,
- razkorak 3: oblikovanje storitve in specifikacije kakovostne storitve v smislu pričakovanj gostov,
- razkorak 4: finančna podpora kakovosti,
- razkorak 5: notranja komunikacija,
- razkorak 6: integracija/koordinacija,
- razkorak 7: koordinacija z drugimi posamezniki in/ali podjetji v sistemu vrednosti,
- razkorak 8: selekcija, trening in primerni nivoji avtonomnosti, moči ter nagrajevanja osebja,
- razkorak 9: izvrševanje storitve,
- razkorak 10: zunanja komunikacija,
- razkorak 11: percepcije kontaktnega osebja o pričakovanju gostov,
- razkorak 12: percepcije kontaktnega osebja o izkušnjah gostov,
- razkorak 13: percepcije gostov,
- razkorak 14: ocena kakovosti storitve.

Po poglobljeni primerjavi tega modela z razširjenim modelom Parasuramana et al. lahko zaključimo, da zadnji že zajema vidike, opisane v 14 razkorakih, vendar le-ti niso predstavljeni kot razkoraki, temveč kot elementi le-teh.

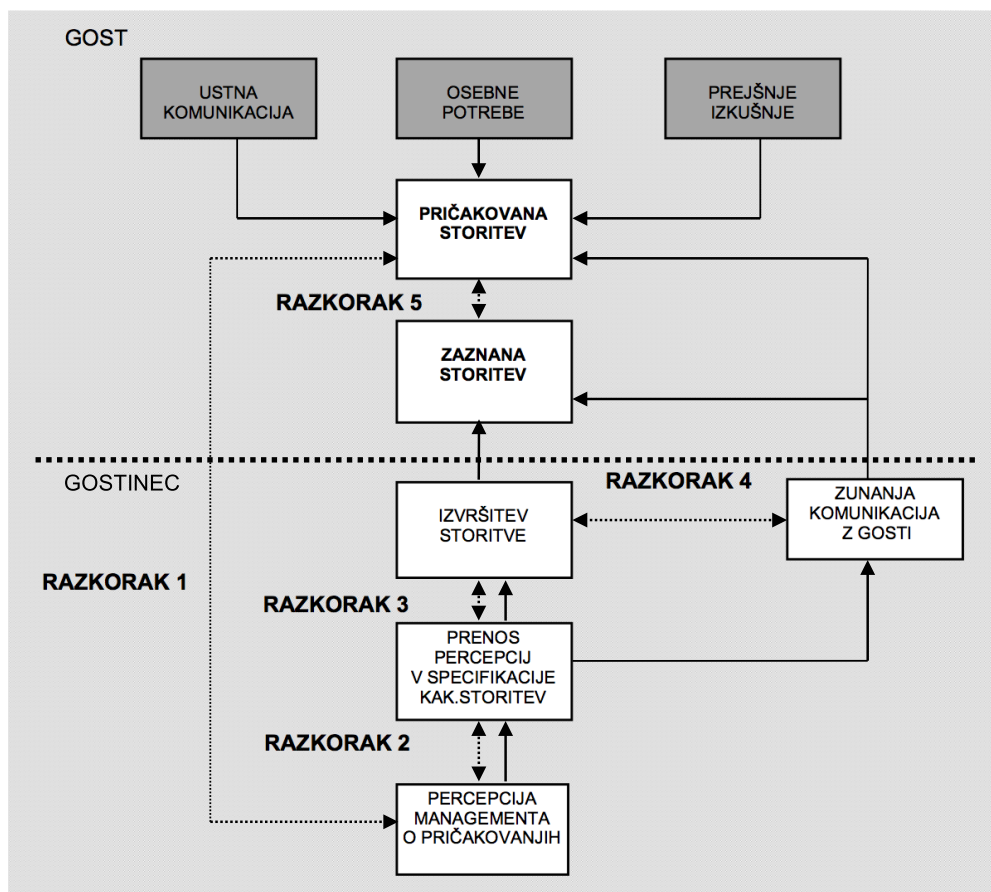
Cviklova (2000, 42) navaja, da najpogosteje srečujemo štiri modele kakovosti storitev: Meyer-Mattmullerjev model (1987), Grönroosov model (1983), model Zeithamlove, Parasuramanija in Berryja (1985) ter Mullerjev model (1993). Čeprav skušajo vsi naštetih modeli identificirati dejavnike, ki pomembno vplivajo na kakovost storitev, je model Parasuramana et al. doživel največjo podporo in praktično uporabo. Njegova največja uporabnost, trdi Cviklova, je v predpripravljenem konceptu merjenja kakovosti storitev s pomočjo skrbno oblikovanega vprašalnika, ki ga je z manjšimi modifikacijami moč uporabiti za širok spekter storitev. Meyer-Mattmullerjev model poudarja pomen pripravljenosti gosta na sodelovanje v trenutku interakcije s ponudnikom storitve. Grönroosov model se osredotoča na tri temeljne elemente vrednotenja kakovosti storitev: imidž podjetja, kakovost procesa in kakovost rezultata tega procesa. Mullerjev model upošteva vplive notranjih in zunanjih dejavnikov na odjemalčevo vrednotenje kakovosti storitev.

Tudi kasneje so se avtorji ukvarjali s postavljanjem modelov kakovosti storitev. Seth, Deshmukh in Vrat (2005) kritično analizirajo 19 različnih modelov kakovosti storitev. Eden od zaključkov, do katerih so prišli v analizi, je ta, da je večina modelov medsebojno vsebinsko povezana in da na kakovost storitve gleda kot na razliko med pričakovanji in znano storitvijo. Zato ta model podrobneje predstavljamo v nadaljevanju.

## Model petih razkorakov

V turizmu je vedno najpomembnejši gost. Težko je izpolniti pričakovanja vsakega posameznika, vendar je nujno in zato vredno poizkusiti. Ali bo gost pri prijavi ali odjavi na recepciji čakal 5 ali 10 minut in pri tem bil zadovoljen ali ne, je stvar njegovega ali našega zaznavanja o tem, kaj razumemo kot zadovoljstvo gosta. Problem nastane pri komunikaciji: mi mislimo, da vemo, kaj gost želi, v resnici pa hoče čisto nekaj drugega. Da bi se rešili problemi v komunikaciji, je bil razvit model, znan pod imenom model petih razkorakov ali model kakovosti storitev. Ta model definira kakovost storitve skozi zadovoljstvo gosta. Glavna ideja je, da opisi teh razkorakov omogočajo podjetjem identifikacijo problemov in napak, če se ti pojavijo v njihovem poslovanju, tako da jih lahko odstranijo ali zmanjšajo.

Model kakovosti storitev (Zeithaml, Berry in Parasuraman 1990) razkriva različne dejavnike znotraj organizacije in njihovo povezanost z razkoraki v kakovosti storitve. Bazični model kakovost definira kot sposobnost zadovoljevanja pričakovanj gosta. Ima pet razkorakov (Slika 4), in sicer:



Slika 4: Model kakovosti storitev.

Vir: povzeto po Zeithaml, Parasuraman in Berry (1988, 36).

- 1) razkorak pozicioniranja: pričakovanja gosta o storitvi – percepcija managementa o teh pričakovanjih,
  - 2) razkorak specifikacije: percepcija managementa – specifikacija kakovostne storitve,
  - 3) razkorak izvrševanja: specifikacija storitve – izvajanje storitve,
  - 4) razkorak komunikacije: izvajanje storitve – komunikacija z gostom (obljube),
  - 5) razkorak percepcije: pričakovanja gosta o storitvi in percepcija o izvršeni storitvi-
- V razširjenem in tudi v bazičnem modelu razkorak percepcije (5) nastane kot posledica razkorakov na organizacijski strani modela. Vsak od štirih organizacijskih razkorakov nastane kot posledica faktorjev, ki so vezani na posamezni razkorak. Razkorak percepcije (5) se meri z inštrumentom SERVQUAL skozi dimenzije kakovosti.

### Vrste in dimenzije kakovosti storitev

V ocenjevanju kakovosti storitev ocena skupnih delovnih učinkov podjetja ni dovolj. Takšna ocena ne zagotavlja vpogleda v pomanjkljivosti ali pa odlične dele načina izvajanja storitve. Zato je nujno opisati storitev z večjim številom lastnosti, ki jih je možno uporabiti prav za merjenje kakovosti storitve (Johnston 1995; Kandampully in Solnet 2015; Wilson et al. 2016). Lastnosti so združene v skupine, ki jih večina avtorjev poimenuje dimenzije. Johnston (1995) je preučeval večje število raziskav, v katerih so bile uporabljene različne lastnosti kakovostnih storitev. Prišel je do 18 dimenzij kakovostne storitve:

1. dostop (angl. access),
2. estetika (angl. aesthetics),
3. pozornost/uslužnost (angl. attentiveness/helpfulness),
4. razpoložljivost (angl. availability),
5. skrb (angl. care),
6. čistoča/ličnost (angl. cleanliness/tidiness),
7. udobje (angl. comfort),
8. obveza (angl. commitment),
9. komunikacija (angl. communication),
10. sposobnost (angl. competence),
11. vljudnost, spoštljivost (angl. courtesy),
12. upogljivost, voljnost (angl. flexibility),
13. prijaznost (angl. friendliness),
14. funkcionalnost (angl. functionality),
15. poštenost (angl. integrity),
16. zanesljivost (angl. reliability),
17. odzivnost (angl. responsiveness),
18. varnost (angl. security).

Število lastnosti za opis in analizo storitve je lahko različno, odvisno od samih značilnosti različnih storitev, vendar obstaja skupina lastnosti, ki je vedno nekako v ospredju. Kvalitativna raziskava Zeithamlove, Parasuramana in Berryja (1990), izvedena za raziskovanje kakovosti storitev z njihovim inštrumentom, imenovanim SERVQUAL, opisuje deset dimenzij kakovosti storitve. Te so:

1. urejenost (angl. tangibles),
2. zanesljivost (angl. reliability),
3. odzivnost (angl. responsiveness),
4. strokovnost (angl. competence),
5. ustrežljivost (angl. courtesy),
6. verodostojnost (angl. credibility),
7. varnost (angl. security),
8. dostopnost (angl. access),
9. komuniciranje (angl. communication),
10. razumevanje strank (angl. understanding/ knowing the customer).

Nadaljnje in kvantitativnejše raziskave so ameriške znanstvenike pripeljale do zaključka, da gosti pri ocenjevanju kakovosti storitev uporabljajo pet osnovnih dimenzij. Te dimenzije so povzetek desetih prej omenjenih, ki so jih pridobili, predpostavljamo, z eksplorativno faktorsko analizo. Do določene mere izražajo koristi, ki jih ima gost od izvajanja storitve, torej odražajo subjektivno oceno gosta o vrednosti izvedene storitve. Te dimenzije so:

1. urejenost (angl. tangibility): zgradb, opreme, zaposlenih,
2. zanesljivost (angl. reliability): vestnost, preglednost, spoštovanje obljub,
3. odzivnost (angl. responsiveness): reakcijski čas, osebje (možnost takojšnjega stika, osebni odziv na goste, pripravljenost takojšnjega odgovora),
4. zaupanje (angl. assurance): komuniciranje, verodostojnost, strokovnost,
5. vživetje (angl. empathy): dostopnost, vljudnost, uslužnost, razumevanje.

Tudi Garvin (1988) je prispeval svoje videnje dimenzionalnosti kakovosti storitve. Navaja naslednje dimenzije:

1. pojavnost (angl. features),
2. prilagojenost (angl. conformance),
3. stanovitnost (angl. durability),
4. zanesljivost (angl. reliability),
5. učinek (angl. performance),
6. estetika (angl. aesthetics),
7. zaznana kakovost (angl. perceived quality).

Skandinavska šola (Grönroos 1984; 1990; Gummesson 1998; 1999; Lehtinen in Lehtinen 1991) je svoj koncept zasnovala na naslednjih dimenzijah:

1. profesionalizem in veščine (angl. professionalism and skills),
2. odnos do gosta in vedenje (angl. attitudes and behavior),
3. dostopnost in voljnost (angl. accessibility and flexibility),
4. zanesljivost in zaupanje (angl. reliability and trustworthiness),
5. ugled in verodostojnost (angl. reputation and credibility),
6. povračilo (angl. recovery).

Marković, Raspor in Šegarić (2010) so naredile študijo o kakovosti storitev v restavraciji. Naslonile so se na obstoječe modele kakovosti in skozi temeljit pregled literature izluščile 35 elementov v 7 dimenzijah. Te so bile:

1. urejenost in izgled restavracije in zaposlenih (angl. cleanliness and appearance of facilities and staff),
2. zagotavljanje (angl. assurance),
3. individualna pozornost (angl. individual attention),
4. zadovoljstvo in lojalnost (angl. satisfaction and loyalty),
5. osnovne zahteve (angl. basic demands),
6. odzivnost (angl. responsiveness),
7. zanesljivost (angl. reliability).

Tudi ta inštrument je bil prvenstveno vezan na neotipljive elemente, za kar smo že večkrat poudarili, da lahko predstavlja velik problem pri ocenjevanju kakovosti storitev v gostinstvu. Avtorice so podatke, pridobljene z raziskavo, statistično obdelale s primernimi multivariatimi metodami in dobile dejansko zgolj dve dimenziji:

- prva dimenzija je splošna izkušnja obeda (angl. overall dinning experience), sestavljena iz vseh elementov izvajanja storitve, vključno z izgledom restavracije, znanjem zaposlenih in njihovo ustrežljivostjo, zmožnostjo izvajanja storitev brez napak, individualno pozornostjo do gostov, varnostjo in zadovoljstvom;
- druga dimenzija je bila poimenovana ambient restavracije (angl. restaurant ambience) in se je nanašala na čistočo, udobje, atraktivnost in dekoracijo. Iz rezultatov te študije ne dobimo sistematičnega inštrumenta s teoretično podkrepljenimi dimenzijami in elementi po principu hrana, storitev ter ambient.



---

## Znak kakovosti in standardi za turistične proizvode

Kuhelj (2009, 49) pravi, da višja kakovost proizvodov in storitev navadno ni končni cilj organizacij. Kakovost je dejansko bolj sredstvo za doseganje končnih ciljev organizacije, kot so doseganje večjega dobička, cenovna konkurenčnost, povečevanje prodaje in tržnega deleža ter ugled organizacije in njegovih tržnih znamk. V ta namen, pravi Kuhelj, so bili razviti sistemi managementa kakovosti. V svetu obstaja vrsta takšnih sistemov ter njihovih izpeljank, kot so MBNQA, EFQM, Priznanje RS za poslovno odličnost, ISO-standardi, Six sigma, 20 ključev in drugi.

Aličeva (2003, 47) pravi, da so se kot nadgradnja standardov ali pa kot samostojen pristop k zagotavljanju večje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja uvedli nekateri samooce nitveni modeli, kot so model poslovne odličnosti, model 20 ključev, model Six sigma. Pravi, da se za enega od teh pristopov odloči večina organizacij, ki že ima uveden standard kakovosti ISO 9001 in/ali ISO 14001. Posebej poudarja, da nekateri od teh modelov najboljšim organizacijam d, da na podlagi medsebojne primerjave pridobijo javno priznanje za svoje kakovostno delo.

Ravno v razlagi Kuhljeve tiči problem neučinkovitosti generičnih nagrad in certifikatov za kakovost, saj v turizmu zagovarjamo, da šteje samo tista kakovost, ki jo lahko zazna gost v končnem proizvodu in storitvi. Zgodovina poskusov vpeljave generičnih nagrad kakovosti v turizmu sega v obdobje 2002–2006, ko je bil v slovenski strategiji turizma med 70 ukrepi naveden tudi ukrep Priznanje RS za poslovno odličnost v turizmu. Ta je tudi doživel implementacijo v pilotnem projektu, a je kasneje iniciativa zamrla.

Tudi Program za vzpostavitev celovitega sistema razvoja kakovosti storitev v turističnih podjetjih v Sloveniji (avtorica Uran Maravičeva ga poimenuje HSKS – hotelski sistem kakovosti storitev) predvideva vpeljavo nagrade za kakovost. V zadnji fazi HSKS govori o uporabnosti merjenja rezultatov implementacije kakovosti v organizaciji. Rezultati notranje evalvacije se lahko uporabijo za zunanjo evalvacijo. Rezultati lahko služijo samim organizacijam za primerjavo (benchmarking) kakor tudi nacionalnim združenjem in/ali drugim za podeljevanje Slovenske nagrade za kakovost v turizmu, katere uvedbo predvideva Program celovitega spodbujanja kakovosti v turizmu Ministrstva za gospodarstvo iz leta

2005. Najpomembneje je, da se s poenotenimi kriteriji izvede primerjavo med posameznimi turističnimi organizacijami. Kot je to običajna praksa v drugih državah, je potrebno navesti jasno metodologijo in kriterije za evalvacijo.

Po drugi strani obstaja kar nekaj nagrad za kakovost destinacij, a le-te, z redkimi izjemami, niso sistemsko urejene. Če predvidevamo, da si turistična destinacija želi ohraniti raven turističnega prometa in raven cen, ki jih dosegajo gostinski objekti, mora veliko pozornosti posvetiti dvigovanju kakovosti ponudbe. V turistični destinaciji se srečujejo številni ponudniki s področja turizma: lokalno okolje z naravnimi in drugimi elementi ter prebivalci kot tudi družbeno-ekonomsko okolje s splošno infrastrukturo, gospodarskimi in družbenimi subjekti. Vsi ti subjekti morajo delovati usklajeno s ciljem ustvarjati gostoljubno, produktivno in razvojno spodbudno okolje s prepoznavno podobo turistične destinacije. Tako se v turistični destinaciji srečujejo in povezujejo programi kakovosti posameznih ponudnikov turističnih proizvodov in storitev ter nacionalni programi kakovosti. Izvajanje programov kakovosti pri neposrednih turističnih ponudnikih privede do oblikovanja prepoznavne blagovne znamke turistične destinacije in njene konkurenčne pozicije na turističnem tržišču.

Cilji razvoja kakovostnih blagovnih znamk v turizmu so:

- povečanje dodane vrednosti v turizmu,
- dograjevanje turistične ponudbe in izboljšanje njene kakovosti,
- pospeševanje rasti kakovosti turistične in spremljajoče ponudbe,
- diferenciranje in označevanje določenega segmenta nadpovprečne kakovosti ponudnikov, proizvodov in storitev,
- diferenciranje in označevanje določenega segmenta ponudnikov, proizvodov in storitev z očitnimi značilnostmi namembnosti in porekla,
- pospeševanje razvoja celotne turistične ponudbe, od osnovnih do spremljajočih proizvodov in storitev,
- razvoj atraktivnosti destinacije,
- porast prodaje v celotni dejavnosti turizma.

Primeri posameznih držav in turističnih območij kot turističnih destinacij dokazujejo potrebo po usklajenem strokovnem delu na tem področju, nujnost celovitega pristopa in upravičenost velikih vlaganj v trženje in blagovne znamke v turizmu. Ena redkih destinacijskih iniciativ v Sloveniji na tem področju je Znak kakovosti ljubljanskega turizma, ki jo je uvedla Mestna občina Ljubljana. Že od leta 2001 ocenjujejo kakovost restavracij in trgovin, v strateškem obdobju do leta 2020 pa želijo metodologijo in standarde kakovosti razširiti na druge elemente turistične ponudbe.

Naraščajoča konkurenca med turističnimi ponudniki in tudi destinacijami predstavlja v današnjih časih precej veliko težavo. Pri tem se pojavlja vprašanje, kako izstopati iz konkurence. Odgovor na to so mnogi poiskali v kakovosti, saj ta predstavlja odlično sredstvo diferenciacije v poplavi ponudnikov. Tako naj bi prav kakovost in vrednost blagovne znamke povečevali privlačnost destinacije v očeh turista (Stevens 1992). Destinaciji je težko pripisati le eno značilnost, saj jo sestavlja več elementov, ki vplivajo na turista, ko jo leta obiše. Izmed mnogih definicij lahko poudarimo tisto, ki destinacijo opisuje kot skupek proizvodov in storitev na enem mestu z namenom privabljanja obiskovalcev izven svojih

prostorskih meja (Murphy, Pritchard in Smith 2000). Lahko rečemo, da je privabljanje obiskovalcev tistega ključnega pomena, zaradi katerega se destinacija lahko navsezadnje sploh razvija in si izboljšuje svojo podobo med konkurenco.

Sopomenke za znak so tudi nagrade, priznanja ipd., a bomo v nadaljevanju ostali pri uporabi termina znak. Znaki kakovosti za proizvod ali storitev v turizmu predstavljajo zagotovilo za zanesljivost, varnost ali učinkovitost. V kontekstu destinacijskega trženja jih pojmuje kot blagovne znamke turističnih destinacij. Standardi za osnovne in tematske turistične proizvode predstavljajo opredmetenje destinacijskih blagovnih znamk. Blagovne znamke so v očeh turistov izjemno pomembne, saj so turistični proizvodi neotipljivi. Blagovna znamka turistu zagotavlja kakovost ter mu olajša prepoznavanje turističnega proizvoda izmed ostalih proizvodov. V splošnem lahko rečemo, da blagovne znamke turistom zmanjšujejo občutek tveganja ob nakupu in rezervaciji turističnih proizvodov (Konečnik 2007, 112).

Sprašujemo se, katere so tiste turistične blagovne znamke, ki so za turiste najpomembnejše in najuglednejše? Konečnikova (2007) meni, da so to lahko znamke posameznih turističnih proizvodov, korporacijske znamke turističnih podjetij (hotelov, turističnih agencij ...) ali znamke turističnih destinacij.

Svetovalno podjetje Bloom Consulting, ki za WEF TTCI izračunava moč znamk posameznih držav, vsako leto objavi lestvico najmočnejših držav kot turističnih znamk. V letu 2017 so bile to ZDA, Tajska, Španija, Hongkong in Avstralija. Na evropski lestvici se je Slovenija uvrstila na 26. mesto med 41 ocenjenimi državami. Naše sosede so dosegle naslednje uvrstitve: Italija 5. mesto, Avstrija 8. mesto, Hrvaška 13. in Madžarska 22. mesto (<http://www.bloom-consulting.com>).

Kakorkoli že, Konečnikova (2007) meni, da ni enoznačnega odgovora na vprašanje, katera znamka je najpomembnejša. Po njenem so v primeru individualnih potovanj pomembne različne blagovne znamke prevoznih podjetij, hotelov, destinacij, atrakcij, v primeru nakupa potovalnega angažmaja pa je turistu pomembna znamka organizatorja potovanja.

Vsekakor v očeh turista blagovna znamka pomeni neko zagotovilo kakovosti. V hotelirstvu je kakovost izražena s kategorijo (številom zvezdic) in/ali članstvom v hotelskih verigah, v prehranbnem gostinstvu z uvrstitvijo v gastronomske vodnike, kot sta Michelin ali Gault Millau, v primarni turistični ponudbi (naravne danosti, kulturna dediščina) pa z uvrstitvijo na seznam UNESCO ali vsaj med nacionalne parke ali nacionalno pomembne kulturne spomenike. Takšna kakovost je mednarodnim turistom znana in vedo, kaj lahko od nje pričakujejo. Več kot ima teh elementov turistična destinacija, večje bo povpraševanje in dosežena povprečna cena storitev – večja bo moč blagovne znamke destinacije.

V Sloveniji teh mednarodno prepoznanih znakov kakovosti v večini ni, verjetno jih še nekaj časa ne bo, zato je še potrebneje oblikovati nacionalne iniciative kakovosti. V nadaljevanju predstavljamo iniciative kakovosti v nekaj turističnih destinacijah, ki se po ponudbi in/ali velikosti lahko primerjajo s Slovenijo.

V primeru, ko v destinaciji ni mednarodno prepoznavnih blagovnih znamk, je edina pot na začetku razvoja ustvarjanje močnih blagovnih znamk destinacij, kjer so zagotovilo kakovosti določene blagovne znamke nacionalne, regionalne ali lokalne turistične organi-

zacije. Ko ni močnejšega zagotovila varnosti nakupa (ugledno mednarodno podjetje), primarno garancijo nudijo turistične organizacije.

Postavljamo si osnovno vprašanje, kakšne znake in standarde kakovosti v turizmu imajo različne države?

Za odgovor na vprašanje bomo uporabili metodo študije primerov. Veal (2011, 341) pravi, da študija primera vsebuje študijo individualnega primera fenomena, ki ga raziskujemo. Namen te raziskovalne metode je razumeti fenomen, ki ga raziskujemo, na način, da preučimo enega ali več primerov. Namen našega raziskovanja ni potrditi obstoječo teorijo, temveč le raziskati, kako v praksi delujejo različni sistemi kakovosti v turizmu. Torej je uporaba metode eksplorativne narave, saj želimo odkriti, kakšne so dobre prakse v posameznih državah.

Predstavili bomo študije primerov Irske, Nove Zelandije, Malte in Švice, držav, kjer smo našli primere nacionalnih iniciativ kakovosti. Podatke bomo povzeli iz spletnih strani odgovornih organizacij. Na koncu bomo primerjali koncepte v posameznih državah. Za vse države bomo pregledali, kdo je avtoriteta, ki nosi blagovno znamko, in za katere turistične proizvode imajo destinacije znake in/ali standarde kakovosti.

## Irska

Fáilte Ireland je irska nacionalna turistična razvojna agencija. Njena naloga je podpora turističnemu gospodarstvu za ohranjanje konkurenčnosti Irske kot turistične destinacije. Za turistično gospodarstvo zagotavljajo različne podporne storitve z anmenom, da turistična podjetja lažje upravljajo in tržijo svoje turistične proizvode.

Kot nacionalna turistična razvojna agencija, želijo, da se turisti med svojim bivanjem na Irskem zanesejo samo na eno blagovno znamko. Zato so leta 2010 so skladno z nacionalno shemo zagotavljanja kakovosti razvili »Fáilte Ireland Approved signage and logos« za vse turistične podsektorje in Fáilte Ireland znak kakovosti (angl. Fáilte Ireland Quality Mark).

Ta znak lahko pridobijo različni nastanitveni obrati: hoteli, gostišča, hostli, penzioni in kampi. Na spletni strani <http://www.failteireland.ie> ni podatkov, da bi imeli standarde tudi za druge turistične proizvode.

Med prednostmi za podjetja, da pristopijo k znaku kakovosti, agencija navaja (<http://www.failteireland.ie>):

- označbo kakovosti in uporabo logov,
- neodvisno oceno nastanitvenega obrata,
- vključitev na spletne strani nacionalne turistične organizacije,
- vključitev v razne promocijske aktivnosti,
- publiciteto, dogodke ...

Ta shema kakovosti bi bila lahko primerljiva s slovenskim sistemom kategorizacije nastanitvenih obratov. Na Irskem morajo oceno nastanitveni obrati izvesti vsako leto, za hotel s 100 sobami je cena približno 1.800 evrov (dodatni so še stroški za usposabljanja).

## Malta

Namen je predstaviti znak kakovosti v turizmu Malte (angl. Quality Assured Malta), njegove prednosti, karakteristike in način delovanja. Primer je v celoti povzet iz uradne spletne strani <http://www.qualityassuredmalta.com>.

Znak kakovosti Malte je bil ustanovljen s strani malteškega državnega urada za turizem in je prostovoljnega značaja. Namenjen je podjetjem, ki nudijo visoko stopnjo kakovosti, doslednosti in strokovnosti. Pečat QA (Quality Assured = zagotovljena kakovost) tako pokriva področje restavracij, atrakcij oz. turističnih znamenitosti in DMC. Podjetja, ki so vključena v omenjen znak kakovosti, so ocenjevana enkrat letno ali na vsaki dve leti, da dosejajo in vzdržujejo določene standarde.

Pečat QA je bil sprva ustanovljen za podjetja DMC (angl. destination management companies), in sicer leta 2008 (z naslednjim letom so že bile podeljene nagrade), z letom 2010 so bile nagrajene še turistične znamenitosti in šele leta 2015 so nagrade prejele restavracije. Kriteriji, po katerih so lahko omenjena podjetja vključena in tudi nagrajena, so specifični za vsako kategorije posebej in morajo biti potrjeni s strani nadzorne komisije QA.

### *Restavracije*

V znak kakovosti Malte so vključene tiste restavracije, ki zagotavljajo odlično kulinarično izkušnjo, torej visokokakovostne storitve, hrano in pijačo. To je namreč v precejšnji pomoč gostom (turistom in domačinom), ki imajo tako možnost pregleda in izbire med najboljšimi restavracijami na Malti. Pomembno je omeniti, da z znakom kakovosti Malta nikakor ne nagrajuje izključno vrhunskih restavracij, ampak vključuje različne vrste in stile restavracij, ne glede na cenovni razred. Posledično so zaradi tega restavracije različno ocenjevane (glede na svoj rang kakovosti se ocenjujejo določene dimenzije). Ocenjujejo jih enkrat letno z metodo skritega gosta, medtem ko z napovedanim obiskom na vsaki dve leti.

V ocenjevalnem listu za restavracije iz leta 2015 so na lestvici od 1 do 5 ocenjevali naslednje:

- 1) storitev,
- 2) gostoljubnost,
- 3) kakovost hrane,
- 4) kakovost pijače,
- 5) ambient in ostalo.

Prednosti, ki jih ima tovrsten znak kakovosti, je veliko, saj si s tem restavracije širijo prepoznavnost, dobijo potrdilo o kakovosti, dosežejo konkurenčno prednost in se tržijo znotraj skupne blagovne znamke. S tem pridobijo tržno prednost na nacionalni ravni. Poleg tega je namen tega znaka tudi spodbujati najboljše prakse in prepoznavati tiste, ki redno ponujajo kakovostne proizvode in storitve. Kriteriji se nenehno izboljšujejo; dober primer je uvedba kriterija, da morajo imeti vse restavracije po letu 2016 vsaj 30 % ali 20 steklenic vina, pridelanega iz lokalnega grozdja, kar kaže na spodbujanje vključevanja lokalnih pridelovalcev v turistično ponudbo.

### *Turistične znamenitosti*

Kategorija turističnih znamenitosti je namenjena vsem obiskovalcem v pomoč pri izbiri znamenitosti, ki jih je na Malti vredno obiskati. S tem želijo povečati potencial določenih znamenitosti (kulturna dediščina, muzeji, avdio-video predstave idr.) in zagotoviti kakovostne proizvode ter doživetja. Izmed 56 kriterijev mora atrakcija izpolnjevati naslednje glavne kriterije: minimalne začetne zahteve (delovni čas, spletna stran, usposobljeni zaposleni ...), kakovost vsebine, kakovost interpretacije, vrednost za denar, kakovost promocije, dostopnost, postavitve in udobje, varnost in ohranjanje oz. zaščita, kakovost storitev, trajnostni razvoj, urejenost sanitarij, čistoča in fizični izgled, ponudba prodaje, gostinska ponudba itd. Turistične znamenitosti se na podlagi tega ocenjevalnega lista ocenjuje z napovedanim obiskom, in sicer na vsaki 2 leti.

Znamenitostim, katerim pripada znak kakovosti, se zaradi tega izboljšuje kakovost, saj za njihove zaposlene prirejajo razne tečaje, delavnice in usposabljanja. Prav tako imajo možnost lastne primerjave skozi obdobja delovanja in priložnost za izboljšave zaradi povratnih informacij gostov in primerov najboljših praks. Dvigne se tudi nivo prepoznavnosti in posledično obiskanosti Gostom se, po mnenju malteškega urada za turizem, s tem znakom zagotovi kakovost in avtentične znamenitosti.

### *DMC*

Zadnja kategorija, ki je bila kot prva vključena v znak kakovosti Malte, so DMC-ji (angl. destination management company). V znak kakovosti so vključeni le najboljši na svojem področju, ki ponujajo kakovostne storitve na področju organizacije dogodkov in konferenc ter destinacijskega managementa. Kriteriji za pridobitev znaka kakovosti na tem področju so naslednji:

- 1) splošno zagotavljanje zavarovanja,
- 2) 3-letno delovanje in finančna stabilnost,
- 3) treningi zaposlenih,
- 4) učinkovitost pri izpolnjevanju naročnikovih potreb,
- 5) priporočila gostov in ponudnikov iz kongresne industrije.

Podjetjem se opravi popolna revizija vsaki dve leti. Vključitev teh podjetij v znak kakovosti predstavlja veliko prednost za tujce, saj je slednjim tako prikrajšan čas iskanja strokovnih in kakovostnih organizatorjev dogodkov ter kongresov na Malti. S tem namreč pridobijo zagotovljeno kakovost na podlagi resničnih in preverjenih kriterijev.

Znak kakovosti Malte je primer dobre prakse za dvig kakovosti turističnim proizvodom in storitvam, saj s svojim certifikatom določa kriterije, ki jih ponudniki morajo upoštevati, v kolikor želijo večjo prepoznavnost in kakovostnejši proizvod. V primeru Malte je poudarek na restavracijah, znamenitostih in DMC-jih, z lahkoto pa bi se tovrsten znak kakovosti preneslo tudi na druge turistične proizvode. Potrebno je poudariti, da ima Malta za nastanitve (hotele) že prepoznaven znak kakovosti, saj je tam v veljavi sistem Hotelstars.

## Nova Zelandija

Nacionalni simbol Nove Zelandije je praprot, ki predstavlja simbol moči, skupnosti in uspeha. Nič čudnega torej, da je znak praproti prišit na oblačilih novozelandske jadrane ekipe in je prisoten tudi na vseh drugi pomembnih športnih dogodkih. Praprot se uporablja kot tržna znamka za razvijanje prepoznavnosti Nove Zelandije v mednarodnih promocijskih aktivnostih, na spletnih informacijskih straneh in na kakovostnih turističnih proizvodih, ki so del licenčnega sistema Qualmark (Sirše, Mihalič in Uran 2006).

Qualmark je uradna agencija za zagotavljanje kakovosti novozelandskega turizma. Je v lasti javne nacionalne turistične organizacije Tourism New Zealand in združenja v zasebni lasti New Zealand Automobile Association. Močno jo podpirajo tudi vodilna podjetja v turistični dejavnosti.

Agencija ponuja licenciranje za uraden znak kakovosti turizma, ki simbolizira, da je turistično podjetje strokovno in zaupanja vredno. Qualmark deluje kot storitev za turistično gospodarstvo, s tem da pomaga podjetjem, da ponudijo najboljše, in pomaga turistom, da kupijo najboljše v Novi Zelandiji.

Vsi dobitniki znaka Qualmark, ne glede na dejavnost, so podvrženi strogemu sistemu nadzora s strani usposobljenih ocenjevalcev. Ocenjevalci ocenjujejo podjetje z več kot 160 kriteriji. Vsi dobitniki morajo izpolnjevati najmanj minimalne kriterije in zakone, ki veljajo za poslovanje podjetij (npr. gradbeni, požarna varnost, higiena ...). Poleg tega se minimalni kriteriji nanašajo na izvajanje storitev, upravljanje z objektom, vodenje, čistočo, okoljsko in kulturno odgovornost. Samo podjetja, ki na vseh področjih izpolnjujejo visoke standarde, si zaslužijo obeležje Qualmark – znak kakovosti novozelandskega turizma.

Znak se podeljuje nastanitvenim obratom, TIC-em, izvajalcem aktivnosti (tematski turistični proizvodi) in storitev ter transportnim podjetjem. Poleg znaka kakovosti lahko podjetja dobijo tudi znak okoljske kakovosti (Enviro Award). V delu, ki se nanaša na nastanitev, gre dejansko za kategorizacijo nastanitvev (razvrščanje nastanitvev v kategorije od 1 do 5 zvezdic).

Agencija dobitnikom znaka obljublja naslednje koristi za turista (<http://www.qualmark.co.nz>):

- prepoznavnost in zaupanje: znaka Qualmark ali Enviro sta dokaz, da je bilo določeno podjetje bilo ocenjeno. To vzbuja zaupanje. Neodvisne raziskave so pokazale, da je 92 % turistov, ki so uporabili ponudnike nastanitvev z oznako Qualmark, zadovoljnih.
- prioriteto mesto na nacionalni spletni strani: dobitniki Qualmarka so uvrščeni višje na uradni turistični novozelandski spletni strani, <http://www.newzealand.com>, ki letno beleži več kot 18.000.000 obiskov. Zadnje številke kažejo, da imajo dobitniki znaka 4-krat več direktnega obiska od ostalih.
- vključevanje v usposabljanja z mednarodnimi poslovneži: pri izobraževanjih tujih poslovnežev (več kot 17.000 vsako leto) na tujih trgih, nacionalna turistična organizacija promovira znamko Qualmark.
- publiciteta na nacionalni ravni skozi i-SITE (op. a.: turistično-informativne centre): vsi ti centri na Novi Zelandiji močno promovirajo Qualmark. Podatki kažejo, da imajo dobitniki znaka večji delež rezervacij. Nekateri centri promovirajo zgolj dobitnike Qualmarka, ker želijo ponujati samo kakovostne storitve.

- kredibilnost na spletnih rezervacijskih portalih: veliko najpomembnejših spletnih rezervacijskih portalov prepozna in promovira znak Qualmark, vključno z aatravel.co.nz, wotif.com, tripadvisor.co.nz, expedia.co.nz, tourism.net.nz, jasons.com, ezi-bed.com in stay247.
- večja dostopnost do incoming tur operaterjev: Združenje novozelandskih incoming operaterjev (ki so vsi dobitniki znaka Qualmark) je zaslužno za večino tujskega turizma na Novi Zelandiji. Ena od zahtev za pridobitev znaka je tudi ta, da mora 75 % proizvodov v njihovi ponudbi imeti znak Qualmark.
- dostop do drugih marketinških priložnosti (v organizaciji nacionalne turistične organizacije): posebne ture za kitajske turiste, dostop do turistov s križark ...

Še posebej agencija izpostavlja koristi za podjetja. Predvsem korist, da je podjetje pregledano s strani usposobljenega, izkušenega turističnega strokovnjaka, ki lahko podjetju ponudi nepristransko povratno informacijo o kakovosti storitev in pomoč pri poslovnem razvoju.

## Švica

Projekt Znak kakovosti švicarskega turizma je namenjen vsem švicarskim turističnim podjetjem (hoteli, agencije, smučišča, gostinski lokali ...), ki so si za cilj postavili kakovostne storitve in kakovost razumejo kot permanenten proces. Program Znak kakovosti temelji na spoznanjih Total Quality Management (TQM) in je prilagojen specifičnim potrebam turističnih ponudnikov. Razvila sta ga Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) pri Univerzi Bern in Frey Akademie AG iz Züricha. Program je odprt, možno ga je nadgrajevati in zdaj obsega dve stopnji kakovosti. Vsako podjetje se lahko odloči, koliko se želi angažirati na področju kakovosti (Sirše, Mihalič in Uran 2006).

PROGRAM KAKOVOSTI NA 1. STOPNJI – Q<sub>1</sub> je namenjen izboljšanju kakovosti na področju storitev predvsem s pomočjo motivacije zaposlenih. Podjetja, ki pridobijo znak kakovosti prve stopnje, so dala usposobiti vsaj enega trenerja kakovosti, izpeljala so samoocenjevanje in analizirala z vidika gosta najpomembnejše delovne procese, zaznala so svoje šibke točke, opredelila standarde kakovosti in zagotovila ustrezno obravnavo pritožb. Vsako leto sprejmejo ukrepe za nadaljnje izboljšanje kakovosti in postopke za njihovo uresničevanje (Sirše, Mihalič in Uran 2006).

PROGRAM KAKOVOSTI NA 2. STOPNJI – Q<sub>2</sub> se osredotoča na ohranjanje kakovosti in podjetniško vodenje, priporočajo pa ga podjetjem z več kot petimi zaposlenimi. Prejemniki tega znaka so izpeljali anketiranje gostov in zaposlenih in so jih že pregledali anonimni ocenjevalci. Na ta način pridobljene informacije so osnova za učinkovite ukrepe za ohranjanje in spodbujanje kakovosti vseh storitev za goste ter za primerjavo z drugimi sorodnimi podjetji (Sirše, Mihalič in Uran 2006).

PROGRAM KAKOVOSTI NA 3. STOPNJI – Q<sub>3</sub>, pri katerem gre za to, da lahko podjetja, ki pridobijo mednarodni sistem kakovosti, v praksi to pomeni standard ISO, model EFQM ali ibex fairstay, zaprosijo za Q<sub>3</sub>.

Ti programi kakovosti se nanašajo bolj na kakovost procesov kot na kakovost končnega turističnega proizvoda in storitve. Švicarji predvidevajo zagon novega programa v letu



2017. Zanimivo je tudi, da so model prenesli tudi v nekatere druge države in regije, kot so Grčija, Latvija, Tirolska in Nemčija (<http://www.swisstourfed.ch>).

Znano je, da je v Švici v veljavi kategorizacija Hotelstars. Poleg programov kakovosti pa Švicarska turistična zveza ponuja še kategorizacijo za počitniška stanovanja in sobe, ter programa kakovosti za družinske destinacije in velneške destinacije. Če želi destinacija pridobiti znak destinacije za družine ali velneške destinacije, mora izpolnjevati stroge kriterije. Zanimivo je, da stane pridobivanje znaka 3.000 švicarskih frankov pri prvi kontroli, 2.500 čez tri leta in za vsako dodatno kontrolo (če ne izpolnjuješ kakšnega kriterija) 1.000 frankov.

## Primerjava znakov kakovosti

Na koncu ugotovljamo, da znaki kakovosti lahko pomembno vplivajo na odločitve turistov glede izbire hotela, restavracije ali destinacije. V tem delu smo želeli raziskati različne pristope k zagotavljanju kakovosti v turizmu na nacionalnih ravneh. Najprej smo predstavili pomen blagovnih znamk za turistične destinacije. Znaki kakovosti so v tem pogledu dejansko destinacijske blagovne znamke. Predvsem v destinacijah, kjer ni mednarodno priznanih blagovnih znamk, za mednarodnega turista predstavljajo neko zagotovilo kakovosti in varnosti. V Tabeli 2 so prikazane glavne značilnosti sistemov v predstavljenih državah.

Tabela 2: Primerjava sistemov.

Država	Organizacija, ki podeljuje	Osnovni turistični proizvodi	Standardi	Tematski turistični proizvodi	Standardi	Nadzor
Irska	Failte Ireland, nacionalna turistična razvojna agencija	hoteli, gostišča, hostli, penzionari in kampi	da	ne	ne	Da, letno
Malta	Malta Tourism Authority	restavracije	da	atrakcije, DMC	da	Da, letno ali enkrat na dve leti
Nova Zelandija	Qualmark	hoteli	ni javno postopno	aktivnosti (jadranje, jahanje, pohodništvo ...), storitve, transport, TIC	ni javno postopno	vsako leto
Švica	Švicarska turistična zveza	vsa turistična podjetja	standardi programa	destinacije za družine, velneške destinacije	da	ni časovno omejeno

Irski primer smo izpostavili, ker se že dolga leta trži njihov znak kakovosti, ki pa je dejansko zgolj sistem kategorizacije in ne nek dodaten znak kakovosti. Tudi novozelandski sistem je v svoji osnovi naprej sistem kategorizacije, ki so mu dodali še tri kategorije – za tematske turistične proizvode, transport ter za okoljske dosežke.

Malta ima evropski sistem kategorizacije Hotelstars, zato svoje znake kakovosti usmerja na področja, za katera meni, da tujci nimajo dovolj informacij o njihovi kakovosti. Švicarski sistem je bolj usmerjen v procese (pridobivanja splošnih standardov kakovosti), kar pa ni v skladu z doktrino, da je treba v središče postaviti kakovost proizvodov in ne procesov. Res pa je, da je kakovost v Švici na visokem nivoju in da je smiselno, da kakovost ocenjujejo na ta način, ker imajo interne standarde zagotavlječa skozi konkurenčni boj na trgu.

S svojo celovitostjo navdušujeta švicarski in novozelandski sistem – torej da imajo podjetja jasne koristi, zakaj prevzeti sistem kakovosti in da jim organizacija nudi vso podporo pri implementaciji. Prav tako je navdušujoče, da se izpostavlja pomen povratne informacije, ki jo podjetje dobi od strokovnjaka, ki ocenjuje, in jo lahko uporabi za svojo rast in razvoj.

Če povzamemo, različne države uporabljajo različne pristope, kako za različne turistične proizvode oblikovati znake in standarde kakovosti. Glede na predstavljene primere lahko rečemo, da to države storijo glede na razvojno stopnjo svojo ponudbe.

---

## Merjenje kakovosti storitev in zadovoljstva gostov

Poudarili smo, da je edini ocenjevalec kakovosti gost. Pa vendar je zelo težko opredmetiti, kaj si gost želi in kako doživlja posamezne storitve. To poglavje je namenjeno predstavitvi različnih metod, kako zajeti informacije o gostu in njegovemu zadovoljstvu. Kandampully in Solnet (2015) to področje opisujeta kot osredotočenost na gosta in uvajata termin gostologija (angl. guestology).

Paradigma osredotočenosti na gosta, ki je osrednje vodilo vseh konceptov kakovosti storitev, postavlja izziv pred tradicionalne načine vodenja in poslovanja podjetij. Kot prvo pravilo postavlja zbiranje in obdelavo informacij o gostu in ne organizacijsko strukturo, hierarhijo odločanja, poslovne procese ipd. Način poslovanja in delovanja mora biti takšen, kot ga želi gost. Velja, da moramo delovati skozi oči gosta.

Da bi vedeli, kaj si gost želi, moramo to raziskati. Ramaswamy je (v O'Neill 2001) razvil tri različne načine meritve kakovostne izvedbe storitve:

- meritve izvedbe storitve so pretežno osredotočene na notranje okolje organizacije in ocenjujejo sposobnost izvedbe storitev v skladu s sprejetimi specifikacijami,
- finančni učinki so indikatorji finančnega zdravja organizacij,
- meritve mnenja gostov so usmerjene tako na notranje kot zunanje okolje organizacije.

Korelacija med merjenjem finančnih učinkov in mnenjem gostov bo določila potencial dobičkonosnosti storitve, medtem ko bo razmerje med merjenjem izvedbe storitve in mnenjem gostov vsaj do določene meje pokazalo, kako gosti zaznavajo izvedbo storitve.

Edvardsson, Thomasson in Oretveit (v O'Neill 2001) izpostavljajo probleme, s katerimi se morajo vodje soočiti, ko merijo kakovost storitev:

- Prva pomanjkljivost merilnih sistemov je v tem, da niti tisti, ki sisteme oblikujejo, niti tisti, ki jih uporabljajo, ne vedo dovolj o tem, kaj se meri, kakšna sta namen in uporaba meritev.
- Drugi problem je v tem, da vodje precej pogosto ne merijo kakovosti skozi verigo vrednosti storitev. Medtem ko se nekateri osredotočijo samo na meritve notranje izvedbe, se drugi osredotočijo le na meritve zunanje izvedbe storitev. Potrebno pa je rav-

notežje med obema, pa tudi razumevanje, da se proces nudenja storitve začne pred dejansko interakcijo z gostom. Velikokrat bo zunanje zaznana stopnja kakovosti odsevala raven notranje izvedbe.

- Tretji problem je v tem, da lahko merjenje gostovega zadovoljstva samo po sebi vzbudi višja pričakovanja. Velikokrat že sama omemba izboljšave kakovosti ustvari višja pričakovanja s strani kupca.
- Četrty problem je v tem, da izvajamo preveč meritev. Podjetja lahko s preveliko količino meritev utrudijo tako svoje goste kot zaposlene. Poleg tega pa to zahteva veliko časa in denarja.

Palmer (v O'Neill 2001) predlaga, naj si podjetja postavijo sledeča vprašanja in se tako izognejo vsaj prvemu problemu:

- Katere značilnosti storitev gosti dojemajo kot pomembne?
- Kakšen nivo teh značilnosti pričakujejo?
- Kako gosti dojemajo izvedbo storitev?

Knutson (2001) navaja, da morajo vodje uporabiti povratne informacije gostov kot osnovo za učinkovito odločanje, to pa pomeni:

- spremljanje in nadzorovanje števila gostov ter informacije o prodaji in stroških,
- osebno prisotnost v času obrokov ali v konici prijavljanja gostov v hotel z namenom opazovanja vedenja gostov,
- pogovarjanje z uslužbenci (npr. s pomivalci posode in natakarji z namenom odkriti, kaj gostje puščajo na krožnikih); zanimivo je opazovati, kako si je gost preuredil pohištvo v sobi in si tako uredil prijetnejše bivalno okolje,
- upoštevanje komentarjev, ki se znajdejo v skrinjici s predlogi,
- upoštevanje predlogov, pridobljenih na podlagi anket,
- razmislek glede prejetih pritožb,
- obiskovanje konkurence, navzočnost na seminarjih, prebiranje literature ...

Ocenjevanje kakovosti storitev sestoji iz štirih skupin faktorjev (Uran, 2003):

- faktorji, ki zadovoljijo gosta,
- faktorji, ki ne zadovoljijo gosta,
- faktorji, ki so za gosta kritični,
- faktorji, do katerih so gostje nevtralni.

Faktorji, ki zadovoljijo gosta, so tisti, ki ne zmanjšajo ocene kakovosti storitve, kadar niso prisotni. Vendar pa občutno povečajo gostovo dožemanje storitve, kadar so prisotni (sveže rože v vazah, ogrevana držala za brisače, cvetlični nasadi). Faktorje, ki ne zadovoljijo gosta, lahko razdelimo na aдекватne ali neadekvatne (nečista soba, mrzla hrana). Vendar ponudniki storitev ne bodo bolje ocenjeni, kadar je soba čista in hrana vroča.

Faktorji, ki jih gostje dojemajo kot kritične, pomembno vplivajo na proces ocenjevanja storitev, pa naj si bo pozitivno ali negativno (na primer odzivnost na potrebe gosta ali pravočasnost). Faktorji, ki jih gostje dojemajo kot nevtralne, imajo najmanjši vpliv na ocenjevanje (na primer nove uniforme zaposlenih).

Dolžnost managerjev je, da zagotovijo zbiranje informacij, ki so pomembne za identificiranje posameznih faktorjev. Faktorje, ki ne zadovoljijo gosta, je nujno potrebno dvigniti na nivo njemu sprejemljivih standardov. S faktorji, ki jih gostje dojemajo kot nevtralne, se je potrebno ukvarjati preudarno, tako časovno kot finančno omejeno zaradi relativno majhnega pomena za goste. Najbolj se morajo managerji posvetiti tistim faktorjem, ki jih gostje dojemajo kot kritične, saj le ti odločajo o bodoči nakupni izbiri. Ti faktorji pomembno pripomorejo k pozitivnemu ocenjevanju storitve in obratno (npr., potniki zelo visoko cenijo varnost, potrebno pa se je vprašati, koliko anketnih vprašanj poizveduje po varnosti).

Osnovni razlog, zakaj podjetja merijo kakovost storitev in zadovoljstvo gosta, je, da želijo gosta bolje poznati. S tem povečujejo vrednost za gosta, lojalnost gostov in celostno finančno poslovanje podjetja. McKenna (v Knutson 2001) trdi, da v prihodnosti tržno, kompetitivno okolje ne bo dopuščalo počasnih odzivov ali odloženih odločitev podjetij, ko je gost nezadovoljen.

Naloga razvijanja učinkovitejših načinov merjenja in nadzorovanja kakovosti storitev bo postala pomembna na vseh ravneh: za vse skupine, vključene v proces (od delničarjev, kupcev, zaposlenih pa do vodstva). Velik izziv, še posebno z vidika globalne ekonomije, bo spoznati, kaj je za vsako od teh skupin deležnikov pomembno v procesu izvajanja storitve. Tedaj bo izvedena storitev odsljkavala pravo kakovost storitev.

## Metode za merjenje zadovoljstva gostov in kakovosti storitev

Danes se gostinci srečujejo z veliko možnosti izbire, ko govorimo o merjenju gostove percepcije kakovosti storitev. Za ocenjevanje je na razpolago cel spekter metod merjenja oz. zbiranja podatkov – vsaka s svojimi tipičnimi prednostmi in slabostmi, odvisno od tega, kaj se meri in zakaj se meri. Problem je, da je veliko teh metod predragih, preveč kompliciranih ali popolnoma neprimernih za tisto, kar se meri.

Tabela 3: Primerjava značilnosti kvantitativnih in kvalitativnih metod.

	kvalitativne metode	kvantitativne metode
vrsta raziskave	eksplorativna	statistična obdelava podatkov
vrste vprašanj	z odprtim koncem	z zaprtim koncem
število respondentov	malo	veliko
analiza	subjektivna	statistična
znanje raziskovalca	potrebne posebne veščine	potrebni manj veščin
generalizacija rezultatov	zelo omejena	zmerna

Vir: Dutka 1995, 26.

Skoraj vsi avtorji, ki se ukvarjajo z definiranjem kakovosti storitev, se v razpravi dotaknejo tudi metode, kako meriti to kakovost (npr. Kandampully 2007; Reisinger v Kandampully et al. 2001; O'Neill v Kandampully, Mok in Sparks 2001; Knutson v Kandampully, Mok in Sparks 2001; Harrington in Lenehan 1998; Dutka, 1995; Hudson in Hudson

2013; Wilson et al. 2016). Pregledali smo številne in če oblikujemo nekakšen povzetek teh priporočil za merjenje kakovosti storitev in zadovoljstva gostov, lahko te metode razdelimo na kvalitativne, kvantitativne in mešane. Dutka (1995) metode merjenja kakovosti klasificira samo na kvalitativne in kvantitativne, a se je v tem času razvilo precej novih metod in pristopov, zato dodajamo še mešane.

Poenostavljeno rečeno, kvalitativne metode omogočajo pridobivanje neštevilčnih informacij, kvantitativne številčnih in mešane vsebujejo tako eno kot drugo vrsto informacij. Kandampully in Solnet (2015) pravita, da kvantitativno raziskovanje vsebuje statistične podatke o različnih merljivih vidikih vedenja gosta, medtem ko za kvalitativno raziskovanje pravita, da vsebuje identifikacijo odnosov trenutnih (in potencialnih) gostov ter širše skupnosti. Čeprav so skrajno subjektivne, kvalitativne raziskave zagotavljajo zanimiv vpogled v razmišljanje posameznega gosta.

Kvalitativne metode zbiranja podatkov vključujejo:

- intervjuje,
- skupinske intervjuje,
- igranje vloge gosta,
- opazovanje managementa,
- zbiranje informacij od zaposlenih,
- zbiranje informacij iz knjig pripomb in pritožb.

Kvantitativne metode zbirajo informacije na osnovi vnaprej določenih standardov in so zato objektivnejše in merljivejše. V večini primerov se informacije zbirajo z anketami, ki se lahko izvajajo na različne načine:

- osebno anketiranje,
- telefonsko anketiranje,
- spletno anketiranje,
- anketiranje z anketnimi listi v sobah,
- anketiranje s pomočjo IKT-tehnologije (na televizorjih v sobah, pametnih telefonih ...).

Med mešane metode zbiranja podatkov lahko uvrstimo:

- ocene iz spletnih portalov,
- skritega gosta (angl. mystery guest).

V gostinstvu se običajno uporablja mešanico kvalitativnih in kvantitativnih metod, kar je za celovito sliko o mnenju gostov o naših storitvah edino pravilno. Temu pritrjujeta tudi Kandampully in Solnet (2015).

Hudson in Hudson (2013) identificirata naslednje metode: analizo pomembnosti in izvedbe (angl. importance-performance analysis – IPA), SERVQUAL, kartice s komentarji (angl. comment card), skritega kupca, tehniko kritičnega incidenta (angl. critical incident studies), raziskavo izgubljenega gosta in spletno raziskavo.

Kandampully in Solnet (2015) pravita, da so v preteklosti za merjenje mnenj gostov najpogosteje uporabljali: globinske intervjuje s posameznimi gosti, fokusne skupine z izbranimi skupinami gostov, statistične raziskave na reprezentativnih vzorcih, tehniko kritične-

ga incidenta (analiza pritožb), skriti nakup in mnenja zaposlenih. V današnjem času pa izpostavljata tudi t. i. komunikacijo gosta s gostom (družbena omrežja, portali z ocenami ...).

Ford in Bach (1997) sta popisala večino metod, ki so na razpolago managerjem, ter predstavila prednosti in slabosti posamezne metode. Povzetek ugotovitev je v Tabeli 4.

Tabela 4: Metode za zbiranje podatkov.

metode zbiranja podatkov	glavne prednosti	glavne slabosti
opazovanje managementa	brez neprijetnosti za gosta	prisotnost opazovalca lahko vpliva na izvršitev storitve
povratna informacija od zaposlenih	poznavanje procesa in problemov pri izvajanju storitve	pristranskost zaposlenih
anketni listi za pripombe (v sobah, na mizah)	sugerirajo zanimanje podjetja za mnenje gostov	komentarji in pripombe se običajno nanašajo na ekstreme
ankete, poslane po pošti ali spletu	sposobnost zbiranja zanesljivih in reprezentativnih podatkov	časovni zamik in učinek na spomin
intervjuji na sami lokaciji	podrobna informacija gosta	reprezentativnost vzorca
tehnika kritičnega incidenta	identifikacija, kaj je sporno za gosta	nizka stopnja vrnjenih odgovorov
intervjuji s ciljnimi skupinami	bogati z informacijami	identifikacija simptomov
skriti gosti	konsistentni in nepristranski	stroški

Vir: Ford in Bach 1997, 85–6; Uran in Conti 2008, 87.

Wilson et al. (2016) pravijo, da se metode raziskovanja razlikujejo od podjetja do podjetja glede na različno uporabo raziskovanja kakovosti storitev – od merjenja uspešnosti zaposlenih do učinkovitosti oglaševanja ter strateškega načrtovanja –, saj ta zahteva obsežne in raznolike informacije. V Tabeli 5 predstavljamo klasifikacijo metod po Wilsonu et al. z glavnimi cilji teh metod. Pri tem je potrebno poudariti, da malo podjetij uporablja vse metode hkrati.

Tabela 5: Metode in cilji raziskovanja.

Metoda raziskovanja	Cilji raziskovanja
Pridobivanje pritožb in pripomb gostov	Identifikacija in delo z nezadovoljnimi gosti. Identifikacija skupnih točk napak pri storitvah.
Študije kritičnega incidenta	Identifikacija najboljših praks pri storitvenih transakcijah. Identifikacija potreb gosta kot podlage za oblikovanje kvantitativnih študij. Identifikacija skupnih točk napak pri storitvah. Identifikacija prednosti in slabosti pri izvajanju storitev.
Raziskovanje potreb	Identifikacija potreb za oblikovanje kvantitativnih študij.
Ankete za merjenje zadovoljstva gostov in anketa SERVQUAL	Spremljanje uspešnosti izvajanja storitev. Ocena splošne uspešnosti izvajanja storitev in primerjava s konkurenco. Ocena zadovoljstva in vplivi zadovoljstva na nakupno vedenje gosta. Ocena razlik med pričakovano in zaznano kakovostjo.
Raziskovanje sekundarnih virov (baze podatkov o gostih)	Identifikacija potreb posameznega gosta z uporabo IK-tehnologij in baz podatkov.
Izhodna anketa	Pridobivanje takojšnje povratne informacije o izvedenih storitvah. Merjenje učinkovitosti sprememb pri izvajanju storitev. Ocena izvedbe storitev posameznikov in tima. Uporaba ocen kot podlage za izboljšanje procesa. Identifikacija skupnih točk napačnega izvajanja storitev.
Sestanki z gosti za ugotavljanje pričakovanj in njihove ocene	Kreiranje dialoga s pomembnimi gosti. Identifikacija potreb velikega gosta in zagotavljanje izpolnjevanja teh potreb. Premostitev razkoraka med pričakovanjem in izvedeno storitvijo pri velikih gostih.
Tržno usmerjena etnografija	Raziskovanje gosta v njegovem naravnem okolju. Študij gosta pri storitveni interakciji.
Netnografija (angl. netnography) <sup>1</sup>	Kontinuirano spremljanje sprememb pričakovanj gostov. Identifikacija razlogov za zmanjšanje števila gostov. Raziskovanje gosta v njegovem naravnem okolju. Ugotavljanje povezav med zadovoljstvom in nakupnimi nameni.
Skriti nakup	Merjenje uspešnosti izvajanja storitev posameznega zaposlenega in tima z namenom ocenjevanja in nagrajevanja. Identifikacija prednosti in slabosti storitev.



Metoda raziskovanja	Cilji raziskovanja
Porabniški paneli	Identifikacija sprememb pričakovanj gostov v določenem časovnem obdobju. Zagotavljanje foruma gostov za evalvacijo novih idej o storitvah.
Spremljanje izgubljenih gostov	Identifikacija razlogov za izgubo gostov. Ocena razkoraka med pričakovanji in zaznavo gosta.
Raziskovanje prihodnjih pričakovanj	Napovedovanje prihodnjih pričakovanj gostov. Razvoj in testiranje novih idej.

<sup>1</sup> Netnografija je kvalitativna raziskovalna metoda, s katero raziskovalec raziskuje interakcije v spletnih okoljih. Vir: Wilson et al. 2016, 114.

V nadaljevanju predstavljamo posamezne metode zbiranja podatkov.

### *Opazovanje managementa*

Ford in Bach (1997) trdita, da je najenostavnejša in najcenejša tehnika za oceno kakovost storitev ta, da spodbudimo managerje, da opazujejo interakcije med zaposlenimi in gosti. Prednost teh informacij je v tem, da managerji poznajo svoje poslovne operacije, cilje, sposobnosti in standarde kakovosti storitev. Vedo, kdaj zaposleni izvajajo kakovostna storitvena doživetja. Metoda je uporabna, saj za gosta ne predstavlja motnje in zagotavlja takojšnjo odpravo napak. Po drugi strani nekateri managerji nimajo dovolj izkušenj ali usposobljenosti za interpretacijo svojih opažanj. Lahko so tudi pristranski, kar zagotovo vpliva na njihovo objektivnost. Še pomembneje je, da običajno zaposleni, ko jih opazuje manager, storitve izvajajo drugače. Kakor koli že, s primerno usposobljenim managerjem lahko pridobimo nepristransko in objektivno oceno dogajanja. Nevsiljive tehnike opazovanja, nalključni dnevni obiski in videonadzor bo zmanjšal občutek »šef gleda«. Vendar ima tudi ta metoda pomanjkljivosti – opazovanje odpira številna etična vprašanja v povezavi z vdiranjem v zasebnost posameznika.

### *Povratne informacije od zaposlenih*

Povratna informacija od zaposlenih je komplementarna metoda metodi opazovanja managementa. Velik del zaznavanja gosta je glede kakovosti storitev povezan s trenutki, ko se ponudnik – zaposleni in gost znajdetata v interakciji. Zaposleni najbolje poznajo ovire pri izvajanju storitev (Ford in Bach 1997). Veliko gostov si ne želi izpolnjevati anket in svoje (ne) zadovoljstvo izrazijo neposredno zaposlenim. Bistveno pri tem je, da gost izrazi svoje mnenje in pričakuje takojšnji odgovor zaposlenega kot predstavnika ponudnika. Vedno poudarjamo, da je najboljša reakcija na nezadovoljnega gosta takojšnja reakcija in popravilo storitve. Zato je primerno, da podjetja oblikujejo politike popravljanja storitev (angl. service recovery) in opolnomočijo vse v stiku z gosti za pozitivno reševanje problemov. Zgodi se tudi, da zaposleni ne poročajo o zapletih objektivno, saj se lahko bojijo kazni zaradi neprimerno izvedenih storitev. Vseeno veliko hotelirjev vzpodbuja zaposlene, da pridobivajo in beležijo povratne informacije gostov na formalen in/ali neformalen način, npr. ob plače-

vanju računa ali odjavljanju iz hotela (Uran in Conti 2008). Kandampully in Solnet (2015) gresta celo dlje, ker pravita, da je potrebno spodbujati zaposlene, da postanejo zagovorniki (angl. customer advocate).

### *Intervju z gostom*

Intervju je mogoče ena od najmanj uporabljenih, a najučinkovitejših metod, s katerimi lahko pridobimo poglobljeno razumevanje kakovosti storitev. Kandampully in Solnet (2015) pravita, da je to morda že izumrla metoda, a z njo ima raziskovalec možnost povprašati intervjuvanca o vseh različnih vidikih kakovosti storitev. Intervjuje označujemo glede na dolžino, globino in strukturo (Veal 2011). Praviloma imajo intervjuji točno določeno strukturo in sledijo natančno določenemu besedilu. Največja prednost je povezana z ogromno količino, s pravim bogastvom najnovejših informacij, ki se jih na ta način lahko pridobi. Gostu vzbujajo občutek, da je pomemben za podjetje pa tudi da se podjetje trudi zagotoviti dobro počutje in blagostanje gosta. Na kratko: podjetju ni vseeno za gosta. Največji problem te tehnike so stroški in čas, potreben za izvedbo teh intervjujev. Ne gre pozabiti, da na nek način vdiramo v zasebnost strank. Zaradi tega so nekatera podjetja omejila uporabo te tehnike na določen čas v letu ali na določen tip gosta. V nekaterih gostinskih objektih povabijo goste na »pogovor na štiri oči« z vodjem, v kolikor se izkaže, da potrebe gostov niso bile zadovoljene. Tako dobi vodja priložnost, da oceni naravo gostovega nezadovoljstva. Včasih so bili gostje veseli, če so prejeli pismo, v katerem se je vodstvo opravičilo za nevednosti, ki so se pripetile gostu. Danes pa se veliko vodij zaveda, da je osebni pristop ena od možnih strategij diferenciacije na trgu, ki močno poveča verjetnost, da se bo oseba, ki je izrazila nezadovoljstvo s storitvijo, tudi vrnila v naše podjetje (Uran in Conti 2008).

### *Intervjuji s ciljnim skupinami (angl. focus groups)*

Metoda je priljubljena v turizmu in hotelirstvu, saj je relativno poceni, obenem pa lahko izsledke hitro uporabimo. S fokusno skupino zberemo podatke, kako gosti vidijo storitveno interakcijo. Običajno ima fokusna skupina od 6 do 10 udeležencev diskusije, ki lahko traja do nekaj ur (Uran in Conti 2008). S posebno metodologijo se skupino sprašuje, kaj zaznava kot problem pri izvajanju storitev in kako bi ta problem rešili (Ford in Bach 1997). Vodje lahko spremljajo sam proces pogovora, tako da dobijo občutek, kaj gosti rečejo in kako to rečejo. S pomočjo ciljnih skupin prepoznamo tiste značilnosti kakovosti storitev, ki so pomembne za naše stranke ali pa lahko zožimo koncepte, tako da v kasnejši študiji postavljamo prava vprašanja. Lahko pa jih uporabimo tudi z namenom razjasnitve pojmov, do katerih smo prišli v naših raziskavah (na primer raziskave pokažejo, da je gostom pomembna varnost, pa bi radi izvedeli, kaj točno si predstavljajo pod tem terminom). Lahko jih uporabimo tudi poskusno, preden uvajamo novo ime ali pa izbiramo ideje za nove turistične storitve. Njihov namen je pripraviti goste, da na dolgo in široko razpravljajo, ali je organizacija sposobna zadovoljiti njihove potrebe, pri čemer odgovor enega človeka v skupini lahko sproži cel plaz odgovorov in vprašanj pri drugih. Metoda je uporabna predvsem zato, ker ne vključuje gostov le pri identifikaciji problemov, ampak tudi pri iskanju rešitev zanje. Problem te metode so stroški, še posebej za mala in srednja podjetja (Uran in Conti 2008). Kandampully in Solnet (2015) pravita tudi, da je izziv identificirati prave udeležence fokusne skupine.

### *Kritični incident*

Tehnika kritičnega incidenta ali merjenje incidentov je zasnovana na predpostavki, da se lahko dolgoročno zadovoljstvo gosta doseže le, če se identificira vse probleme, ki jih lahko gost doživi pri konzumaciji storitve. Lovelock, Patterson in Walker (v Uran in Conti 2008) definirajo kritične dogodke kot metodo, katere namen je pridobiti tiste podrobnosti glede storitve, ki gosta najbolj razveselijo in navdušijo, pa tudi tiste, ki ga najbolj razočarajo. Metoda vključuje zbiranje velikega števila storitvenih dogodkov s pomočjo intervjujev tako zaposlenih kot gostov. Dogodki so nato popisani, analizirani, velik pomen pa se pripisuje tudi identificiranju kritičnih dogodkov. Hope in Muhleman (v Uran in Conti 2008) navajata, da je metoda uporabna, ker:

- omogoča identifikacijo določenih značilnosti storitve, ki imajo pomemben vpliv na gosta,
- te izsledke lahko uporabimo, ko na novo oblikujemo sistem nudenja storitve, in sicer tako, da upoštevamo značilnosti, ki jih stranke zaznavajo kot pomembne oz. kakovostne.

Za razliko od drugih kvalitativnih metod se od strank ne pričakuje, da bodo odgovarjale na vnaprej določena vprašanja oz. potencialne probleme. Nasprotno, ta metoda poskuša vzbuditi goste, da bi prosto navedli dogodek, katerega so si v času bivanja v gostinskem objektu najbolj zapomnili. Kandampully in Solnet (2015) navajata fenomen, ki se pojavlja tudi pri anketiranju, da raziskovalec ne identificira vseh področij, ki »mučijo« gosta. Pravita, da se pogosto zgodi, da ravno pri odgovoru na vprašanje, »ali imate še dodaten kakšen dodaten komentar«, intervjuvanci razkrijejo največje probleme in pomanjkljivosti ponudnika storitev in torej ne s tistimi vprašanji, ki jih predvidi raziskovalec.

Pravita, da je ta metoda nadvse uporabna ne zgolj za identifikacijo problemov pri izvajanju storitev, temveč tudi za preoblikovanje celotnega procesa izvajanja storitev. Pomembno pri tem je poudariti, da je vsak tako preoblikovan proces zasnovan na najpomembnejših atributih storitev za gosta, kot jih zazna gost, in ne kot je to zapisano v teoriji ali kot si to zamišlja vodstvo podjetja.

### *Anketiranje*

Uporaba anketiranja za merjenje zadovoljstva gostov se je zelo povečala v zadnjem času, predvsem zaradi uporabnosti anketiranja pri primerjavi zadovoljstva v različnih časovnih obdobjih. Kandampully in Solnet (2015) pravita, da številna podjetja nastavijo anketne liste kar v sobah ali na mizah.

Običajnejše raziskovalne metode se običajno uporabljajo v obliki preprostih anketnih vprašalnikov. Ti anketni vprašalniki so lahko zelo preproste oblike, lahko pa so tudi bolj strukturirani. Goste se običajno povabi, da ocenijo stopnjo kakovosti posameznih lastnosti storitve z vnaprej določeno lestvico. Zaželeno je skupna ocena zaznane kakovosti storitev. V večini primerov se goste prosi za komentarje katerega koli vidika storitve, ki ga raziskava ni zajela. Največja prednost takšnih anketnih vprašalnikov je njihova preprostost v smislu zajemanja podatkov, obenem pa so poceni način pridobivanja povratnih informacij. Osve-tljijo probleme, katerih se sicer hotelirji ne bi niti zavedali, oz. obrnejo pozornost na ponavljajoče se probleme storitve. V primeru pozitivnih povratnih informacij dajejo vodstvu en-

kratno priložnost, da to prizna zaposlenim. To posledično izboljša izvedbo, saj deluje kot priznanje njihovem delu. Ko se takšni vprašalniki enkrat namestijo, ni potrebno več do-  
sti dela (Uran in Conti 2008).

Nekateri anketni vprašalniki so lahko celo pravi užitek za izpolnjevanje. Največja pomanjkljivost anketnih vprašalnikov je nizka stopnja izpolnjevanja in vračanja. Izpolnjevanje je prostovoljno, tako da jih gostje običajno ignorirajo. Simpson (Uran in Conti 2008) celo trdi, da toliko podjetij poskuša pridobiti povratne informacije od strank, da se le-te sedaj branijo odgovarjati nanje. Branijo se tudi sodelovati v kakršnih koli raziskavah. Zato običajno podjetja dobijo vrnjenih le okoli 20 % izpolnjenih vprašalnikov. V večini primerov osebe, ki izpolnjujejo vprašalnike, navajajo odgovore, kot npr. »navdušen«, »zelo nezadovoljen« ali »dolgočasno«, tako da zbrani podatki verjetno ne predstavljajo splošnega občutka oz. ravni zadovoljstva strank. Zaradi tega podjetja ponujajo različne oblike nagrajevanja (npr. brezplačna kosila, vikend paketi ali popusti za naslednje bivanje). Drug zelo pomemben problem se nanaša na časovni faktor, saj so podatki analizirani na tedenski ravni, kar pomeni, da so ponavadi gosti že zapustili hotel, še preden se je njihova pritožba obravnavala ali uspešno razrešila. Iz tega sledi, da bi bila nujno potrebna analiza na dnevni ravni. V restavracijah pogosto vodja izmene pregleda odgovore ob koncu izmene in posreduje informacije naprej vodji izmene, ki tedaj pride na delo. Tako se možni problemi rešujejo dnevno (Uran in Conti 2008).

### *Skriti gost*

Da bi bile koristne, se morajo te študije osredotočiti na tisto, kar gost dojema kot pomembno. Najbolje je, če jih opravljajo zunanji raziskovalci, saj lahko ocenjujejo odziv gostov brez predsodkov, poleg tega pa so velikokrat tudi bolj večji takšnih nalog. Bistvo teh študij je v tem, da se raziskovalec postavi v vlogo gosta ter raziskuje vnaprej opredeljene korake in kriterije, pri tem pa si beleži (najprej mentalno, kasneje pisno) zaznamke o svojih izsledkih.

Kandampully in Solnet (2015) pravita, da je metoda skritega gosta sredstvo nadzora izvajanja storitev. Glavni poudarek je na tem, da se oceni sposobnost kontaktnega osebja pri izvajanju storitev glede na določene standarde. Pravita tudi, da so redni pregledi izvajanja storitev nujni za vsakega ponudnika storitev, če si le-ta želi zagotavljati določen nivo kakovosti storitev.

Vse velike mednarodne hotelske verige redno naročajo skrite goste za preverjanje kakovosti svojih storitev. V evropskem sistemu kategorizacije nastanitvenih obratov je kriterij skritega gosta obvezen element. Tako vodnika Michelin kot Gault Millau restavracije ocenjujeta po principu skritega gosta.

Kako deluje ta metoda, če gre zgolj za preverjanje kakovosti s strani ponudnika? Ponudnik turističnih storitev naroči podjetju, ki izvaja skrite nakupe. Podjetje izvede skriti nakup po vnaprej dogovorjenem scenariju in odda poročilo o izkušnji s storitvami.

Medtem ko nastopajo kot gostje, ti usposobljeni opazovalci metodično opazujejo izvajanje storitev in sestavljajo podrobno poročilo. Poročila vsebujejo tako numerične ocene kot tudi opise izvedenih storitev. Eno najbolj znanih podjetij za skrite goste v luksuznem segmentu – Leading Quality Assurance LQA – poleg samega poročila omogoča tudi nadaljne akcije odprave pomanjkljivosti, usposabljanje zaposlenih in tudi analizo benchmark analizo vseh hotelov, ki jih to podjetje ocenjuje.

Številčne ocene pripomorejo časovno primerjavo rezultatov. Nekateri ponudniki to metodo uporabljajo tudi večkrat na mesec. Takšna raba zagotovo pripomore k boljši zanesljivosti rezultatov. Res pa je ta metoda zgubila na svoji popularnosti v vseh razen luksuznem segmentu, saj zdaj spletne platforme, kot je TripAdvisor, služijo kot platforme, kjer je moč prebrati na tisoče poročil skritih gostov.

### *Spletne ocene*

Ena od posledic zadovoljstva/nezadovoljstva s storitvami je ta, da gost govori drugim o svojih izkušnjah s storitvami. Strokovno to imenujemo ustna promocija (angl. word of mouth). V zadnjem desetletju so se izredno razširili spletni portali, ki služijo kot »oglasna deska« za ocene za posamezne gostinske ponudnike. To strokovno imenujemo e-ustna promocija. V nadaljevanju bomo več povedali o tem načinu merjenja zadovoljstva gostov, nad katerim gostinski ponudnik nima nadzora, lahko pa izkoristi informacije o zadovoljstvu gostov s svojimi storitvami. Posebej bomo predstavili tripadvisor.com kot najbolj znan spletni portal za ocenjevanje gostinske ponudbe. Seveda ocene, vendar ne tako obsežne, dobimo tudi na expedia.com, booking.com, hotels.com itd. Pri tem moramo poudariti, da je to metoda mešanega tipa, saj vsebuje podatke tako kvantitativne narave kot predvsem opise zaznane kakovosti v hotelih in restavracijah.

Ustno promocijo lahko definiramo kot komunikacijo o proizvodih in storitvah med ljudmi, za katere se meni, da so neodvisni od podjetij, ki te storitve ali proizvode ponujajo (Silverman 2001). Ustna promocija je še posebej pomembna pri proizvodih ali storitvah, povezanih z dožitvi, ker ljudje iščejo priporočila, da bi zmanjšali svojo percepcijo tveganja (Lomax in Stokes 2002).

Ustna promocija je kredibilnejša kot najiskrenejši prodajalec in lahko doseže ljudi hitreje, zato lahko trdimo, da je vplivnejša kot konvencionalno trženje. Običajno prodajno osebje oblikuje informacije o proizvodih in storitvah glede na določene tehnične značilnosti, informacije pridobljene skozi ustno promocijo pa dajo celostnejšo sliko o izkušnji s proizvodom ali storitvijo (Silverman 2001). Ljudje so soočeni s tisočermi oglasi dnevno in ni nujno, da se na njih odzovejo. Po drugi strani pa številne študije kažejo, da ljudje zaupajo priporočilom drugih gostov. Zato lahko rečemo, da je ustna promocija zares pomemben trženjski kanal (Silverman 2001).

Objava mnenj gostov na internetu se pogosto imenuje elektronska ustna promocija. Posameznikom z jasnimi stališči o tržnih znamkah in podjetjih svetovni splet služi kot odlično orodje za objavljanje njihovih mnenj (Mills in Law 2004). Razlika med konvencionalno in elektronsko ustno promocijo je v tem, da priporočila pri elektronski prihajajo od neznancev. To posledično otežuje gostu, da določi stopnjo kredibilnost mnenj (Bonner in De Hoog 2011). Medtem ko tradicionalna priporočila lahko zbledijo v našem spominu, pa priporočila v elektronski obliki ostanejo zapisana za vedno. Velikokrat takšna, v preteklosti zapisana, priporočila ne odražajo trenutnega stanja. Poleg tega se lahko elektronska priporočila tudi razvrščajo in kvantificirajo in na tak način še bolj pridobijo na pomenu.

Vsekakor je eden najpomembnejših spletnih portalov za izmenjavo mnenj tripadvisor.com. Gre za turistično spletno stran, ki gostom omogoča zbiranje popotnih informacij, podajanje mnenj o ponudbi, vezani na potovanja, in vključevanje v interaktivne popotniške

forume (<http://www.wikipedia.com>). Po podatkih [tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com) je poslanstvo podjetja pomagati ljudem načrtovati njihova potovanja in poiskati ponudbo, primerno za vsak proračun. Spletno stran mesečno obiše več kot 69 milijonov obiskovalcev. Poleg tega se lahko pohvali z več kot (<http://www.tripadvisor.com>):

- 1,6 milijona podjetij,
- 108.000 destinacij,
- 600.000 hoteli,
- 198.000 znamenitostmi,
- 858.000 restavracijami in
- 11 milijoni fotografij turistov.

Prav tako [tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com) omogoča lahek dostop do vodilnih spletnih potovalnih agencij, kot so [expedia.com](http://www.expedia.com), [travelocity.com](http://www.travelocity.com), [booking.com](http://www.booking.com), [hotels.com](http://www.hotels.com), [priceline.com](http://www.priceline.com) in ostali. [Tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com) je bil ustanovljen februarja 2000, sedež podjetja je v ZDA, poleg tega pa ima danes lokalne spletne strani v tridesetih državah sveta. Na sedežu zaposluje 1.340 ljudi. Po podatkih podjetja spletna stran nudi naslednje storitve (<http://www.tripadvisor.com>):

- [tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com) na [facebook.com](http://www.facebook.com),
- komentarji gostov,
- mobilni mestni vodiči,
- kalkulator za primerjavo in preračunavanje cen različnih nastanitvenih obratov,
- kalkulator za primerjavo cen letov in pristojbin,
- ocene restavracij,
- hitri vodiči s prikazom najbolj ocenjenih hotelov, restavracij in atrakcij,
- forumi,
- nalaganje popotniških videoposnetkov in fotografij,
- lestvica popularnosti hotelov,
- brskalnik hotelov
- in številne druge.

V zvezi s tem poglavjem se bomo osredotočili predvsem na storitve posredovanja komentarjev gostov o njihovih izkušnjah v vseh hotelih in restavracijah na svetu. Npr., pri rezervaciji hotela Four Seasons v Kairu ne opazimo, da se pol hotela prenavlja, lahko pa za slutimo, da se nekaj dogaja, saj je cena hotela izredno ugodna. Takoj ko to preverimo na [tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com), dobimo podatek o realnem stanju. Dobrim hotelskim podjetjem spletna stran omogoča boljši vpogled v potrebe in pričakovanja gostov. Prav tako jim omogoča sprejetje korektivnih aktivnosti (Buhalis in Law 2008). Uporabnost spletne strani za gostince je večplastna. Prvič, gostinska podjetja, ki si stalno prizadevajo zagotavljati visokokakovostne storitve, so običajno na lestvici popularnosti na [tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com) uvrščena visoko. Ob predpostavki, da je število komentarjev za določen gostinski objekt veliko, je tudi zanesljivost in veljavnost podanih ocen večja. V primeru visoke uvrstitve gostinskega objekta na lestvici lahko podjetje to dejstvo izkoristi za dodatno trženjsko orodje.

Drugič, [tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com) letno podeljuje plakete za odlično oceno, ki jih običajno gostinci postavijo na vidno mesto.

Tretjič, gostinci lahko preko funkcije odgovora gostu vsem obiskovalcem spletne strani sporočijo odgovor na določeno mnenje gosta in na ta način sporočajo svetu zahvale, opravičila, novosti v ponudbi, obvestila in povezave na svoje uradne spletne strani. Ključna pri zagotavljanju zadovoljstva gostov je odzivnost na morebitno gostovo nezadovoljstvo (Uran in Conti 2008). Hitreje kot se odzovemo, nižja je stopnja nezadovoljstva. Craig (2011) na svojem blogu predstavlja rezultate zanimive študije o tem, ali turisti, ki objavljajo mnenja, cenijo povratno informacijo vodstev. V raziskavo je bilo zajetih 2.188 turistov iz ZDA. 71 % jih navaja, da je za njih pomembno, da vodstvo odgovori na njihove pripombe. 79 % jih navaja, da v primeru, ko na slab komentar odgovori vodstvo, sami ponovno dobijo zaupanje v gostinski objekt.

Četrtič, tripadvisor.com omogoča podroben vpogled v elemente (ne)zadovoljstva in s tem identifikacijo področij, kjer so potrebne izboljšave in spremembe storitev.

Zaradi vseobsegajoče recesije smo postali skromnejši in previdnejši pri uporabi svojega zasluženega denarja. Prav spletne strani s komentarji o zadovoljstvu gostov nam omogočajo večjo previdnost in zanesljivejšo izbiro. Kot rezultat tega dejstva danes ljudje bolj kot kadar koli berejo komentarje pred rezervacijo hotelske sobe, predvsem takrat, kadar potujemo v neznane destinacije. Danes komentar na spletni strani pomeni celo več kot zbiranje informacij v procesu nakupnega odločanja. Včasih smo rekli, da so lokacija, lokacija in lokacija tri najpomembnejše stvari, ki determinirajo uspeh hotela. V nadaljevanju povzemamo rezultate globalne študije podjetja Market Metrix, kjer so analizirali razloge, zakaj gostje izberejo določen hotel.

Lokacija je pomemben razlog za izbiro hotela, posebno za goste z nižjo in srednjo kupno močjo, vendar pa je ta raziskava pokazala, da so doživetja gostov tista, ki najbolj vplivajo na izbiro hotela. Doživetja gostov med njihovim bivanjem v hotelu imajo neposreden vpliv na njihov ponovni obisk in priporočila (osebni in spletni komentarji). Pozitivno/negativno gostovo doživetje lahko vpliva na ugled hotela in lahko povzroči dodatne komentarje tega doživetja. V tej raziskavi avtorji navajajo, da so dejavniki gostovega doživetja (sem vključujejo pretekla doživetja, ugled, priporočila in spletne komentarje) z 51 % odgovorov ključnejši pri izbiri hotela od lokacije hotela (48 %) in cene nočitve (42 %).

Avtorja raziskave Barsky in Nash (2010) v nadaljevanju še podrobneje, po segmentih, opredelita vpliv gostovega doživetja na izbor hotela. V Tabeli 6 prikazujemo ključne izsledke.

Pričakovano doživetja gostov najbolj vplivajo na izbor hotela v luksuznem segmentu. Cena je drugi najpomembnejši razlog za izbiro hotela, ki pa ni tako izrazit v segmentu luksuznih gostov in gostov, ki imajo časovni zakup zmogljivosti. Če pogledamo rezultate raziskave, prikazane v Tabeli 6, lahko ugotovimo, da pomembnost lokacije pri izbiri hotela pada z višino kupne moči. Torej, pri gostih z nižjo kupno močjo je lokacija izredno pomemben faktor (66 %), gostih z visoko kupno močjo pa ta znaša le 43 %. Zanimivo je tudi, da gostovo doživetje, v nasprotju s trendom pri lokaciji, s kupno močjo narašča.

Tabela 6: Dejavniki vpliva na izbor hotela po segmentih.

	vpliv gostovega doživetja pri izbiri hotela			
	gostovo doživetje	lokacija	cen	programi zvestobe
niža kupna moč gosta	33 %	63 %	66 %	8 %
srednja kupna moč gosta	46 %	59 %	47 %	16 %
višja kupna moč gosta	47 %	54 %	43 %	17 %
visoka kupna moč gosta	54 %	43 %	29 %	13 %
luksuzna	59 %	47 %	30 %	14 %
casino	55 %	38 %	51 %	30 %
luksuzni casino	58 %	32 %	31 %	23 %
časovni zakup	47 %	42 %	23 %	19 %
povprečje	50 %	48 %	42 %	18 %

Gostovo doživetje vključuje pretekle izkušnje, priporočila in spletne komentarje.

Vir: Barsky in Nash 2010.

Z naraščajočim številom ustvarjenih komentarjev gostov in ljudi, ki jih prebirajo in skladno z njimi delujejo, je pomen doživetij gosta vse večji. Jasno smo prikazali, da takšni komentarji neposredno vplivajo na izbiro hotela ali restavracije, kar ima za posledico zelo hitre pozitivne ali negativne ekonomske učinke.

Kot strokovnjaki smo glede fenomena tripadvisor.com zadržani, ker komentarji gostov prevečkrat ne prikazujejo realnega stanja ponudbe ali storitev. Aktivni gosti portala so namreč tisti gostje, ki med bivanjem v hotelu ali restavraciji aktivno iščejo inspiracijo za svoje komentarje, zato so ti dostikrat nagnjeni k pretiravanju, raznim percepcijam, oblikovanju zaključkov brez točnega poznavanja vsebine dogodka in podobno.

Takšni gostje predvsem popačijo celostno podobo realnega prikaza stanja hotela zato, da postane njihova napisana zgodba odmevnejša in dramatičnejša. Prav tako mnogi od takšnih gostov že med samim bivanjem izsiljujejo vodstvo za dodatne usluge ali brezplačne storitve v zameno za dober komentar na portalu. Poveden primer je Hotel Ritz v Londonu, ki je uvrščen med 50 najboljših hotelov na svetu, medtem ko ima na portalu tripadvisor.com nekaj zelo slabih ocen, saj so ga nekateri gostje ocenili s samo eno zvezdico. Dva izmed navedenih razlogov za tako slabo oceno sta npr., da je goste zmotil zastarel stil oblačenja ostalih gostov v hotelu ter premalo nasmejan receptor ob prijavi v hotel. Takšni komentarji vsekakor pokvarijo celostno podobno sicer odličnega hotela, pa vendar, če je ostalih dobrih komentarjev dovolj, lahko ti omilijo vpliv ekstremnih komentarjev. Slabi komentarji, ki jih prejema gostinci v Sloveniji, se včasih nanašajo tudi na percepcijo ugleda destinacije in dejstvo, da večina slovenskih gostinskih objektov ni povezana s svetovnimi hotelskimi blagovnimi znamkami oz. ni ključena v mednarodne gastronomske vodnike, kar gostje prehitro povežejo z nižjo kakovostjo storitve.



Kot turisti pa ocenjujemo, da je tripadvisor.com lahko priročna pomoč pri izbiri hotela ali restavracije, predvsem v nepoznani destinaciji, še posebej tam, kjer moramo izbrati hotel, ki ni vključen v nobeno svetovno verigo, ki navadno zagotavlja minimalne standarde, ali ni v Michelinovem vodniku. Menimo, da je lahko tripadvisor.com, ob predpostavki, da ima hotel ali restavracija, ki ga izbiramo, vsaj 200 ali več komentarjev, dodatna pomoč pri dokončni izbiri, nikakor pa ne edina. Tripadvisor.com nam predstavlja predvsem dodatno varovalo, da smo izbrali pravi hotel ali restavracijo za naše specifične potrebe, ter nam tako vliva dodatno zaupanje v izbor ob predpostavki, da smo sposobni prepoznati večino pasti, ki se lahko pojavijo na portalu, kot npr. njegova zloraba z oddajanjem zlaganih komentarjev in zgoraj omenjenih ekstremnih komentarjev.

## Merski inštrumenti

Na koncu je prav, da spregovorimo še o merskih inštrumentih. Omenili smo jih že pri samih različnih modelih kakovosti storitev. Lahko rečemo, da gre tudi za neke tipične anketne vprašalnike za merjenje zadovoljstva gostov. Dejansko gre za različne akademske, teoretske inštrumente, ki merijo različne koncepte in konstrukte zadovoljstva gostov in kakovosti storitev. Praviloma gre za inštrumente, ki so nastali iz obsežnih raziskav, katerih podlaga sta obsežen konceptualni pregled literature in uporaba multivariatnih statističnih metod za redukcijo števila spremenljivk, ki opisujejo določen koncept ali konstrukt.

### *Inštrument SERVQUAL*

Najbolj znan, citiran, a tudi najbolj kritiziran je inštrument SERVQUAL. Leta 1983 so ga razvili Parasuraman, Zeithaml in Berry (1985; 1988; 1990), meri pa kakovost storitve skozi oči gosta. O visoki kakovosti storitve govorijo tedaj, kadar izvedba storitve potrdi ali preseže vnaprejšnja pričakovanja. Storitve so manj oprijemljive kot proizvodi, tako da avtorji domnevajo, da so lahko tudi dimenzije, na katerih gosti oblikujejo svoja pričakovanja, različne. Kvalitativne raziskave so vodile k identifikaciji petih dimenzij. Statistične analize, ki so jih izvedli avtorji, ko so sestavljali inštrument, so razkrile visoko korelacijo med posameznimi dimenzijami. To je vodilo k temu, da so avtorji podobne dimenzije združili med seboj v pet dimenzij, ki jih poznamo pod angleško kratico »RATER«:

- Reliability (zanesljivost): dimenzija vključuje zmožnost izvajati storitev natančno, predvsem pa tako, kot je bilo obljubljeno;
- Assurance (zagotovitev): dimenzija vključuje znanje, vljudnost in prijaznost zaposlenih ter njihovo zmožnost, da v ljudeh vzbudijo občutek zaupanja;
- Tangibles (udobnost, fizični dokazi, oprijemljivost): dimenzija se nanaša na fizične značilnosti prostorov, opreme in izgled osebja;
- Empathy (empatija): dimenzija vključuje skrben pristop na osebni ravni, individualnost storitve in izgled osebja;
- Responsiveness (odzivnost): dimenzija vključuje pripravljenost pomagati gostom in nuditi takojšnjo uslugo.

Kadar pričakovanja niso potrjena pri kateri koli od prej navedenih dimenzij, se pojavijo razkoraki in verjetno je, da bo gost ocenil, da ga storitev ni zadovoljila v celoti. SERVQUAL se uporablja v celotnem storitvenem sektorju za merjenje kakovosti storitev. Kljub

kritiki konceptualizacije dejanskih dimenzij, ki merijo kakovost storitev, pa je bil uporabljen v velikem obsegu in na različnih področjih. Inštrument ima obliko vprašalnika, ki je sestavljen iz dveh delov. Vsak od teh dveh ima 22 vprašanj. Z vprašanji gost oceni pričakovanja in zaznavanja storitev. Gosti izpolnijo celoten vprašalnik, ki meri koncepte z uporabo sedemstopenjske lestvice likertovega tipa. Meritve kakovosti storitev izhajajo iz primerjave rezultatov pričakovanj z rezultati zaznavanj. Iz tega izhaja ocena glede relativne pomembnosti posameznih dimenzij. Pridobljeni rezultati omogočajo, da lahko vodja pravilno izbere, kam mora usmeriti svoje delovanje, da ne izgublja preveč energije za stvari, ki se gostom sploh ne zdijo pomembne, oz. lahko prepozna področja, ki potrebujejo takojšnje izboljšave.

O'Neill (2001) navaja in povzema prednosti takšnega pristopa. Ta inštrument:

- jasno pokaže, kako podjetje opravlja svoje delo v očeh gostov, tako individualno kot masovno. To vodstvo lahko s pridom uporabi;
- pomaga poiskati prioritete glede potreb, želja, pričakovanj gostov tako, da identificira, kaj je v njihovih očeh najpomembnejše. Takšne informacije se pridobijo na podlagi primerjave posameznih dimenzij;
- dovoljuje, da organizacija postavi pričakovane standarde izvedbe, jih vpelje in posreduje zaposlenim na vseh ravneh kot tudi delničarjem;
- zazna in identificira obstoj kakršnega koli razkoraka med gosti in ponudniki ter na ta način pomaga, da se izboljšave osredotočijo na pokrivanje teh razkorakov.

### *Drugi tipski inštrumenti*

Getty in Thompson (1994) ter Knutson, Stevens in Patton (1991) navajajo, da se je z leti pojavilo veliko prilagoditev osnovnega inštrumenta SERVQUAL z namenom, da bi ga prilagodili specifičnim potrebam znotraj turistične panoge.

Kot rezultat tega so nastali inštrumenti LODGQUAL, LODGSERV, DINESERV in GROVQUAL, ki so v turistični industriji splošno poznani. Vsak od teh elementov je narejen na osnovi inštrumenta SERVQUAL in predstavlja nadgraditev glede na specifične potrebe konteksta.

LODQUAL je inštrument, ki je prilagojen glede na potrebe nastanitvene industrije. Razvila sta ga Getty in Thompson (1994), in sicer sta identificirala tri dimenzije, ključne za nastanitveno panogo. Dimenziji fizične podpore (tangibles) in zanesljivosti (reliability) sta enaki kot pri inštrumentu SERVQUAL. Tretjo dimenzijo, t. i. kontakt (contact), sta dobila tako, da sta združila preostale tri dimenzije. Rezultati njunih raziskovanj prikazujejo, da so te tri dimenzije neločljive.

LODGSERV je inštrument, ki so ga razvili Knutson, Stevens in Patton (1991). Vsebuje vprašanja, ki so posebej prilagojena nastanitveni industriji. Narejen je na osnovi istih petih dimenzij kot SERVQUAL. Nadaljnje delo avtorjev je vodilo k razvoju inštrumenta DINESERV, ki je prilagojen storitvam v prehrabnih objektih. Poskus merjenja kakovosti v restavraciji z izpeljanko SERVQUAL-a so naredile tudi Marković, Raspor in Šegarić (2010).

*Kritika SERVQUAL-a*

Z akademskega vidika so inštrument SERVQUAL izpodbijali na številnih področjih. Vprašanja so se porajala glede samih dimenzij pa tudi oblikovanja pričakovanj. Hotelirje pa danes bolj kot metodološke skrbijo praktične zadeve, ki se tičejo oblikovanja samih vprašanj. Tudi časovni vidik je pomemben. Vprašanje, ki se poraja, je, ali je smiselno vprašati goste glede njihovih pričakovanj o storitvi pred samo storitvijo, nemudoma po sami izvedbi storitve pa še po njihovih zaznavah glede storitve. Lahko se zgodi, da gosti postanejo utrujeni ali pa doživljajo situacijo kot stresno in ne želijo sodelovati. Carman, Babakus in Boller (v O'Neill 2001) so zato združili meritve razkorakov v eno lestvico. Iacobucci, Grayson in Omstrom (v O'Neill 2001) so predlagali možnost, da pričakovanja pred samo storitvijo sploh ne obstajajo ali pa pri gostih niso oblikovana jasno, da bi lahko delovala kot merilo primerjave (benchmark), na osnovi katere se ocenjujejo kasnejša zaznavanja. Potrebno pa je upoštevati tudi, da so gosti nagnjeni k temu, da za vse trditve obkrožijo »se močno strinjam« ali »zelo pomembno«. Zaradi teh razlogov raziskovalci danes verjamejo, da je potreben neposrednejši pristop k merjenju kakovosti storitev. Bolton in Drew (1991) ter Cronin in Taylor (1992) verjamejo, da so meritve kakovosti storitev, ki temeljijo na izvedbi storitve, verjetno boljše. To pa je vodilo k oblikovanju inštrumenta SERVPERF. Uporablja se petstopenjska lestvica likertovega tipa. Za razliko od inštrumenta SERVQUAL inštrumenta ne poskuša oceniti točkovne razlike med rezultati vprašalnika, izvedenega pred izvedbo storitve in po njej, ampak se osredotoči le na zaznavanje dejanske izvedbe storitve. Hope in Muhlemann (v O'Neill 2001) zagovarjata stališče, da takšen pristop zaobide nekatere probleme, s katerimi se sooča inštrument SERVQUAL.

Če gledamo z izvedbenega vidika, se, kadar se meri le zaznavanje po dejanski izvedbi storitve, izgubi precej informacij. O'Neill je uporabljal obe tehniki in verjame, da nista najprimernejši za uporabo z vidika upravljalcev hotelov, ki jih bolj zanimata praktičnost inštrumenta ter njegova zmožnost pravočasno ponuditi uporabne povratne informacije s strani gostov. Le-te morajo biti v pomoč pri nadaljnjem izboljševanju kakovosti.

Nobena od teh tehnik tako ni doživela velikega uspeha v turistični dejavnosti in so bile večinoma uporabljene kot del akademskih raziskav. Ob tem je potrebno upoštevati, da veliko ponudnikov v turistični dejavnosti nima primerne strokovne podlage za opravljanje in analiziranje podatkov takšnih raziskav in so zato prisiljeni angažirati nekoga, ki to »obvlada«, to pa je zopet povezano z visokimi stroški.



---

## Ocenjevanje kakovosti v restavracijah

V svetu obstaja veliko restavracij in nešteto gostov, ki jih želi obiskati. V tem velikem številu restavracij je dejansko težko ugotoviti, katera je najboljša ali za nekoga najprimernejša. Pomoč pri tem so jim referenčni viri, ki so npr. ocene restavracij, vodniki po odličnih restavracijah, znaki kakovosti restavracij ipd. Za potrebe te knjige bomo uporabljali termin sistem ocenjevanja restavracij (SOR).

Marković, Raspor in Šegarić (2010, 183) pravijo, da je kakovost storitev v gostinstvu težko ovrednotiti, ker se ne ocenjuje samo končni proizvod, temveč tudi proces izvajanja storitev. V svetu obstaja veliko SOR. Po pregledu literature smo zaključili, da imamo sisteme, kjer restavracije ocenjujejo:

- strokovnjaki (kot so Michelin, Gault Millau in AAA Diamonds),
- gosti na spletu (kot so Yelp, Zagat in Trip Advisor),
- novinarji in kulinarčni kritiki, ki svoje ocene publicirajo v medijih,
- akademiki s pomočjo različnih akademskih modelov in inštrumentov (SERVQUAL, DINESERV).

Obstajajo tudi mešani sistemi, kjer so končne ocene sestavljene iz različnih zgoraj naštetih virov. Kljub temu, da se v literaturi akademski modeli veliko uporabljajo in publicirajo v najprestižnejših znanstvenih časopisih, se je skozi razvoj Znaka kakovosti ljubljanskega turizma (LQS) izpostavilo, da se kakovost restavracije ne more oceniti z rigidno znanstveno metodologijo in inštrumenti. Še posebej se to nanaša na neotipljive elemente SERVQUAL-a in njegovih izvedenk. Ocenjevanje procesa izvajanja storitve in dimenzije storitev je pomemben kriterij, a nezadosten za celovito oceno restavracije, saj je potrebno poleg neotipljivih elementov oceniti tudi otipljive.

To dejstvo podpira velika količina študij. Andaleeb in Conway (2006) sta v svoji raziskavi dimenzijo otipljivih elementov razdelila na dva dela: kakovost hrane in dizajn ter urejenost restavracije; bila sta namreč mnenja, da se ponudbo restavracije ocenjuje tako na podlagi hrane kot tudi na podlagi prostora, kjer nam je ta hrana ponujena. Marković, Raspor in Šegarić (2010) so naredili odličen pregled različnih inštrumentov za ocenjevanje re-

stavracij. Na podlagi tega pregleda so izdelali lasten inštrument, zasnovan na teoretičnih konceptih kakovosti storitev. Marković, Raspor in Šegarić (2010) pravijo, da ima njihov inštrument za merjenje kakovosti v restavracijah 35 atributov/elementov. Čeprav so ti elementi predstavljeni tudi v drugih študijah in testirani za zanesljivost, verjamemo, da obstajajo tudi drugi atributi, ki vplivajo na pričakovanja gosta in njegove izkušnje s storitvijo v restavraciji.

Kljub temu, da je moč zaslediti veliko člankov na temo merjenja zadovoljstva gostov v restavracijah, ne moremo trditi, da je bila ista akademska pozornost namenjena ocenjevanju restavracij s strani strokovnjakov. Če natančneje pogledamo metodologijo takšnih SOR, ugotovimo, da je zelo malo podatkov o tem, po katerih atributih se restavracije v teh primerih ocenjujejo, kar predstavlja svojevrsten paradoks. Gosti zaupajo ocenam restavracij, kljub temu, da ne vedo, na čem so te zasnovane.

Nekateri avtorji so pisali o SOR, kjer ocene podajajo strokovnjaki in/ali kulinarčni kritiki. Ferguson (2008) v svoji klasifikaciji SOR pravi, da je Zagat javno glasovanje in Michelin sodišče. Alternativa glasovanju ljudstva, po obliki in ideologiji, se je v ZDA zgodila leta 2006, ko je bil izdan prvi Michelinov vodnik (Davis 2009).

Kljub temu, da so bili včasih v ZDA pomembni tudi drugi SOR, kot sta Mobil Travel Guides in AAA vodnik, so ti izgubili na pomenu zaradi slabega upravljanja, nekonsistentnih ocen in sprememb, ki so se zgodile na področju gostinstva. Davis (2009) celo pravi, da SOR v New Yorku, enemu od kulinarčnih centrov v ZDA, nikoli niso imeli neke pomembnejše vloge.

Poraja se dejansko vprašanje, kako naj ocenimo kakovost restavracij, po kateri znanstveni metodi in inštrumentih, ter zakaj in kako so razviti SOR, kdo naj ocenjuje restavracije – gosti ali strokovnjaki. Na tem mestu ne bomo razpravljali o tej temi, saj je naš ključni namen, da na kratko predstavimo SOR, kjer restavracije ocenjujejo strokovnjaki. Želimo predstaviti glavne prednosti in slabosti SOR, kjer bomo poskušali odgovoriti na naslednja vprašanja:

- kako strokovnjaki ocenjujejo restavracije,
- kateri so atributi/elementi ocene,
- ali so ti elementi konsistentni z dimezijami kakovosti storitev, kot so predstavljene v teoriji.

Da si odgovorimo na zastavljena vprašanja, bomo uporabili metodo študije primerov. Baxter in Jack (2008) pravita, da naj raziskovalec uporabi to metodo, kadar:

- a) je poudarek študije na tem, da se odgovori na vprašanja »kako« in »zakaj«;
- b) ni mogoče manipulirati z vedenjem tistih, ki so vključeni v študijo,
- c) se želi razkriti tudi ozadja in kontekst nekega fenomena ali
- d) ni jasnih razmejitev med kontekstom in fenomenom.

V našem primeru je bila metoda raziskovanja izbrana zaradi kvalitativne narave podatkov kakor tudi prvenstveno deskriptivnih informacij o SOR. V študiji primerov smo zajeli mednarodno priznane SOR in slovenski regionalni sistem Znak kakovosti ljubljanskega turizma (LQS), ki je bil oblikovan na podlagi različnih sistemov. Ker obstaja malo znanstvenih in pisnih virov, smo za vire izbrali spletne strani posameznih SOR. Primer

LQS je predstavljen na osnovi avtoričinega dela na oblikovanju in izvajanju tega projekta od leta 2000.

LQS je lokalni SOR, ki je zrasel na podlagi potrebe, da je potrebno turistom zagotoviti neodvisno informacijo o tem, katere so najboljše restavracije v mestu. Skozi študijo primera bomo pojasnili, kako se je LQS razvijal od leta 2000 naprej, kot poskus dinamičnega in inovativnega SOR, še posebej za destinacije, ki niso vključene v mednarodno priznane SOR. V nadaljevanju predstavljamo posamezne SOR, kjer so restavracije ocenjene s strani usposobljenih strokovnjakov.

## Michelin

V Evropi je sinonim za kakovost Michelinov vodnik. Johnson et al. (2005, 170) Michelinovo zvezdico opredeljujejo kot »najbolj znan in najuglednejši mednarodni sistem kategorizacije vrhunskih restavracij in superiorne kakovosti«.

Restavracije, ki si prislužijo vsaj eno Michelinovo zvezdico, so predstavljene v Rdečem vodniku (angl. Guide Rouge) (Johnson et al. 2005). Leta 1900 je Michelin, ki je sicer proizvajalec gum, objavil svoj prvi Rdeči vodnik. Namen prvega vodnika je bil, da se poveča povpraševanje po gumah. Skoraj 35.000 primerkov je bilo izdanih in brezplačno razdeljenih med motoriste in lastnike avtomobilov. Ta vodnik je vključeval zemljevide, navodila, kako popraviti in zamenjati gume, seznam prostorov za postanek, hotelov in bencinskih črpalk v Franciji (Michelin 2016). Čeprav je vodnik najprej zajemal tehnične informacije za voznike, so začele po letu 1930 prevladovati turistične in kulinarčne informacije (Johnson et al. 2005).

Ocenjevanje restavracije pri Michelinovem sistemu opravijo usposobljeni in izkušeni ocenjevalci, ki restavracijo obiščejo anonimno. Kakovost restavracije analizirajo na podlagi različnih neobjavljenih in neznanih kriterijev. Michelin trdi, da takšen način ocenjevanja omogoča neodvisnost Rdečega vodnika in spodbuja kreativnost ter individualnost kulinarčnih mojstrov.

S tem se Johnson et al. (2005) ne strinjajo, saj menijo, da je sicer Rdeči vodnik referenčen vir in ocena kakovosti restavracije, vendar je njegova edina slaba stran to, da ni pisnih kriterijev kakovosti za posamezno zvezdico. Ta manko jasnih, pisnih kriterijev tudi ni v skladu z doktrino kakovosti (sistem stalnih izboljšav), saj restavracije dejansko ne vedo, kaj izboljšati, nadgraditi ali opustiti z namenom, da si pridobijo eno ali več zvezdic.

Tudi restavracije se morajo ravnati po občutku. Čeprav je Michelinov sistem kompleksen in velikokrat je vzdrževanje pridobljene zvezdice tudi zelo drago (velika količina strežnega osebja, zaloge svežih živil ...), si večina restavracij zvezdico želi. Za to, da se sploh najde na »radarju« ocenjevalcev, mora restavracija med drugim veliko investirati v svoj izgled, visoko usposobljen kader, uporabo prvovrstnih živil in izbor kakovostnih vin. V Evropi je vodnik merilo za vrhunske restavracije, nekakšen strah in trepet vseh gostincev. Po eni strani zvezdice prinašajo ugled, po drugi strani pa lahko tudi finančni propad, če zvezdico restavracija zgubi (Johnson et al. 2005).

Na koncu naj dodamo, da sta do leta 2017 edina Slovenca, ki sta pridobila eno Michelinovo zvezdico, Andrej Kuhar, za restavracije v Nemčiji, ter zamejski Slovenec Joško Sirk, za svojo restavracijo La Subida v Italiji. Do sedaj je veljalo, da je Slovenija premajhna, da bi bila zajeta v Michelinov vodnik, saj se ta objavi v regijah, kjer je mogoče prodati zadostno

število tiskanih Rdečih vodnikov. V letu 2017 se je zgodil presedan tudi na tem področju, ko je Michelin objavil zgolj spletno oceno za Hrvaško, kjer je eno zvezdico dodelil rovinjski restavraciji Monte. Poleg nje pa je na spletu priporočal še 34 restavracij.

## Gault Millau

Poleg Michelina je to drugi najvplivnejši vodnik v Evropi. Marca 1969 so Henry Gault, Christian Millau in André Gayot ustanovili mesečnik, posvečen hrani in vinu. Kmalu je postal najvplivnejši francoski vodnik po restavracijah (Fine dining explorer 2014). Kasneje se je vpeljal še v Nemčiji, državah Beneluksa, Avstriji in Švici (Swiss holiday company 2014).

Po njihovem mnenju je to sistem, ki ocenjuje samo kakovost hrane. Storitev, cena in ambient so ocenjeni ločeno. Gault Millau si želi promovirati dobro hrano, pri čemer kot kakovostne priznavajo vse vrste kuhinje – klasično, moderno, regionalno, vegetarijansko ali kakšno drugo (Gault Millau Österreich 2014).

Lestvica ocen je sestavljena iz ocen od 1 do 20, s tem da restavracij, ki dosežejo pod 10 točk, nikoli ne uvrstijo na seznam. Od leta 2010 Gault Millau Francija uporablja sistem kuharskih kap (angl. chef's toque), kjer restavracija lahko prejme od ene do pet kap. Kape kot oznake kakovosti uporabljajo tudi v Avstriji.

Zanimivo je povedati, da pri tem ocenjevanju malo restavracij dobi najvišjo oceno. Tako je npr. v Franciji v letu 2013 med 5.000 ocenjenimi restavracijami samo 15 restavracij dobilo 5 kap (Fine dining explorer 2014). Švicarski vodnik je bil ustanovljen leta 1982. V letu 2014 je zajemal 800 samostojnih restavracij in 80 hotelskih restavracij, ki so jim bile dodeljene ocene med 12 in 20 točk (Swiss Holiday Company 2014).

Pri ocenjevanju kuhinj so za Gault Millau najpomembnejši spodnji kriteriji (Gault Millau Österreich 2014):

- kako sveža, sezonska in kakovostna so živila, ki se uporabljajo,
- kako so uporabljena ta živila,
- koliko primarnega okusa je ohranjeno,
- kako jasni so okusi,
- kakšna je harmonija okusov,
- kako optimalno so živila kuhana,
- kako prebavljiva so,
- kako so prezentirane jedi
- ipd.

Ločeno ocenjujejo predjedi in sladice. Ocenijo celotni meni, tudi, kako je dolg, informativen in razumljiv. Ocenijo tudi razmerje med ceno in kakovostjo.

Kljub temu, da imajo nekaj objektivnih kriterijev, sami menijo, da ne morejo biti čisto objektivni pri svojih ocenah, tako kot se težko oceni kakšna druga oblika umetnosti.

Kot že omenjeno, se storitev in ambient ocenjujeta ločeno. V poročilih naj bi strokovnjaki zajeli naslednje elemente (Gault Millau Österreich 2014):

- posebnost lokacije,
- zgodovino in goste restavracije,
- dizajn,



- jedilni pribor,
- atmosfero,
- storitev (sprejem, svetovanje pri izboru hrane in pijače, skladnost strežbe, plačevanje, reševanje pritožb, enaka obravnava vseh gostov ...),
- vinsko klet,
- strukturo in jasnost vinske karte.

Ocenjevalci Gault Millau so usposobljeni gastronomski strokovnjaki. Oni ne opravljajo tega dela profesionalno (kot poklic), ampak so profesionalci v smislu svojih izkušenj. Predvsem so to ljudje, ki radi dobro jedo in to pogosto počnejo iz različnih razlogov. Za svoje ocene so primerno plačani. V posamezno restavracijo gredo toliko časa, dokler niso prepričani v svojo oceno. V restavraciji se obnašajo kot običajni gosti in se ne identificirajo kot ocenjevalci Gault Millau (Gault Millau Österreich 2014).

### AAA diamond ratings

Od svojih začetkov leta 1902 kot federacija neodvisnih avto-moto klubov, je bil namen American Automobile Association – AAA, da zagotavlja informacije in varnost za več kot 51 milijonov svojih članov (AAA 2008). AAA ocenjuje različne objekte v ZDA, Kanadi, Mehiki in na Karibih. Glede na njihove objave poleg nastanitvenih objektov ocenijo še preko 27.000 restavracij (AAA 2008).

AAA distribuira preko 64 milijonov kopij tiskanih materialov, ki se nanašajo na potovalne informacije letno. Sem prištevajo regionalne vodnike Tour Book® in Camp Book®, vodnike po trgovinah, atlase in karte. Poleg tega AAA distribuira spletne informacije, saj ima spletna stran AAA.com preko 40 milijonov obiskov letno (AAA 2008).

AAA dodeljuje oceno v diamantih in ta ocena predstavlja kombinacijo celovite kakovosti, od hrane in opremljenosti do storitev. Kriteriji so javni in so oblikovani s strani usposobljenih strokovnjakov, članov AAA in uglednih posameznikov iz gostinstva. Razdeljeni so na objektivne in subjektivne kriterije. Ocenjevalci obiščejo restavracijo anonimno in dodelijo oceno za pet temeljnih področij: hrana, storitev, ambient, čistoča in osebje. Končna ocena je sestavljena iz povprečne ocene posameznih elementov, s poudarkom na skupnem vtisu bolj kot na posamezni oceni (AAA 2008).

### Znak kakovosti ljubljanskega turizma

Leta 2000 sta se Mestna občina Ljubljana in njena lokalna turistična organizacija Turizem Ljubljana odločili, da bosta turistična podjetja spodbudili k ponujanju kakovostnih turističnih proizvodov in storitev. Zbrali so večjo skupino turističnih strokovnjakov, da pripravijo kriterije za ocenjevanje kakovosti v ljubljanskih turističnih podjetjih in organizacijah. Projekt so poimenovali Znak kakovosti ljubljanskega turizma (angl. Ljubljana Quality Selection – LQS). Najprej so želeli zajeti vse turistične ponudnike, a se sedaj žal ocenjuje samo trgovine in restavracije. Ta točka je namenjena predstavitvi projekta, ki se nanaša na restavracije. V strategiji razvoja Ljubljane kot turistične destinacije do leta 2020 je zapisano, da bodo kriteriji vpeljeni in razviti tudi za druge turistične ponudnike.

V letih 2000–2008 se restavracij ni ocenjevalo anonimno. Prvi ocenjevalni list je bil zasnovan na doktrini SERVQUAL-a in je bil ocenjevanju restavracij slabo prilagojen, saj je

bil največji poudarek na izvajanju storitev in ne na kakovosti ponudbe. V tistem času se je pričakovalo, da bodo strokovna združenja oblikovala osnutek kategorizacije prehrambnih gostinskih objektov, ki bi vseboval elemente tehnične kakovosti in bi se v LQS ocenjevalo samo funkcionalno kakovost.

Takrat so restavracije same plačale za obisk ocenjevalnih komisij. Ocenjevanje se je izvajalo vsako leto, za vse restavracije, ki so se prijavile za ocenjevanje. Letno so ocenili manj kot 20 restavracij. Objavile so se ocene samo najbolj ocenjenih restavracij, tiskan vodnik ni bil izdan.

V letu 2008 je projekt doživel temeljito prenovu. Spremenjena je bila celotna metodologija ocenjevanja. Osnovna lista kriterijev je bila povzeta po metodologiji AAA, nakar so bili kriteriji ovrednoteni in dopolnjeni s strani lokalnih gostincev in strokovnjakov. V letu 2010 se je opustila razdelitev na objektivne in subjektivne kriterije, spremenilo se je razmerje med posameznimi skupinami kriterijev in od leta 2012 se celotna metodologija ni več spreminjala. Ob spremembi metodologije v letu 2008 so se ocenjevanja izvedla leta 2008, 2010, 2012, 2014 in 2016. Vsaki dve leti se izvede približno 150 ocenjevanj. 2. februarja 2017 so razglasili zmagovalce za leto 2016.

V nadaljevanju bomo opisali postopek ocenjevanja. Komisija za kakovost v turizmu pri Turizmu Ljubljana (v nadaljevanju Komisija), ki je sestavljena iz strokovnjakov različnih področij (prehrana, gostinstvo, hotelirstvo, dizajn, arhitektura, marketing, etnologija ...), pripravi listo nominiranih restavracij. Skupaj je namreč gostinskih objektov v Ljubljani preko 1.000 in vseh ne bi bilo mogoče oceniti. Zato Komisija sestavi listo nominirancev. Ta lista se stalno spreminja. Od leta 2014 se ocenjuje tudi nominirance iz celotne osrednje-slovenske regije.

Vse nominirane restavracije so ocenjene vsaj dvakrat s strani strokovnjakov anonimno. Vse stroške projekta LQS krije lokalna turistična organizacija. Vsak lokal obiščeta najmanj 2 osebi, z izjemo vrhunskih restavracij. Običajno se nominacije zbirajo v prvem delu leta.

Kljub temu da so ocenjevalci strokovnjaki, se pred začetkom ocenjevanja organizirajo delavnice za prevetritev poznavanja kriterijev in usklajevanje pogledov na posamezen nivo kakovosti storitev. Listo ocenjevalcev vedno potrди Komisija na predlog vodje ocenjevanja. Ocenjevalci so certificirani samo za tekoče ocenjevanje. Običajno se ocenjevanje izvaja med marcem in avgustom. Ko se zaključi ocenjevanje, Komisija izbere zmagovalce, ki se jih konec leta svečano proglašajo. Temu sledijo različne promocijske aktivnosti.

Tabela 7: Število točk v ocenjevalnem listu.

Skupina	Točke
hrana in pijača	50
storitev	25
ambient	15
cena	10
skupaj	100

Vir: Uran Maravić 2014.

Restavracije se ocenjuje na podlagi ocenjevalnega lista. Vsaka restavracija lahko pridobi 100 točk. Ocena je sestavljena iz štirih skupin elementov: hrana, storitev, ambient in cena. V Tabeli 7 je predstavljeno število točk, ki jih lahko restavracija dobi za posamezno skupino elementov.

Število točk za posamezno skupino elementov (razen cene) je sestavljeno iz dveh delov. Prvi del se nanaša na podrobne elemente in ga je možno za vsako ocenjevanje spremeniti. Drugi del se nanaša na splošno zadovoljstvo s posamezno skupino (splošno zadovoljstvo s hrano, storitvijo in z ambientom). Skupna ocena je povprečje obeh delov. Vsak element se ocenjuje z ocenami od 1 do 5, kjer je 5 najvišja ocena. Struktura točkovanja je takšna, da je primerljiva v daljšem časovnem obdobju.

Dva ocenjevalca skupaj dodelita oceno na enem ocenjevalnem listu. To je narejeno namerno, da se zmanjša subjektivnost posameznika. Vsak od ocenjevalcev mora naročiti različno predjed, glavno jed in sladico. En ocenjevalec naroči mesne, drugi nemesne jedi. Ocenjevalci morajo delovati skladno z metodologijo in se obnašati kot navadni gosti. Ocenjevalnega lista ne smejo izpolnjevati v restavraciji, ki jo ocenjujejo. Na koncu ocenjevalnega lista je opisni del, kjer ocenjevalci opišejo restavracijo in jedi, ki so jih okušali. Če se ocena od prvega kroga ali od zadnjega ocenjevanja razlikuje za več kot 20 %, se restavracija oceni tretjič ali jo oceni član Komisije. Ocenjevalni list je predstavljen v Sliki 5.

<b>Znak kakovosti ljubljanskega turizma</b>
ocenjevalni list 2014
kategorija: restavracije

podatki o ocenjevanem gostinskem obratu:

ocenjevalni objekt:

naslov:

<b>A1. hrana in pijača</b>					
1. raznovrstnost jedi	1	2	3	4	5
2. sestavine	1	2	3	4	5
3. prezentacija	1	2	3	4	5
4. velikost porcije	1	2	3	4	5
5. dodatki jedem	1	2	3	4	5
6. okus in skladnost	1	2	3	4	5
7. sezonska ponudba	1	2	3	4	5
8. svežina	1	2	3	4	5
9. temperatura	1	2	3	4	5
10. zanesljivost pri pripravi	1	2	3	4	5

OCENJEVANJE KAKOVOSTI V GOSTINSTVU

Znak kakovosti ljubljanskega turizma					
ocenjevalni list 2014					
kategorija: restavracije					
11. pijača	1	2	3	4	5
A1. povprečna ocena ( $\sum A_1 - A_{11}$ )/11					
A2. splošni vtis kakovosti predjedi	1	2	3	4	5
A3. splošni vtis kakovosti glavne jedi	1	2	3	4	5
A4. splošni vtis kakovosti deserta	1	2	3	4	5
skupna ocena ( $A_1 + A_2 + A_3 + A_4$ )/4					
B1. storitev					
1. rezervacija po telefonu ali po spletu	1	2	3	4	5
2. prihod/pozdrav gosta/posedanje gosta	1	2	3	4	5
3. postavljenost mize	1	2	3	4	5
4. priporočanje ponudbe in vročitev jedilnega lista	1	2	3	4	5
5. strežba hrane in pijače	1	2	3	4	5
6. odnašanje z mize	1	2	3	4	5
7. reševanje pritožb gosta	1	2	3	4	5
8. plačevanje, odhod gosta – pozdrav in zahvala	1	2	3	4	5
9. urejenost zaposlenih	1	2	3	4	5
10. prijaznost zaposlenih	1	2	3	4	5
11. odzivnost zaposlenih	1	2	3	4	5
12. znanje zaposlenih	1	2	3	4	5
13. pripravljenost zaposlenih, da ugajajo posebnim zahtevam gostov	1	2	3	4	5
14. verbalna in neverbalna komunikacija z gostom	1	2	3	4	5
15. osebni odnos	1	2	3	4	5
B1. povprečna ocena ( $\sum B_1 - B_{15}$ )/15					
B2. splošni vtis kakovosti storitve	1	2	3	4	5
skupna ocena ( $B_1 + B_2$ )/2					

## OCENJEVANJE KAKOVOSTI V RESTAVRACIJAH

Znak kakovosti ljubljanskega turizma					
ocenjevalni list 2014					
kategorija: restavracije					
C1. urejenost restavracije					
1. dostopnost restavracije	1	2	3	4	5
2. urejenost okolice	1	2	3	4	5
3. bar	1	2	3	4	5
4. interier restavracije	1	2	3	4	5
5. pohištvo/mize/stoli	1	2	3	4	5
6. cvetje	1	2	3	4	5
7. tiskani materiali – jedilni list	1	2	3	4	5
8. prti in namizno perilo	1	2	3	4	5
9. namizni in jedilni pribor, dodatki na mizi	1	2	3	4	5
10. kozarci	1	2	3	4	5
11. dostopnost mize	1	2	3	4	5
12. temperatura in ventilacija	1	2	3	4	5
13. osvetlitev	1	2	3	4	5
14. glasnost/glasba/zabava	1	2	3	4	5
15. zasedenost kapacitet	1	2	3	4	5
16. toaletni prostori	1	2	3	4	5
17.ponudba za otroke	1	2	3	4	5
18. parkirišče	1	2	3	4	5
19. dostop za invalide	1	2	3	4	5
20. spletna stran	1	2	3	4	5
C1. povprečna ocena ( $\sum C1-C20$ )/20					
C2. splošni vtis urejenosti restavracije	1	2	3	4	5
skupna ocena $(C1 + C2)/2$					
D. ocena razmerja cena/kakovost	1	2	3	4	5

## Končno število doseženih točk

Skupina	Skupna ocena	Max ocena	Možno število točk	Točke*
A. hrana in pijača		5	50	
B. storitev		5	25	
C. urejenost restavracije		5	15	
D. razmerje cena/kakovost		5	10	
skupaj			100	
končno število točk:				

\*Točke = (skupna ocena \* možno število točk)/max ocena

## Kratek opis restavracije

---



---



---



---



---

## Naročene jedi:

---

## Glavne prednosti:

---

## Glavne slabosti:

---

## Druga mnenja in opombe:

---

## Ocenjevalci:

1. šifra ocenjevalca: ----- podpis: -----

2. šifra ocenjevalca: ----- podpis: -----

Ljubljana, dne ----- z začetkom ob----- in koncem ob-----uri.

Slika 5: Ocenjevalni list.

Vir: povzeto po Uran Maravič 2014.

V ocenjevalnem listu je 11 specifičnih elementov in 3 splošni za hrano, 15 specifičnih in 1 splošen za oceno kakovosti storitve, 20 specifičnih in 1 splošen za oceno ambientsa ter 1

splošen element za oceno razmerja med ceno in kakovostjo. Skupaj je v ocenjevalnem listu 52 elementov. Za to dosego 100 točk se uporabi povprečja in uteži za posamezno skupino elementov, kot so prikazane v Sliki 5. Za izračun točk se uporablja spodnja formula (Uran Maravić 2014):

$$\text{točke} = (\text{skupna ocena} * \text{možno število točk}) / \text{najvišja možna ocena}$$

Projekt LQS je poskus anonimnega in objektivnega ocenjevanja restavracij. Skozi njegov razvoj so avtorji poskušali razviti zanesljiv in časovno primerljiv inštrument. Tudi z metodologijo ocenjevanja so poskušali odpraviti pomenjkljivosti obstoječih znanih sistemov.

## 50 najboljših restavracij sveta

Kljub temu, da ni zajeta v primerjalno analizo ekspertnih sistemov ocenjevanja restavracij, ker gre za hibridni sistem, menimo, da je potrebno povedati nekaj tudi o lestvici 50 najboljših restavracij sveta, saj ta lestvica pridobiva na veljavi. Lestvica 50 najboljših restavracij (angl. World's 50 Best Restaurants list), pri nas znana tudi po enem od sponzorjev kot Sanellegrinova lestvica, predstavlja letni pregled mnenj in doživetij 1.000 mednarodnih gostinskih strokovnjakov. Pravimo, da je hibridna, saj ocenjujejo gostinci, novinarji in pisci o gastronomiji kot tudi gosti restavracij.

Po podatkih, objavljenih na njihovi spletni strani <http://www.theworlds50best.com>, ne obstajajo kriteriji ocenjevanja, temveč zgolj strogi kriteriji glasovanj. Za pravilnost glasovanja skrbi svetovalna družba Deloitte.

Lestvico 50 najboljših restavracij organizira in pripravlja William Reed Business Media. Nihče od zaposlenih ali sponzorjev ni član glasovalne akademije. Akademija je razdeljena na 26 regij sveta. Vsaka regija ima svoj glasovalni panel, sestavljen iz 40 članov.

Glasovalni panel v vsaki regiji je sestavljen iz gastronomskih kritikov in piscev, kuharskih mojstrov in gurmanov, od katerih ima vsak 10 glasov. Nekaterere regije obsegajo več kot eno državo. Odločitev, kako je razdeljen svet, je prepuščena organizatorju in predsednikom regijskih panelov in je podvržena spremembi na letni osnovi. Razdelitev je narejena na način, da dobro in kar se da pošteno predstavlja svetovno gastronomsko sceno. Vsaj 25 % panelistov iz vsake regije se letno zamenja.

Rezultate se objavi na spletnem portalu in na družbenih medijih v trenutku, ko se razglasijo na letni slovesnosti vsako leto 5. aprila v Melbournu v Avstraliji. V nadaljevanju opisujemo lastnosti glasovanja (<http://www.theworlds50best.com>):

- Glasovanje je tajno in rezultati niso znani pred razglasitvijo.
- Vsak član akademije glasuje za 10 restavracij, vsaj 4 morajo biti zunaj njegove domače regije.
- Člani akademije oddajo izbor desetih restavracij po vrstnem redu.
- Člani akademije morajo v restavraciji, za katero glasujejo, jesti vsaj enkrat v zadnjih 18 mesecih in to dejstvo morajo potrditi z dokazilom.
- Člani akademije ne smejo glasovati za lastne restavracije ali za restavracije, s katerimi so poslovno povezani. To dejstvo morajo za vsako restavracijo podkrepiti z izjavo.
- Člani akademije ne morejo glasovati za restavracijo na podlagi izkušnje, ki se ne zgo-di v restavraciji sami (npr. kuhar gostuje na drugi lokaciji).

- Člani akademije ne morejo glasovati za restavracijo, ki je zaprta ali bo zaprta v treh mesecih od objave rezultatov. Ne morejo glasovati za t. i. restavracije »pop-up«.
- Glasuje se za restavracije in ne za gostinca ali kuharskega mojstra, razen za primere posebnih nagrad.
- Člani akademije so anonimni in svojega članstva ne smejo razkriti.

Kot že rečeno, ne obstajajo kriteriji, ki bi jih restavracija morala izpolniti. Restavraciji ni treba imeti točno določene ponudbe. Ni ji potrebno delovati že vrsto let kakor tudi ni treba, da je dobitnica drugih nagrad in priznanj. Po metodologiji se restavracija ne more prijaviti za ocenjevanje, ne biti nominirana, kar pomeni, da je na lestvico lahko uvrščena dejansko katera koli restavracija na svetu, razen če je za stalno zaprta v času objave lestvice oz. 3 mesece po objavi.

## Primerjava sistemov

Tabela 8: Primerjava sistemov za ocenjevanje restavracij, ki jih ocenjujejo strokovnjaki.

Element primerjave	Michelinov vodnik	Gault Millau	AAA diamond	LQS
prepoznavnost	svetovno prepoznaven	prepoznavnejši v Evropi	prepoznavnejši v ZDA	lokalno prepoznaven
obseg	samo vrhunske restavracije	od navadnih do vrhunskih	vsi člani AAA	izbor restavracij (do 100)
ocena	3 zvezdice 2 zvezdici 1 zvezdica	20,19 točke: 4 kape 18,17 točke: 3 kape 16,15 točke: 2 kapi 14,13 točke: 1 kapa	5 diamantov 4 diamanti 3 diamanti 2 diamanta 1 diamamant	100–0 točk
metodologija	ocenjevalci kot skriti gosti	ocenjevalci kot skriti gosti	ocenjevalci kot skriti gosti	ocenjevalci kot skriti gosti
inštrument ocenjevanja/standardi	niso znani in objavljeni	niso znani; glede na njihovi spletni strani ocenjujejo predvsem kakovost hrane, storitev in ambient sta ocenjena ločeno	vsi kriteriji so znani in objavljeni	vsi kriteriji so znani in objavljeni
objava rezultatov	v tiskanem vodniku in na spletni strani	v tiskanem vodniku in na spletni strani	v tiskanem vodniku in na spletni strani	v tiskanem vodniku in na spletni strani



Element primerjave	Michelinov vodnik	Gault Millau	AAA diamond	LQS
pogostost ocenjevanja	vsaj enkrat letno, bolj izpostavljene in višje ocenjene večkrat letno	vsaj enkrat letno.	vsaj enkrat letno	enkrat vsaki dve leti
prijava k ocenjevanju	prijava na ocenjevanje ni možna	prijava na ocenjevanje ni možna	član AAA se prijavi za ocenjevanje	prijava na ocenjevanje ni možna
kdo plača stroške ocenjevanja	Michelin	Gault Millau	člani plačajo cenovanje	lokalna turistična organizacija

Pregled posameznih sistemov, kjer ocene dodeljujejo izključno strokovnjaki, omogoča primerjavo med sistemi. Iz takšne analize je mogoče narediti določene sklepe. V Tabeli 8 predstavljamo glavne značilnosti posameznih sistemov glede na:

- prepoznavnost,
- obseg,
- ocene,
- metodologijo ocenjevanja,
- inštrument ocenjevanja,
- objavo rezultatov,
- pogostost ocenjevanja,
- kako se prijaviti na ocenjevanje,
- kdo plača stroške ocenjevanja.

Skozi primere sistemov in primerjalno analizo smo prikazali, kako restavracije ocenjujejo strokovnjaki ter katere so glavne značilnosti teh sistemov. Težko bi pritrdili, da so kriteriji ocenjevanja konsistentni teoriji dimenzij kakovosti, ki jih zagovarjajo v akademski skupnosti, tudi zato, ker je malo podatkov o posameznih sistemih. Zaključimo pa lahko, da sta AAA in LQS transparentnejša in bolj usmerjena v ocenjevanje otipljivih elementov storitev kot neotipljivih. Prav tako je v teh dveh sistemih proces izvajanja storitev sestavni del ocene in ne edini del ocene celovite kakovosti storitev. Pri obeh primerih je vseeno malo manj pomemben kot sama hrana.

Sklenemo lahko, da je z vsakem od nas želja oceniti kakovost storitev. A na žalost ni vsaka ocena merodajna. Za ugled posameznega sistema sta potrebna čas in tradicija. Res je, da Michelin ostaja najuglednejši svetovni sistem ocenjevanja, a tudi najbolj netransparenten in nedostopen – nedostopen v smislu, da Michelinovi vodniki pokrivajo le malo držav in destinacij. V večini ostalih držav je gost prepuščen gostincem. S stališča gosta je zato smotrno razvijati lokalne iniciative, da gost dobi vsaj osnovno informacijo o kakovosti. LQS je primer enega takšnih sistemov lokalnega ocenjevanja.



---

## Metodologija raziskave ocenjevanja restavracij

Podatki so bili zbrani na podlagi metodologije Značka kakovosti ljubljanskega turizma – LQS. Glavni namen ocenjevanja je usmeriti turista, ki destinacije ne pozna, k najboljšim restavracijam v Ljubljani in osrednjeslovenski regiji. V raziskavi je zajeto 64 mestnih/urbanih in 26 ruralnih restavracij, torej skupno 90 restavracij.

Pred vsakim ocenjevanjem, ki se izvaja na vsaki dve leti, posebna komisija ponovno pregleda ocenjevalni list in doda/spremeni posamezne elemente. Skladno z izkušnjami pri ocenjevanju se je izboljševala tudi metodologija. S strani komisije za kakovost nominirane restavracije in gostilne obiščeta dva anonimna ocenjevalca, ki podata skupno oceno o storitvah (Uran Maravić 2014).

Vsak element se oceni z oceno od 1 do 5. S pomočjo izračuna točk in uteži za posamezno skupino elementov vsaka restavracija lahko doseže maksimalno 100 točk, od tega za hrano 50 točk, strežbo 25 točk, ambient 15 točk ter za ugodno razmerje kakovosti in cene 10 točk. Znotraj prvih treh kategorij se v prvem delu ocenjuje podrobne elemente (npr. posamezne dele strežbe; posamezne elemente ambienta – pohištvo, jedilni list, okolica, toaleta; pri hrani raznovrstnost, svežino, dodatke jedem itd.) in drugem delu splošni vtis posameznih kategorij (Uran Maravić 2014).

Za potrebe raziskave nas ni zanimalo, ali obstajajo razlike v skupnem številu točk med ruralnimi in urbanimi restavracijami, temveč predvsem to, ali obstajajo statistično značilne razlike med posameznimi skupinami elementov. Zaradi velike količine elementov smo rezultate združili v skupine – hrana, storitev, ambient. V skupini cena/kakovost je zgolj en element, zato združevanje ni potrebno. Za vsako skupino smo oblikovali tabelo, kjer sta predstavljeni aritmetična sredina in standardna deviacija za vsak element v skupini. Za obdelavo podatkov smo uporabili standardni paket SPSS 21.0. Najprej smo vse spremenljivke testirali, ali so normalno porazdeljene. Ostalih testov nismo izvedli, saj smo uporabili standardizirano mersko lestvico.

Glede na osnovno raziskovalno vprašanje smo oblikovali eno splošno in tri podporne hipoteze, da bi ugotovili, ali obstajajo statistično značilne razlike v kakovosti med restavracijami v ruralnem in urbanem okolju. Te hipoteze so:

*H: Kakovost v urbanih restavracijah ni enaka kot v ruralnih restavracijah.*

H1: Kakovost hrane v urbanih restavracijah ni enaka kot v ruralnih restavracijah.

H2: Kakovost storitev v urbanih restavracijah ni enaka kot v ruralnih restavracijah.

H3: Kakovost ambientsa v urbanih restavracijah ni enaka kot v ruralnih restavracijah.

---

## Rezultati

V tabelah 9–11 predstavljamo deskriptivno statistiko za vse elemente v posamezni skupini. Vse spremenljivke so normalno porazdeljene. Primerjali smo povprečne vrednosti posameznih elementov med urbanimi in ruralnimi restavracijami.

Tabela 9: Ocena kakovosti hrane v urbanih in ruralnih restavracijah.

	Kraj	N	M	SD	SEM
raznovrstnost jedi	urban	64	3,83	0,83	0,10
	ruralen	26	2,96	1,08	0,21
sestavine	urban	64	3,53	0,93	0,12
	ruralen	26	3,58	0,81	0,16
prezentacija	urban	64	3,30	1,08	0,13
	ruralen	26	2,88	1,21	0,24
velikost porcije	urban	64	3,86	0,85	0,11
	ruralen	26	3,62	1,17	0,23
dodatki jedem	urban	64	3,31	0,99	0,12
	ruralen	26	3,00	0,94	0,18
okus in skladnost	urban	64	3,44	0,85	0,11
	ruralen	26	3,42	0,76	0,15
sezonska ponudba	urban	64	3,13	1,39	0,17
	ruralen	26	2,92	1,41	0,28

## OCENJEVANJE KAKOVOSTI V GOSTINSTVU

	Kraj	N	M	SD	SEM
svežina	urban	64	3,52	1,05	0,13
	ruralen	26	3,77	0,99	0,19
temperatura	urban	64	3,98	0,90	0,11
	ruralen	26	4,04	0,82	0,16
zanesljivost pri pripravi	urban	64	3,45	0,97	0,12
	ruralen	26	3,81	1,02	0,20
pijača	urban	64	3,80	0,93	0,12
	ruralen	26	3,54	0,76	0,15
kakovosti predjedi	urban	64	3,45	0,89	0,11
	ruralen	26	3,46	0,95	0,19
kakovosti glavne jedi	urban	64	3,42	0,89	0,11
	ruralen	26	3,42	0,81	0,16
kakovosti deserta	urban	64	3,20	1,14	0,14
	ruralen	26	3,04	0,92	0,18

N – število ocenjenih restavracij, M – aritmetična sredina (angl. mean), SD – standardni odklon, SEM – standardna napaka aritmetične sredine

V skupini elementov, ki se nanašajo na kakovost hrane, nismo opazili večjih razlik med urbanimi in ruralnimi restavracijami, razen pri elementu raznovrstnost ponudbe.

Tabela 10: Ocena kakovosti storitev v urbanih in ruralnih restavracijah.

	Kraj	N	M	SD	SEM
rezervacija po telefonu	urban	64	3,19	1,44	0,18
	ruralen	26	3,31	1,32	0,26
prihod	urban	64	3,27	1,00	0,12
	ruralen	26	3,04	0,96	0,19
postavljenost mize	urban	64	3,63	1,09	0,14
	ruralen	26	3,00	0,98	0,19
priporočanje ponudbe	urban	64	3,25	1,04	0,13
	ruralen	26	2,65	1,20	0,23

REZULTATI

	Kraj	N	M	SD	SEM
strezba hrane in pijače	urban	64	3,59	0,97	0,12
	ruralen	26	3,08	0,84	0,17
odnašanje z mize	urban	64	3,45	1,07	0,13
	ruralen	26	3,19	0,90	0,18
reševanje pritožb gosta	urban	64	2,73	1,52	0,19
	ruralen	26	2,46	1,48	0,29
odhod gosta	urban	64	3,39	1,09	0,14
	ruralen	26	3,04	0,92	0,18
urejenost zaposlenih	urban	64	3,91	0,95	0,12
	ruralen	26	3,50	0,91	0,18
prijaznost zaposlenih	urban	64	4,02	0,86	0,11
	ruralen	26	3,88	0,82	0,16
odzivnost zaposlenih	urban	64	3,39	1,08	0,13
	ruralen	26	3,12	1,11	0,22
znanje zaposlenih	urban	64	3,56	0,99	0,12
	ruralen	26	3,42	1,06	0,21
ugajanje zahtevam gostov	urban	64	3,61	1,02	0,13
	ruralen	26	3,27	1,00	0,20
komunikacija z gostom	urban	64	3,52	1,07	0,13
	ruralen	26	3,04	1,18	0,23
osebni odnos	urban	64	3,27	1,16	0,14
	ruralen	26	3,12	1,03	0,20
splošni vtis kakovosti storitve	urban	64	3,41	0,89	0,11
	ruralen	26	3,04	0,77	0,15

N – število ocenjenih restavracij, M – aritmetična sredina (angl. mean), SD – standardni odklon, SEM – standardna napaka aritmetične sredine

V skupini elementov, ki se nanaša na izvajanje storitev, prav tako ni zaslediti večjih razlik med restavracijami v urbanem in ruralnem okolju.

Tabela 11: Ocena kakovosti ambienta v urbanih in ruralnih restavracijah.

	Kraj	N	M	SD	SEM
dostopnost restavracije	urban	64	3,72	1,13	0,14
	ruralen	26	4,15	1,01	0,20
urejenost okolice	urban	64	3,66	1,10	0,14
	ruralen	26	3,46	1,21	0,24
bar	urban	64	3,11	1,24	0,15
	ruralen	26	3,04	1,04	0,20
interier restavracije	urban	64	3,77	0,92	0,12
	ruralen	26	2,81	1,17	0,23
pohištvo	urban	64	3,63	0,92	0,11
	ruralen	26	3,12	1,07	0,21
cvetje	urban	64	2,50	1,40	0,18
	ruralen	26	2,38	1,36	0,27
tiskani materiali	urban	64	3,23	1,08	0,14
	ruralen	26	2,50	1,27	0,25
perilo	urban	64	3,23	1,22	0,15
	ruralen	26	2,92	0,98	0,19
pribor	urban	64	3,47	1,08	0,14
	ruralen	26	3,04	0,87	0,17
kozarci	urban	64	3,77	0,90	0,11
	ruralen	26	3,31	0,74	0,14
dostopnost mize	urban	64	3,77	1,00	0,13
	ruralen	26	3,46	0,99	0,19
temperatura in ventilacija	urban	64	3,75	1,10	0,14
	ruralen	26	3,50	0,91	0,18
osvetlitev	urban	64	3,75	1,08	0,14
	ruralen	26	3,58	0,70	0,14
glasba	urban	64	3,31	1,31	0,16
	ruralen	26	2,81	1,20	0,24



REZULTATI

	Kraj	N	M	SD	SEM
zasedenost kapacitet	urban	64	3,20	1,25	0,16
	ruralen	26	3,31	1,29	0,25
toaletni prostori	urban	64	3,22	1,09	0,14
	ruralen	26	2,73	1,12	0,22
ponudba za otroke	urban	64	1,97	1,19	0,15
	ruralen	26	2,92	1,16	0,23
parkirišče	urban	64	2,33	1,70	0,21
	ruralen	26	4,58	0,58	0,11
dostop za invalide	urban	64	2,66	1,46	0,18
	ruralen	26	3,58	1,36	0,27
spletna stran	urban	64	3,41	1,09	0,14
	ruralen	26	3,15	1,41	0,28
splošni vtis urejenosti restavracije	urban	64	3,53	0,78	0,10
	ruralen	26	3,12	0,77	0,15

N – število ocenjenih restavracij, M – aritmetična sredina (angl. mean), SD – standardni odklon, SEM – standardna napaka aritmetične sredine

V skupini elementov, ki se nanaša na kakovost ambientsa, prihaja do večjih razlik med urbani in ruralnimi restavracijami. Razlike so vidne predvsem pri interierju in opremi restavracij.

V nadaljevanju smo želeli testirati zastavljene hipoteze. Za ta namen smo oblikovali nove spremenljivke, ki smo jih izračunali s pomočjo SPSS kot povprečno vrednost za vsako skupino elementov. Za potrditev hipotez smo uporabili T-test za neodvisne vzorce.

Tabela 12: Ocena kakovosti po skupinah elementov v urbanih in ruralnih restavracijah.

	Kraj	N	M	SD	SEM
hrana	urban	64	3,5156	,63385	,07923
	ruralen	26	3,3901	,64878	,12724
storitev	urban	64	3,4482	,72968	,09121
	ruralen	26	3,1346	,66042	,12952
ambient	urban	64	3,2842	,65170	,08146
	ruralen	26	3,2125	,54465	,10681

## OCENJEVANJE KAKOVOSTI V GOSTINSTVU

	Kraj	N	M	SD	SEM
ocena razmerja cena kakovost	urban	64	3,2969	,84852	,10607
	ruralen	26	3,5385	,81146	,15914
skupaj	urban	64	3,3886	,62694	,07837
	ruralen	26	3,3243	,51907	,10180

N – število ocenjenih restavracij, M – aritmetična sredina (angl. mean), SD – standardni odklon, SEM – standardna napaka aritmetične sredine

Pri pregledu povprečij elementov po posameznih skupinah elementov v Tabeli 12 lahko opazimo, da ni večjih razlik med urbanimi in ruralnimi restavracijami.

Tabela 13: Rezultati T-testa.

	t	Statistična značilnost (dvostranska)	95-% interval zaupanja razlike	
			spodnja meja	zgornja meja
hrana	,846	,400	-,169	,420
storitev	1,898	,061	-,014	,642
ambient	,495	,622	-,216	,359
ocena razmerja cena kakovost	-1,23	,219	-,628	,145
skupaj	,463	,645	-,212	,340

Iz Tabele 13 je razvidno, da ni statistično značilne razlike med skupinami elementov, zato lahko sklepamo, da ničelnih hipotez na zastavljene hipoteze ni mogoče zavrniti, zato zastavljenih hipotez ne moremo potrditi. Ker nas je takšen rezultat presenetil, smo šli podrobneje testirati podatke. V ta namen smo izvedli T-test za vseh 52 elementov posamezno.

REZULTATI

Tabela 14: Rezultati T-testa po elementih.

		Levenov test enakosti variance		T-test						
		F	Sig.	t	df	Statistična značilnost (dvostranska)	Razika povprečij	Standardna napaka razlike	95%-% interval zaupanja razlike	
									spodnja meja	zgornja meja
raznovrstnost jedi	EVA	,435	,511	4,117	88	,000	,86659	,21047	,44833	1,28484
	EVNA			3,687	37579	,001	,86659	,23505	,39058	1,34259
sestavine	EVA	1,169	,283	-,220	88	,827	-,04567	,20784	-,45871	,36737
	EVNA			-,233	52,748	,817	-,04567	,19628	-,43940	,34806
prezentacija	EVA	,087	,769	1,585	88	,116	,41226	,26003	-,10450	,92902
	EVNA			1,510	42,000	,139	,41226	,27310	-,13888	,96340
velikost porcije	EVA	7,784	,006	1,101	88	,274	,24399	,22159	-,19637	,68435
	EVNA			,965	36,288	,341	,24399	,25276	-,26849	,75647
dodatki jedem	EVA	,182	,670	1,377	88	,172	,31250	,22688	-,13838	,76338
	EVNA			1,409	48,780	,165	,31250	,22172	-,13312	,75812
okus in skladnost	EVA	,431	,513	-,075	88	,940	-,01442	,19219	-,36751	,39636
	EVNA			-,079	51,872	,937	-,01442	,18281	-,35242	,38127
sezonska ponudba	EVA	,001	,974	,623	88	,535	,20192	,32405	-,44205	,84590
	EVNA			,618	45,623	,540	,20192	,32664	-,45572	,85957
svežina	EVA	,919	,340	-,1052	88	,296	-,25361	,24113	-,73280	,22559
	EVNA			-,1079	49,078	,286	-,25361	,23500	-,72585	,21863
temperatura	EVA	,009	,923	-,265	88	,792	-,05409	,20435	-,46020	,35203
	EVNA			-,275	50,403	,785	-,05409	,19682	-,44934	,34117
zanesljivost pri pripravi	EVA	,006	,940	-,1543	88	,126	-,35457	,22977	-,81119	,10205
	EVNA			-,1513	44,536	,137	-,35457	,23432	-,82664	,11751
pijača	EVA	,723	,398	1,256	88	,212	,25841	,20567	-,15031	,66713
	EVNA			1,367	56,278	,177	,25841	,18903	-,12021	,63704
splošni vtis kakovosti predjedi	EVA	,239	,626	-,040	88	,968	-,00841	,21083	-,42740	,41057
	EVNA			-,039	43,865	,969	-,00841	,21662	-,44501	,42818
splošni vtis kakovosti glavne jedi	EVA	,243	,623	-,006	88	,995	-,00120	,20134	-,40132	,39892
	EVNA			-,006	50,637	,995	-,00120	,19352	-,38979	,38738
splošni vtis kakovosti sladice	EVA	3,443	,067	,653	88	,515	,16466	,25200	-,33613	,66546
	EVNA			,717	57540	,476	,16466	,22951	-,29483	,62416
rezervacija po telefonu	EVA	,519	,473	-,368	88	,714	-,12019	,32635	-,76875	,52837
	EVNA			-,382	50,194	,704	-,12019	,31490	-,75263	,51224
prihod	EVA	,933	,337	,991	88	,324	,22716	,22917	-,22825	,68258
	EVNA			1,008	48,075	,319	,22716	,22544	-,22609	,68042

## OCENJEVANJE KAKOVOSTI V GOSTINSTVU

		Levenov test enakosti varianc				T-test				
		F	Sig.	t	df	Statistična značilnost (dvostranska)	Razika povprečij	Standardna napaka razlike	95%-interval zaupanja razlike	
									spodnja meja	zgornja meja
postavljenost mize	EVA	,5541	,021	,2534	88	,013	,62500	,24667	,13479	1,11521
	EVNA			,2652	51,361	,011	,62500	,23564	,13202	1,09798
priporočanje ponudbe	EVA	1,707	,195	,2359	88	,021	,59615	,25268	,09400	1,09831
	EVNA			,2221	41,086	,032	,59615	,26846	,05402	1,13829
strežba hrane in pijače	EVA	3,804	,054	,2371	88	,020	,51683	,21795	,08371	,94995
	EVNA			,2516	52,991	,015	,51683	,20542	,10481	,92885
odnašanje z mize	EVA	3,580	,062	1,097	88	,275	,26082	,23766	-,21148	,73312
	EVNA			,1182	54,971	,242	,26082	,22057	-,18122	,70285
reševanje pritožb gosta	EVA	,019	,891	,776	88	,440	,27284	,35143	-,42556	,97124
	EVNA			,787	47,813	,435	,27284	,34658	-,42408	,96975
odhod gosta	EVA	4,322	,041	1,448	88	,151	,35216	,24315	-,13105	,83538
	EVNA			,1561	54,994	,124	,35216	,22563	-,10001	,80433
urejenost zaposlenih	EVA	,015	,904	1,856	88	,067	,40625	,21887	-,02870	,84120
	EVNA			,1899	48,739	,064	,40625	,21397	-,02380	,83630
prijaznost zaposlenih	EVA	,001	,975	,662	88	,509	,13101	,19777	-,26202	,52404
	EVNA			,679	48,898	,501	,13101	,19307	-,25699	,51901
odzivnost zaposlenih	EVA	,325	,570	1,089	88	,279	,27524	,25269	-,22693	,77741
	EVNA			,1077	45,299	,287	,27524	,25558	-,23944	,78992
znanje zaposlenih	EVA	,009	,923	,592	88	,555	,13942	,23532	-,32822	,60707
	EVNA			,574	43,513	,569	,13942	,24274	-,34995	,62880
pripravljenost ugajati	EVA	,001	,978	1,443	88	,152	,34014	,23565	-,12816	,80845
	EVNA			,1433	47,046	,153	,34014	,23413	-,13086	,81115
komunikacija z gostom	EVA	,031	,862	1,861	88	,066	,47716	,25638	-,03234	,98667
	EVNA			,1783	42,493	,082	,47716	,26766	-,06280	1,01713
osebni odnos	EVA	,584	,447	,575	88	,567	,15024	,26136	-,36915	,66963
	EVNA			,604	51,718	,549	,15024	,24892	-,34931	,64979
splošni vtis kakovosti storitve	EVA	4,478	,037	1,849	88	,068	,36779	,19895	-,02758	,76316
	EVNA			,1958	52,785	,056	,36779	,18783	-,00898	,74456
dostopnost restavracije	EVA	1,346	,249	-,1702	88	,092	-,43510	,25563	-,94311	,07292
	EVNA			-,1789	51,868	,079	-,43510	,24316	-,92306	,05287
urejenost okolice	EVA	,905	,344	,739	88	,462	,19471	,26342	-,32878	,71820
	EVNA			,711	42,813	,481	,19471	,27396	-,35785	,74727
bar	EVA	2,269	,136	,258	88	,797	,07091	,27517	-,47593	,61776
	EVNA			,277	54,842	,783	,07091	,25563	-,44141	,58324

REZULTATI

		Levenov test enakosti variance				T-test					
		F	Sig.	t	df	Statistična značilnost (dvostranska)	Razika povprečij	Standardna napaka razlike	95%-ni interval zaupanja razlike		
									spodnja meja	zgornja meja	
interier restavracije	EVA	,421	,518	4,130	88	,000	,95793	,23193	,49701	1,41885	
	EVNA			3,739	38,294	,001	,95793	,25619	,43944	1,47643	
pohišstvo	EVA	,000	,987	2,275	88	,025	,50962	,22402	,06442	,95481	
	EVNA			2,130	40,696	,039	,50962	,23922	,02639	,99285	
cvetje	EVA	,119	,731	,357	88	,722	,11538	,32339	-,52728	,75805	
	EVNA			,362	47,788	,719	,11538	,31900	-,52608	,75685	
tiskani materiali	EVA	3,370	,070	2,775	88	,007	,73438	,26468	,20837	1,26038	
	EVNA			2,588	40,393	,013	,73438	,28378	,16100	1,30775	
prti in namizno perilo	EVA	3,068	,083	1,159	88	,250	,31130	,26854	-,22237	,84496	
	EVNA			1,272	57,475	,208	,31130	,24469	-,17859	,80119	
pribor	EVA	4,700	,033	1,801	88	,075	,43029	,23895	-,04458	,90515	
	EVNA			1,974	57,321	,053	,43029	,21797	-,00613	,86671	
kozarci	EVA	2,145	,147	2,291	88	,024	,45793	,19991	,06065	,85521	
	EVNA			2,498	56,606	,015	,45793	,18330	,09083	,82503	
dostopnost mize	EVA	,062	,804	1,308	88	,194	,30409	,23249	-,15795	,76612	
	EVNA			1,316	47,029	,194	,30409	,23104	-,16069	,76887	
temperatura in ventilacija	EVA	,922	,340	1,027	88	,307	,25000	,24354	-,23398	,73398	
	EVNA			1,114	55,891	,270	,25000	,22447	-,19969	,69969	
osvetlitev	EVA	3,149	,079	,751	88	,454	,17308	,23037	-,28473	,63089	
	EVNA			,896	70,525	,374	,17308	,19325	-,21231	,55846	
glasba	EVA	,814	,369	1,698	88	,093	,50481	,29728	-,08597	1,09559	
	EVNA			1,761	50,273	,084	,50481	,28665	-,07087	1,08048	
zasedenost kapacitet	EVA	,000	,998	-,357	88	,722	-,10457	,29323	-,68730	,47817	
	EVNA			-,352	45,120	,727	-,10457	,29715	-,70302	,49389	
toaletni prostori	EVA	,230	,632	1,911	88	,059	,48798	,25531	-,01939	,99535	
	EVNA			1,893	45,462	,065	,48798	,25779	-,03109	1,00705	
ponudba za otroke	EVA	,619	,434	-,460	88	,001	-,95433	,27583	-,150247	-,40618	
	EVNA			-,3499	47544	,001	-,95433	,27272	-,150281	-,40585	
parkirišče	EVA	61,373	,000	-,6573	88	,000	-,2,24880	,34214	-,2,92872	-,1,56887	
	EVNA			-,9337	86,330	,000	-,2,24880	,24084	-,2,72756	-,1,77004	
dostop za invalide	EVA	,682	,411	-,2762	88	,007	-,92067	,33334	-,1,58311	-,2,5824	
	EVNA			-,2,846	49549	,006	-,92067	,32349	-,1,57056	-,2,7078	
spletna stran	EVA	3,482	,065	,911	88	,365	,25240	,27698	-,29804	,80284	
	EVNA			,820	37916	,417	,25240	,30771	-,37057	,87538	

		Levenov test enakosti varianc				T-test				
		F	Sig.	t	df	Statistična značilnost (dvostranska)	Razika povprečij	Standardna napaka razlike	95%-interval zaupanja razlike	
									spodnja meja	zgornja meja
splošni vtis urejenosti restavracije	EVA	,396	,531	2,313	88	,023	,41587	,17979	,05857	,77316
	EVNA			2,326	46,976	,024	,41587	,17876	,05625	,77548
ocena razmerja cena/kakovost	EVA	,011	,916	-1,239	88	,219	-,24159	,19493	-,62896	,14579
	EVNA			-1,263	48,357	,213	-,24159	,19123	-,62604	,14287

EVA – predpostavka o enakih variancah; EVNA – predpostavka o neenakih variancah; df – stopinje prostosti

Od 52 elementov so razlike statistično značilne za 12 elementov. Ti elementi so: raznovrstnost jedi, urejenost mize, priporočanje ponudbe, interier restavracije, pohištvo, tiskani materiali, pribor, kozarci, ponudba opreme in igral za otroke, parkirišče, dostop za invalide in splošni vtis urejenosti restavracije. Te razlike so bile vidne že pri deskriptivni statistiki.

Prehrambno gostinstvo je ena glavnih komponent turistične ponudbe in s tem tudi motivov za prihod turistov v neko destinacijo. Bistven prispevek k večjemu prihodu gostov v neko destinacijo imajo informacije o ponudbi. Zato je izjemnega pomena, da gost dobi prave, takojšnje in zanj pomembne informacije o ponudbi.

Pogosto so informacije o restavracijah, predvsem o njihovi kakovosti, pomanjkljive in zavajajoče. Prvi problem nastane, ker restavracije niso uvrščene v razne mednarodno priznane gastronomske vodiče, drugi pa, ker je metodologija ocenjevanja netransparentna. Še toliko težje je te probleme preseči v ruralnih okoljih.

Ta raziskava ima dva ključna prispevka. Najprej predstavlja načine ocenjevanja restavracij, ki so uporabni z vidika referenčnosti in transparentnosti v ruralnih okoljih. Potem predstavlja rezultate ocenjevanja restavracij v celotni osrednjeslovenski regiji. Ta del je posebej zanimiv, saj se je pri testiranju hipotez izpostavilo, da pri štirih ključnih skupinah elementov – kakovosti hrane, kakovosti storitev, kakovosti ambienta ter razmerju med ceno in kakovostjo – ni statistično značilnih razlik med urbanimi in ruralnimi restavracijami. Pri podrobnejšem pregledu 52 elementov ugotovimo, da so statistično značilne razlike le pri 12 elementih. Kljub temu, da raziskovalci, ki uporabljajo SERVQUAL in njegove izvedenke (npr. Marković, Raspor in Šegarić 2010), elemente združujejo v večje skupine, rezultati naše raziskave kažejo, da se pri združevanju lahko zgubi kakšen element, ki je pomemben za presojo kakovosti.

Razlike pri teh elementih je možno pojasniti z večjo razpoložljivostjo kapitala za investicije v otipljive elemente ponudbe, predvsem v ambient, v mestih, z večjo prisotnostjo arhitektov in osveščenostjo lastnikov o pomenu urejenosti in izgleda restavracije. Zagotovo so lahko tem moderno oblikovanim interierjem v mestih ruralne restavracije konkurenčne s konsistentno avtentično ponudbo in arhitekturo. Vsekakor je za strateške odločitve potrebno vedenje, kako bolj zadovoljiti goste in kako ohranjati svojo konkurenčnost, ter stal-

no spremljanje kakovosti v restavracijah, tudi v ruralnem okolju. Verjamemo, da je predstavljena raziskava del odgovora na vprašanje, kako.

Omejitev raziskave (in projekta) je zaenkrat majhno število sodelujočih ponudnikov ter izvajanje projekta le v osrednjeslovenski regiji. Implementacija enotne metodologije spremljanja kakovosti predstavlja pilotni projekt na trgu prehrabnega gostinstva v RS, ki lahko znatno pripomore k izboljšanju kakovosti ponudbe gostinskih storitev, tudi z vidika implementacije metodologije za sistematično spremljanje (benchmarking) kakovosti ponudbe na trgu komercialnega prehrabnega gostinstva. Metodologija managerjem gostinskih prehrabnih obratov lahko služi tudi kot inštrument za samoevalvacijo in primerjavo s konkurenčnimi obrati.

Smiselno bi bilo podrobneje raziskati, ali prihaja do razlik v zagotavljanju in vrednotenju kakovosti med obrati, ki poslujejo v sklopu nastanitvenih obratov, in komercialnimi obrati odprtega tipa, ki samostojno poslujejo na trgu prehrabnega gostinstva. Raziskavo bi bilo, s ciljem zmanjševanja razvojnih razlik, smiselno nadgraditi tudi s primerjalno analizo dejanskih poslovnih izidov obratov (bilanco uspeha).

Izdelana metodologija lahko pripomore tudi k izboljšanju regionalnih politik in politik razvoja podeželja ter s tem k zmanjšanju razlik v razvoju med posameznimi območji ali regijami.





---

## Raziskava mnenj o sistemih ocenjevanja restavracij

Z namenom pridobitve boljšega vpogleda v mnenja gostincev in ocenjevalcev restavracij v Sloveniji smo izvedli raziskavo mnenj o različnih sistemih ocenjevanja restavracij in njihovih elementih. Namensko smo izbrali vidne predstavnike gostincev in stroke ter z njimi opravili strukturirani intervju. Intervjuirali smo kuharske mojstre in gostince ter poznavalce področja ocenjevanja restavracij:

- Ano Roš, Hiša Franko;
- Igorja Jagodica, restavracija Strelec;
- Uroša Fakuča, restavracija Dam,
- Marcelo Klofutar in Uroša Štefelina, Vila Podvin;
- Marka Pavčnika, restavracija Pavus Laško;
- Jorga Zupana, Atelje;
- Miho Dolinarja, Milka Jasna;
- Kajo Sajovic, novinarko Radiotelevizije Slovenije;
- mag. Heleno Cvikl, direktorico Višje šole za gostinstvo in turizem Maribor;
- Srečka Kokliča, Turistično gostinska zbornica Slovenije.

Z vsakim od intervjuvancev je intervju trajal približno eno uro. Vsakega smo zastavili naslednja vprašanja:

1. Katera so za vas najpomembnejša mednarodna ocenjevanja restavracij?
2. Bi morali biti kriteriji ocenjevanja javni?
3. Naj se zajeme samo hrana ali tudi storitev in ambient?
4. Kdo bi moral ocenjevati, gosti ali strokovnjaki? Mešano?
5. Ali naj bo ocenjevanje anonimno po principu skritega gosta?
6. Ali naj se v ocenjevanje zajeme samo vrhunske ali vse?
7. Kako pogosto naj se ocenjuje?
8. Kaj bi morala država narediti za razvoj tega področja?
9. Kaj lahko naredijo podjetniki sami?
10. Ali bi bilo smiselno imeti nacionalno ocenjevanje restavracij?

11. Ali je slovenska kulinarika na ravni restavracij z eno Michelinovo zvezdico? Zakaj ne?

Odgovori na posamezna vprašanja so anomimni, saj nas zanima splošen pogled in ne posamezno mnenje. Odgovori bodo združeni v dve skupini – gostinec, kjer bodo odgovori gostincev, lastnikov lokalov in/ali kuharskih mojstrov, in poznavalec, kjer bodo odgovori poznavalcev ocenjevanj.

*Katere so za vas najpomembnejša mednarodna ocenjevanja restavracij?*

Večina gostincev meni, da je Michelinov vodnik najpomembnejši in najuglednejši vodnik na svetu. Poleg njega kot vplivne navajajo Gault Millau, Gvida L'Espresso, San Pellegrino-vo lestvico in tudi TripAdvisor.

Kar se tiče Michelina, so vsi složni, a imajo nekateri pomisleke, saj dostikrat ni konsistenten pri ocenjevanju. To nekonsistentnost vidijo pri ocenah posameznih restavracij, ker bi jih sami ocenili drugače. Zelo veliko razburjenja je tudi povzročilo zadnje ocenjevanje Michelina na Hrvaškem, kjer se intervjuvanim gostincem izbor ni zdel objektivni (niso zajeli nekaterih najboljših, zajeli pa so nekatere zaprte). Tisti, ki imajo izkušnje s kuhanjem v restavracijah z Michelinovimi zvezdicami, menijo, da je vse preveč podrejeno pridobivanju zvezdice in je delo v takšni restavraciji zelo stresno. Izpostavljajo tudi, da je poslovanje takšne restavracije težko dobičkonosno, saj se za nivo kakovosti, kot ga ponujajo te restavracije, zahteva izjemna količina kuharjev kot tudi strežnega osebja. Opozarjajo, da bi pri nas težko sledili tem usmeritvam.

Kot drugega najpomembnejšega gostinci navajajo Gault Millau. Pri tem je potrebno povedati, da je Slovenija zajeta v avstrijskem vodniku Gault Millau. Večina gostincev ni zadovoljna s tem ocenjevanjem. Menijo, da k nam pošiljajo slabe ocenjevalce in da na nas gledajo podcenevalno. Pravijo, da so pri njih izgubili vso kredibilnost. Nekateri so jih celo kontaktirali, ker so želeli podrobnejše informacije o oceni, a je Gault Millau ni bil pripravljen posredovati.

Zelo visoko cenijo tudi lestvico 50 najboljših restavracij sveta (Sanpellegrinova lestvica). Menijo, da se na njo ne da vplivati. V primerjavi z Michelinom menijo, da je ta alternativnejša, rokerska. Večji poudarek je na inovativnosti. To dejstvo je moč podkrepiti tudi z dejstvom, da je bila danska Noma, npr., večkrat prva na Sanpellegrinovi lestvici in je imela zgolj 2 Michelinovi zvezdici. Dejstvo je tudi, da gre pri lestvici za glasovanje in ne toliko za ocenjevanje.

Kar nekaj gostincev kot vplivnega omenja tudi TripAdvisor. Menijo, da sicer ni pomemben s strokovnega stališča, da pa je zelo pomemben s trženjskega. Povedo, da veliko naključnih turistov prihaja v njihovo restavracijo na podlagi visokih ocen na spletnem portalu. Poudarjajo tudi splošni pomen komentarjev in informacij na spletu kot glavni pripomoček za izbor restavracij.

Intervjuvani poznavalci ocenjevanj se s stališči gostincev 100-odstotno strinjajo. Vsi razen enega navajajo Michelina kot najvplivnejšega. Eden meni, da je najvplivnejša lestvica 50 najboljših restavracij sveta. Zanimivo je tudi razmišljanje, da so vse nagrade in priznanja dobrodošla, saj to pomeni, da smo opaženi in da se o naši kulinariki piše.

V želji po pridobitvi informacije o tem, kakšnem bi moral biti pravičen sistem ocenjevanja, smo intervjuvance vprašali o posameznih elementih sistema ocenjevanja restavracij.

*Bi morali biti kriteriji ocenjevanja javni?*

Dve tretjini vseh intervjuvancev meni, da bi morali biti kriteriji javni. Pravijo, da je pomembno, da gostinec ve, kje se lahko izboljša, kje je grešil. Pravijo tudi, da Michelin povzroči, da se stalno trudiš, ker ne veš, kdaj bo prišel inšpektor. Povedali so tudi, da restavracije, ki so izgubile zvezdico, Michelin obiše in zaupno pove, kaj in kdaj je bilo narobe. Nekateri celo menijo, da so javni kriteriji ocenjevanja prvo in osnovno pravilo transparentnega ocenjevanja.

Tisti, ki niso za to, da so ocenjevalni kriteriji javni, menijo, da bi se potem preveč orientirali na same kriterije in ne na osnovno poslanstvo – zadovoljstvo gosta.

*Naj se zajeme samo hrana ali tudi storitev in ambient?*

Vsi intervjuvanci se strinjajo, da je potrebno ocenjevati vse tri skupine elementov. Gre za celovito in nerazdružljivo doživetje. Pravijo, da tudi Michelin in Gault Millau ocenjujeta vse, ne samo hrano, čeprav trdijo drugače. Nekateri so izpostavili, da je potrebno skupine primerno ovrednotiti, saj vse skupine niso enako pomembne. Pri tem poudarjajo, da npr. strežba ne bo rešila slabe kuhinje. Podali so predlog, da bi hrana prinašala 40–50 % vsega števila točk, strežba 30 % in ostalo ambient. Vključili bi tudi oceno splošne energije/vibracije restavracije ali, kot so se izrazili, X faktor.

*Kdo bi moral ocenjevati, gosti ali strokovnjaki? Mešano?*

Dve tretjini intervjuvancev meni, da so lahko ocenjevalci samo strokovnjaki. Pravijo, da je problem ocenjevanja restavracij manko primernih ljudi, ki bi ocenjevali. Ni realne kritike in tudi novinarska kritika je padla na nizek nivo. Kritiki služijo na račun gostincev, pišejo po nareku. Pravijo, da ne moreš en dan z gostincem sedeti v restavraciji in ga drugi dan oceniti. Izpostavljajo, da prihaja tu do dileme, kdo ti strokovnjaki so – v ocenjevanjih po slovenskih restavracijah se namreč v t. i. strokovne žirije vključuje osebe, ki, realno gledano, nimajo stika s svetovnimi trendi v kulinariki (pogosto v tujino niti ne hodijo) ne dovoljšne širine. Ali pa vključijo v žirijo predstavnika sponzorjev ali kaj podobnega, ki prav tako ni strokovnjak za kulinariko.

Gostje bi lahko ocenjevali zgolj pod pogojem, da gre res za goste, ne za najrazličnejše »kavč strokovnjake«, ki jim nekateri slovenski izbori prepuščajo končni izbor. Poudarjajo, da ocenjevanje ni glasovanje o popularnosti. Če bi prepustili glasovanje vsem, bi bila lahko najboljša restavracija v Sloveniji McDonalds. Nekaterim je zelo všeč sestava glasovanja, kot jo ima Sanpellegrinova lestvica.

Nekateri intervjuvanci menijo, da je danes strokovnjak že vsak. Zato predlagajo objavo ocen na spletnem portalu, a da ta ocena ne bi bila anonimna in obvezno z urednikom portala, ki bi urejal objave. Tisti, ki menijo, da bi bili gosti lahko vključeni v ocenjevanje, pravijo, da v zelo majhnem odstotku. Tu lahko potegnemo paralelo s sistemi kategorizacije, kjer so zadnja priporočila UNWTO, da so v končno oceno za pridobitev kategorije zajete tudi ocene s spletnih portalov (Uran Maravič 2016).

*Ali naj bo ocenjevanje anonimno po principu skritega gosta?*

Vsi intervjuvanci menijo, da je primerno ocenjevanje zgolj anonimno ocenjevanje. Če dodamo komentar: člani Akademije za lestvico 50 najboljših restavracij se ne smejo razkriti in naj bi za vedno ostali anonimni; podobno tudi pri LQS.

*Ali naj se v ocenjevanje zajeme samo vrhunske ali vse?*

Mnenja pri tem vprašanju so popolnoma deljena. Prvi pomislek tistih, ki bi zajeli vse, je, da je v Sloveniji dejansko malo vrhunskih restavracij, zato je potreben zajem vseh restavracij. Drugi pomislek se nanaša na to, da turistom v Sloveniji vseeno moramo dati neko informacijo o kakovosti ponudbe. Če bi zajeli samo vrhunske, ki so, roko na srce, že zajete tudi v nekaterih mendarodnih ocenjevanjih, bi tuji turisti ostali brez kredibilnih informacij o kakovostni ponudbi restavracij v Sloveniji. Zanimivo je razmišljanje, da ni pomembno, kdo zmaga, temveč da je bistveno, da se izpostavi skupina najboljših. Nekateri tudi menijo, da bi morali več govoriti tudi o slabih praksah v gostinstvu in slabih gostilnah, ne samo o vrhunskih, saj se le tako lahko razvija stroka.

*Kako pogosto naj se ocenjuje?*

Tudi pri tem vprašanju so intervjuvanci složni. Vsi menijo, da je za objektivno oceno potrebno večkrat letno obiskati restavracijo. Dejansko so intervjuvanci nanizali odgovore od enkrat do štirikrat letno, s poudarkom na preverjanju posameznih sezon. Poudarjajo tudi pomen ublažitve subjektivnosti ocenjevanja. Pravijo, da več kot je obiskov restavracije, verodostojnejša je ocena.

*Kaj bi morala država narediti za razvoj tega področja?*

Večina gostincev se s tem vprašanjem niti ne ukvarja. Predvsem si želijo v miru delati in ustvarjati. Na dodatno vprašanje, kje vidijo ovire in kaj bi lahko bilo bolje, pa so nekateri gostinci najprej opozorili na birokratske ovire, predvsem vezane na delovno zakonodajo. Pravijo, da je pri vodenju lokala v tujini precej manj administracije. Omenili so tudi kadrovske probleme, v smislu, da je čedalje manj ljudi pripravljeno delati v kuhinji.

Poleg navedenega so razmišljali o tem, kako naj država bolje trži in promovira gastronomski turizem ter kako razvijati kader, ki ga imamo, da bo ostal v stiku z mednarodnimi trendi.

Pravijo, da mora država ustvariti okvir, kjer je dejavnost možno razvijati. Kot prvo, vrhunsko kulinariko je treba primerno umestiti v strategijo razvoja in trženja slovenskega turizma. Slovenija ima za trženje turizma na voljo precej sredstev, tudi butični turizem si je že postavila za cilj, a pri kulinariki se ustavi s podobami potic in klobas. Dokler na pravih položajih ne bo ljudi, ki se zavedajo, da nagrada za Ano Roš ni nagrada za Ano Roš, ampak brezplačna reklama za vso Slovenijo, se ne bo nič premaknilo.

Za gastronomski turizem je potrebno ustvariti takšno infrastrukturo, kot jo ima imajo drugi tematski turizmi, npr. kongresni, in na tak način promovirati Slovenijo kot gastronomsko destinacijo. Gastronomijo je potrebno promovirati kot glavni turistični proizvod, organizirati študijska potovanja za tuje odločevalce po Sloveniji, zadolžiti eno osebo

za koordinacijo celotnega področja in vse dogodke, bolje izkoriščati trenutno prepoznavnost Ane Rož za promocijo, dodeliti sredstva za ambasadorje (tiste, ki gostijo znane odločevalce, pisce in kritike), dodeliti sredstva za lobiranje in mreženje, obiske velikih kongresov in strokovnih srečanj, se vključevati v pomembna mednarodna združenja ipd.

Poudarjajo tudi, da dejansko premalo izkoriščamo potencial gurmanov (ali foodijev, kot jih še poimenujejo), saj le-ti trošijo precej več kot povprečen tuji turist v Sloveniji in so tudi trajnostneje usmerjeni turisti.

Pri razvoju kadrov si želijo večjo stimulacijo usposabljanj in izobraževanj v tujini, gostovanj v tujini in gostovanj tujih kuharjev pri nas, subvencioniranje zaposlitve mladih kuharjev, štipendijsko politiko, izboljšanje šolskega sistema, promocijo in popularizacijo gostinskih poklicev. Predlagajo tudi tekmovanje za štipendijo za šolanje na najprestižnejših gostinskih akademijah v tujini.

### *Kaj lahko naredijo podjetniki sami?*

Skoraj vsi intervjuvanci menijo, da sami lahko največ naredijo s tem, da še naprej vlagajo v svoj razvoj s stalnimi usposabljanji ter se povezujejo doma in v tujini.

### *Ali bi bilo smiselno imeti nacionalno ocenjevanje restavracij?*

Dejstvo je, da so med intervjuvanci najboljši slovenski kuharji in da ti potrebujejo predvsem mednarodna ocenjevanja. Temu dejstvu tudi sami pritrjujejo. Pa vendar se polovica intervjuvancev zavzema tudi za nacionalno ocenjevanje restavracij, predvsem pod pogojem, da to bilo transparentno in vodeno s strani kredibilne organizacije. Pri tem vsi poudarjajo neodvisnost te organizacije in skrbno izbiro ocenjevalcev.

### *Ali je slovenska kulinarika na ravni restavracij z eno Michelinovo zvezdico? Zakaj ne?*

Vsi intervjuvanci menijo, da imamo kuharje na nivoju vsaj ene Michelinove zvezdice in tudi več. Poudarjajo tudi, da »michelinke« niso vse. Tako gostinci kot poznavalci ocenjevanj imajo občutek, da je Slovenija po krivici zapostavljena in bi si več slovenskih kuharjev zaslužilo mednarodno pozornost, še posebej v prizmi zadnjih dogodkov v soseščini. Menijo namreč, da je kakovost slovenske kulinarike zagotovo na višjem nivoju kot na Hrvaškem. Menijo, da imamo več pomanjkljivosti kot pri hrani pri zagotavljanju primernega nivoja strežbe ter ambientu in opremi restavracij.

Za konec v celoti povzemamo tudi komentar enega od intervjuvancev, ki odlično zajema celoten pogled na tematiko, ali je nivo naše kulinarike na nivoju Michelinovih zvezdic: »Tudi v tujini niso vse 'michelinke' šablonske – tu imamo cel spekter, od stojnic v Singapurju do luksuznih pariških restavracij. Tako da so kriteriji za podelitev zvezdice nedvomno široki in ne velja več tista, da potrebuješ 1000+ vinskih etiket v vinski kleti in zlate lestence, da dobiš zvezdico. Kar se tiče kulinarike, imamo prav gotovo nekaj kandidatov, pri ambientu pogosto šepa, najslabša pa je nedvomno strežba – celo v najboljših restavracijah. Strežno osebje – z redkimi izjemami – ni omikano, nima izkušenj, ne znanja, ne interesa za učenje. Poznavanje vina je pod nivojem, pogosto tudi poznavanje jedi, ki jih prinašajo. Na-

zadnje pridemo do iste postavke kot pri gostincih – brez razgledanosti, brez angažiranosti in oziranja prek domačih logov capljaš na mestu.«

---

## Priporočila za sistem ocenjevanja restavracij

Na področju dviga kakovosti restavracij bi bilo potrebno oblikovati ukrepe za:

- vključevanje slovenskih restavracij v mednarodna ocenjevanja,
- oblikovanje nacionalnega ali regijskega (sosednje države) sistema ocenjevanja restavracij ter
- dviga kakovosti ponudbe restavracij.

V nadaljevanju bomo podrobneje opisali, kaj menimo, da bi bilo smiselno narediti, glede na rezultate raziskav in dolgoletne izkušnje na tem področju.

### Vključevanje v mednarodna ocenjevanja

Kot smo v pričujočem delu že večkrat poudarili, Slovenija nima mednarodno prepoznavnih znakov kakovosti. Do nedavnega (do predsedana s spletnim Michelinovim vodnikom na Hrvaškem) smo verjeli, da je uvrstitev v Michelinov vodnik v Sloveniji precej oddaljena in težko uresničljiva prihodnost. Poznavalci so verjeli, da bi morda lahko kakšno od restavracij uvrstili v Michelinov vodnik glavnih evropskih mest (ljubljske restavracije) ali v italijanski vodnik (primorske restavracije). Če želimo postati prepoznavna in predvsem konkurenčna turistična destinacija, te znake kakovosti potrebujemo. To ni pomembno zgolj za Slovenijo kot destinacijo za gurmane, temveč za Slovenijo kot privlačno destinacijo za vse turiste.

Dejstvo je tudi, da je Slovenija uvrščena v drugi najbolj znan gastronomski vodnik – Gault Millau, in sicer konkretno v avstrijski vodnik.

Tabela 15: Uvrstitve v Gault Millau Avstrija 2017.

Ime restavracije in kraj	Število točk
Mak, Maribor	17
Hiša Franko, Kobarid	16
JB, Ljubljana	16
Dam, Nova Gorica	16
Cubo, Ljubljana	15
Smrekarjev hram, Ljubljana	15
Strelec, Ljubljana	15
Maxim, Ljubljana	15
Gostilna pri Žabarju, Ljubljana	15
Vila Podvin, Radovljica	15
Majerija, Vipava	15
Dvorec Zemono, Pri Lojzetu, Vipava	15
Hiša Torkla, Korte	14
Harfa, Ljubljana	14
Skipass, Kranjska Gora	14
Sushimama, Ljubljana	14
Valvašor, Ljubljana	14
Rizibizi, Portorož	14
Sophia, Hotel Kempinski, Portorož	14
Pec, Selnica ob Dravi	14
Gostišče Denk, Zg. Kungota	14
Marina, Hotel Marina, Izola	13
Majda, Osp	13
As, Ljubljana	13
Neptun, Piran	13
Rožmarin, Maribor	13
Gostilna pri treh mostovih, Prvačina	13
Restavracija 1906, Hotel Triglav, Bled	12,5
Špajza, Ljubljana	12,5
Raubar, Ljubljana	12,5

Vir: Gault Millau Avstrija, 2017.

Skupno je v avstrijskem vodniku objavljeno 30 ocen slovenskih restavracij, od tega jih je 12 ljubljanskih. V raziskavi mnenj gostincev je kar nekaj gostincev izrazilo mnenje, da dela avstrijskega vodnika ne cenijo in ga nimajo za kredibilnega. Mnenje poznavalcev je, da se nekatere restavracije uvrščene na lestvico nezasluženo in da so nekatere najboljše ocenjene prenizko.



Menimo, da je potrebno izvesti več aktivnosti, ki bi spodbudile organizatorje mednarodnih ocenjevanj, da slovenske restavracije vključijo v svoje vodnike. Nekatere od teh aktivnosti bi lahko bile:

- identifikacija glavnih deležnikov mednarodnih ocenjevanj,
- identifikacija najboljših restavracij in gostiln v Sloveniji,
- oblikovanje Gastronomskega urada pri Slovenski turistični organizaciji in dodelitev skrbnika,
- oblikovanje programa Gastronomskega urada,
- mreženje in predstavitve na mednarodnih dogodkih,
- organizacija mednarodnih dogodkov v Sloveniji,
- oblikovanje programa ambasadorjev gastronomskega turizma,
- oblikovanje finančnega sklada za ambasadorje gastronomskega turizma,
- oblikovanje študijskih tur po gastronomskih centrih Slovenije.

Na koncu se postavlja strateško vprašanje: ali tujim gostom v Sloveniji zadostuje informacija, da je 30 restavracij v Sloveniji uvrščeno v Gault Millau in morda nekaj njih v bližnji prihodnosti v spletni Michelin (po vzoru Hrvaške)? Če je odgovor na to vprašanje ne, potem potrebujemo tudi nacionalno ali regionalno (npr. države bivše Jugoslavije) ocenjevanje, kar bomo opisali v nadaljevanju.

## Oblikovanje nacionalnega ocenjevanja restavracij

V Sloveniji obstaja nekaj ocenjevanj na nacionalni ravni, ki jih izvajajo novinarji (Delo, Mladina, Siol.net, Slovenske novice), ki so objavljene v dnevnem časopisju in/ali v knjižni izdaji za tekoče leto. V letu 2017 se je tudi prvič zgodilo tudi glasovanje The Slovenian Restaurant Award, kjer se izbira najboljše restavracije in kjer je glasovanje kombinacija glasov strokovne komisije, kuharskih mojstrov, gurmanov in ljudstva.

Kot je bilo predstavljeno v teoretičnem delu in kot kaže raziskava mnenj gostincev in poznavalcev, je ključno, da je takšno ocenjevanje neodvisno. Potrebno je tudi razlikovati med ocenjevanje in glasovanjem. Ocenjevanje pomeni, da se ocena o restavraciji poda na podlagi realnega obiska restavracije in na podlagi pisanih ali nepisanih kriterijev. Glasovanje je izbor najljubših restavracij glede na izkušnjo ali ugled restavracije, ne glede na realni obisk.

Glasovanje The Slovenian Restaurant Award je dobro organizirano glasovanje, narejeno po principu 50 najboljših restavracij sveta, a celovito strokovno podporo zgubi zaradi glasovanja in »glasu ljudstva«. Tako gostinci kot strokovna javnost menijo, da je neprimeren končni rezultat prepustiti glasovanju. Navedeni v večini menijo, da se realna lestvica najboljših restavracij lahko določi le na podlagi ocenjevanja in da so pravi ocenjevalci kakovosti storitev v gostinstvu lahko le strokovnjaki. Tudi pri ocenjevanju Michelin, Gault Millau in 50 najboljših restavracij gre za dokumentiran in dokazljiv obisk restavracij s strani poznavalcev in ni glasovanja ljudstva.

Zato predlagamo, da je po vzoru nekaterih tujih destinacijskih znakov kakovosti nosilec ocenjevanja Slovenska turistična organizacija in/ali Turistično gostinska zbornica, ki k izvedbi ocenjevanja lahko povabita tudi zunanje strokovne izvajalce. Tako že vrsto let odlično deluje Znak kakovosti ljubljanskega turizma, ki ga organizira Turizem Ljubljana.

Dejstvo je, da je število kompetentnih ocenjevalcev v Sloveniji nizko in da obstoječi strokovnjaki ne morejo več nastopati v funkciji anonimnih ocenjevalcev, saj jih pozna večina gostincev. In dejstvo je tudi, da je ravno anonimnost tisto, za kar vsi strokovnjaki menijo, da je ključnega pomena; sem sodi tudi transparentnost v smislu, da so kriteriji ocenjevanja javni.

S tem namenom smo tudi podrobno opisali postopek pri Znak u kakovosti ljubljanskega turizma, saj bi ta metodologija lahko postala primer dobre prakse, ki bi se prenesla na nacionalni nivo – predvsem zaradi transparentnosti, kaj se ocenjuje, saj je objavljen ocenjevalni list, kot tudi zaradi dejstva, da je ocena narejena na osnovi dejanskih obiskov restavracij, v dveh letnih časih in vsaj s strani štirih ocenjevalcev.

Na koncu naj še enkrat ponovimo, da je za mednarodno konkurenčnost Slovenije kot turistične destinacije bistvenega pomena uvrstitev v mednarodne gastronomske vodnike. Če potegnemo analogijo s športom: potrebujemo tekmovanja na svetovnih prvenstvih, da izvemo, kako konkurenčni smo tudi v mednarodnem smislu.

Ali potrebujemo še državno prvenstvo in morda še regionalno, je stvar strateške odločitve. Kot smo že povedali, so mnenja strokovnjakov tu deljena. Sami smo mnenja, da bi bilo smiselno (zaradi slabe prepoznavnosti slovenske ponudbe na mednarodnih trgih) oblikovati tudi Znak kakovosti slovenskega turizma, za katerim bi stala Slovenska turistična organizacija in/ali Turistično gostinska zbornica Slovenije kot najvišja avtoriteta, ki zagotavlja, da se pod to znamko ponuja dejansko tisto, kar je najboljše v Sloveniji. V takšno ocenjevanje bi bilo smiselno zajeti največ 100 restavracij in gostiln. Razmisliti bi bilo potrebno tudi o celoviti pokritosti turističnih ponudnikov po vzgledu Malte in Nove Zelandije ter Znak kakovosti razširiti še na hotele, turistične atrakcije in morda potovalne agencije. Prevelika širitev kategorij bi lahko povzročila razvrednotenje samega znaka kakovosti.

## Spodbujanje dviga kakovosti ponudnikov

V teoriji in praksi se vedno znova srečujejo s potrebo po stalnem razvoju ponudnikov storitev. To še toliko bolj velja za ponudnike v gostinstvu.

Po mnenju intervjuvanih strokovnjakov iz gostinstva je potrebno več narediti za sam razvoj kadrov, ki delajo v gostinstvu. Pri tem menijo, da bi bilo smiselno:

- stalno promovirati in populizirati poklice v gostinstvu,
- izboljšati izobraževalni sistem,
- spremeniti štipendijsko politiko,
- subvencionirati zaposlovanje in razvoj mladih kuharjev,
- spodbujati k stalnemu usposabljanju doma in v tujini,
- spodbujati k včlanjevanju v mednarodne organizacije,
- organizirati tekmovanja med kuharji vseh starosti, tudi z nagradno štipendijo za šolanje na najuglednejših tujih šolah,
- organizirati tekmovanja v strežbi vseh starosti,
- pomagati pri izboljšavah storitev skozi centre odličnosti in inovacij,
- oblikovati normative dela in standardne delovne postopke ipd.

---

# Zaključek

Pričujoča znanstvena monografija je poskus pregleda ocenjevanja kakovosti v prehrabnem gostinstvu. Dejstvo je, da na svetu obstaja veliko ponudnikov restavracij in da gosti težko ocenijo, katerega ponudnika bi izbrali. Pri tej odločitvi jim lahko v veliki meri pomagajo različni znaki kakovosti, ki jih dodeljujejo kredibilne inštitucije.

Delo je poleg uvoda in zaključka razdeljeno na 8 poglavij. V prvem poglavju smo predstavili teoretične osnove kakovosti storitev. Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi pomena in dobrih praks destinacijskih znakov kakovosti.

Osrednji del je namenjen predstavitvi metod ocenjevanja v teoretičnem smislu in primerov dobrih praks ocenjevanj restavracij v praktičnem smislu. Dejstvo je, da poznamo različne kvalitativne in kvantitativne metode za merjenje kakovosti v gostinstvu, a da se te metode ne uporabljajo v praksi.

Prikazali smo glavne značilnosti petih sistemov ocenjevanja restavracij v svetu in doma. Izkazalo se je, da se pri večini uglednih sistemov ocenjuje po sistemu skritega gosta, ki pa ima za podlago pri ocenjevanju ocenjevalni list oz. neke napisane ali nenapisane kriterije ocenjevanja.

Delo vsebuje dve raziskavi: ena je posvečena raziskavi mnenj med gostinci in poznavalci o različnih sistemih ocenjevanj restavracij, druga pa Znak kakovosti ljubljanskega turizma, kjer smo prikazali celoten razvoj sistema in ocenili kakovost restavracij v osrednjeslovenski regiji. Znak kakovosti ljubljanskega turizma smo predstavili kot sistem, ki zagotavlja transparentnost ocenjevanja, k čemur stremijo gostinci in poznavalci sistemov ocenjevanja.

Osnovni namen tega dela je bil oblikovati predloge za razvoj kakovosti v prehrabnem gostinstvu. Te predloge smo strnili v treh smereh in skladno s tem izvedli tudi raziskave. Oblikovali smo priporočila za vključevanje v mednarodne gastronomske vodnike, za oblikovanje nacionalnega znaka kakovosti in za splošni razvoj kadrov v gostinstvu.



---

## Viri in literatura

### Viri

Ajpes. <http://www.ajpes.si>.

Barsky, J., and L. Nash. 2010. »What Is More Important Than Location in Selecting a Hotel?« Pridobljeno 9. maja, 2012. <http://www.marketmetrix.com/en/default.aspx?s=research&p=MoreImportantThanLocation>.

Bloom Consulting [http://www.bloom-consulting.com/pdf/rankings/Bloom\\_Consulting\\_Country\\_Brand\\_Ranking\\_Tourism.pdf](http://www.bloom-consulting.com/pdf/rankings/Bloom_Consulting_Country_Brand_Ranking_Tourism.pdf).

Craig, D. 2011. »More Need-to-Know Info about TripAdvisor for Travel Suppliers.« Pridobljeno 9. maja, 2012. <http://www.danieledwardcraig.com/2011/06/more-needed-to-know-info-about-tripadvisor-for-travel-suppliers.html>

Fine Dining Explorer. »Influential Restaurant Guides.« Dostopno 1. marca, 2016. [http://www.finediningexplorer.com/influential\\_restaurant\\_guides\\_gault-millau.php](http://www.finediningexplorer.com/influential_restaurant_guides_gault-millau.php).

Gault Millau Österreich. 2014. »Die Kriterien für die Küche.« Dostopno 1. maja, 2017. [https://at.gaultmillau.com/news/at\\_history](https://at.gaultmillau.com/news/at_history).

Michelin Corporation. »History.« Dostopno 1. marca, 2016. <http://www.michelin.com/corporate/group/history>.

TripAdvisor. <http://www.tripadvisor.com>.

Swiss Holiday Company. »Gault Millau Switzerland.« Dostopno 1. marca, 2016. <http://www.swissholidayco.com/gault-millau.aspx>.

The World's 50 Best Restaurants. <http://www.theworlds50best.com>.

Wikipedia. <http://www.wikipedia.com>.

### Literatura

AAA Publishing. 2008. *Restaurant Requirements & Diamond Rating Guidelines*. Heathrow, Florida: AAA Publishing.

- Aaker, D. A., in G. S. Day. 1990. *Marketing research*. 4<sup>th</sup> ed. Toronto: John Wiley & Sons.
- Abbott, L. 1990. *Quality and Competition*. New York: Columbia University Press.
- Alič, M. 2003. »Analiza povezav med pridobljenimi certifikati kakovosti po standardih serije ISO 9000 in uspešnostjo podjetij.« Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani.
- Andaleeb, S. S., in C. Conway. 2006. »Customer Satisfaction in the Restaurant Industry: An Examination of the Transaction-Specific Model.« *Journal of Services Marketing* 20 (1): 3–11.
- Barzen, D., in P. Wahle. 1990. »Das PIMS-Programm – was es wirklich wert ist.« *Harvard Manager* 1: 100–10.
- Baxter, P., and S. Jack. 2008. »Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers.« *The Qualitative Report* 13 (4): 544–59.
- Bolton, R., in J. H. Drew. 1991. »A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value.« *Journal of Consumer Research* 17 (4): 375–84.
- Bonner, F., in R. De Hoog. 2011. »Vacationers and eWOM: Who Posts, and Why, Where, and What?« *Journal of Travel Research* 50 (1): 15–26.
- Brezovec, A. 2000. *Marketing v turizmu*. Portorož: Visoka šola za turizem – Turistica.
- Brogowitz, A. A, L. M. Delene in D. M. Lyth. 1990. »A Synthesised Service Quality Model with Managerial Implications.« *International Journal of Service Industry Management* 1 (1): 27–45.
- Buhalis, D., in R. Law. 2008. »Progress in Informations Technology and Tourism Management: 20 Years on and 10 Years after the Internet – The State of Etourism Research.« *Tourism management* 29 (4): 609–23.
- Candido, C. J. F, in D. S. Morris. 2000. »Charting Service Quality Gaps.« *Total Quality Management* 11 (4–5 & 6): 463–72.
- Cronin, J. J., in S. A. Taylor. 1992. »Measuring Service Quality: Reexamination and Extension.« *Journal of Marketing* 56 (3): 55–68.
- Crosby, P. B. 1980. *Quality is Free*. New York: McGraw Hill.
- Cvikl, H. 2000. »Sestavine kakovosti hotelskih storitev.« *MM Akademija* 4 (7): 37–48.
- Dale, B. G. 1999. *Managing quality*. 3<sup>rd</sup> ed. Oxford: Blackwell Publishers.
- Davis, M. 2009. »A Taste for New York: Restaurant Reviews, Food Discourse, and the Field of Gastronomy in America.« Doktorska disertacija, New York University.
- Deming, W. E. 1982. *Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Centre of Advanced Engineering Study.
- Dube, L., in L. M. Renaghan. 2000. »Creating Visible Customer Value.« *The Cornell Quaterly* 41 (1): 62–72.
- Dutka, A. 1994. *AMA Handbook for Guest Satisfaction*. Chicago: NTC Business Books.
- Ekinci, Y. 1999. »An Examination of Generic Service Quality Criteria for Evaluation of Hotels.« Doktorska disertacija, University of Surrey.
- Feigenbaum, A. V. 1991. *Total Quality Control*. New York: McGraw Hill.
- Ferguson, P. P. 2008. »Michelin in America.« *Gastronomica* 8 (1): 49–55.

- Ford, R. C., in S. A. Bach. 1997. »Measuring Service Quality: Tools for Gaining Competitive Edge.« *Florida International University Hospitality Review* 15 (1): 83–95.
- Garvin, D. A. 1988. *Managing Quality, the Strategic and Competitive Edge*. New York: The Free Press.
- Getty, J. M., in K. N. Thompson. 1994. »The Relationship between Quality, Satisfaction and Recommending Behavior in Lodging Decisions.« *Journal of Hospitality and Leisure Marketing* 2 (3): 3–22.
- Grönroos, C. 1984. »A Service Quality Model and Its Implications.« *European Journal of Marketing* 18 (4): 36–44.
- Grönroos, C. 1990. *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington: Free press/Lexington Books.
- Grönroos, C. 2010. *Service Management And Marketing*. 3<sup>rd</sup> ed. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Gummesson, E. 1998. »Productivity, Quality and Relationship Marketing in Service Operations.« *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10 (1): 4–15.
- Gummesson, E. 1999. *Total Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gundersen, M. G., M. Heide in U. H. Olsson. 1996. »Hotel Guest Satisfaction among Business Travellers. What Are the Important Factors?« *The Cornell hotel and Restaurant Quarterly* 37 (2): 72–81.
- Harrington, D., in T. Lenehan. 1998. *Managing Quality in Tourism*. Dublin: Oak Tree Press.
- Hudson, S., in L. Hudson. 2013. *Guest Service for Hospitality and Tourism*. Oxford: Goodfellow Publishers Ltd.
- Johnson, C., B. Surlemont, P. Nicod in F. Revaz. 2005. »Behind the Stars: A Concise Typology of Michelin Restaurants in Europe.« *Cornell Hospitality Quarterly* 46 (2): 170–87.
- Johnston, R. 1995. »The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers.« *International Journal of Service Industry Journal* 6 (5): 53–71.
- Juran, J. M., ur. 1988. *Quality Control Handbook*. New York: McGraw Hill.
- Kandampully, J. 2007. *Service Management: The New paradigm in Hospitality*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Kandampully, J., in D. Solnet. 2015. *Service Management Principles*. 2<sup>nd</sup> ed. Dubuque: Kendall Hunt Publishing Company.
- Kandampully, J., C. Mok in B. Sparks, ur. 2001. *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*. Binghamton: The Haworth Press.
- Knutson, B. J. 2001. »Service Quality Monitoring and Feedback Systems.« V *Service quality management in Hospitality, Tourism and Leisure*, ur. J. Kandampully, C. Mok in B. Sparks, 143–58. Binghamton: The Haworth Press.
- Knutson, B., P. Stevens in M. Patton. 1991. »LODGSERV: A Service Quality Index for the Lodging Industry.« *Hospitality Research Journal* 14 (7): 277–84.
- Konečnik, M. 2007. *Trženje v turizmu*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.

- Kotler, P., J. T. Bowen, J. C. Makens in S. Baloglu. 2017. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 7<sup>th</sup> ed. Essex: Pearson.
- Kuhelj, B. 2009. *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Langer, M. 1997. *Service Quality in Tourism: Measurement Methods and Empirical Analysis*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Lehtinen, U., in J. R. Lehtinen. 1991. »Two Approaches to Service Quality Dimensions.« *The Service Industries Journal* 11 (3): 287–303.
- Levitt, T. 1972. »Production-Line Approach to Services.« *Harvard Business Review*, 50 (5): 41–52.
- Lomax, W., in D. Stokes. 2002. »Taking Control of Word of Mouth Marketing: The Case of an Entrepreneurial Hotelier.« *Journal of Small Business and Enterprise Development* 9 (4): 349–57.
- Malek, N., B. Škafar in A. Vorina. 2009. *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Marković, S., S. Raspor in K. Šegarić. 2010. »Does Restaurant Performance Meet Customers' Expectations? An Assessment of Restaurant Service Quality Using a Modified DINESERV Approach.« *Tourism and Hospitality Management* 16 (2): 181–95.
- Mills, E. J., in R. Law. 2004. *Handbook of Consumer Behavior, Tourism and the Internet*. Binghamton, NY: Haworth Hospitality Press.
- Murphy, P., M. P. Pritchard in B. Smith. 2000. »The Destination Product and Its Impact on Traveller Perceptions.« *Tourism Management* 21 (1): 43–52.
- Oakland, J. S. 1995. *Total Quality Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- O'Neill, M. 2001. »Measuring Service Quality and Customer Satisfaction.« *V Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*, ur. J. Kandampully, C. Mok in B. Sparks, . Binghamton: The Haworth Press, str. 159–92.
- Parasuraman, A., L. L. Berry in V. A. Zeithaml. 1991. »Refinement and Reassessment of SERVQUAL Scale.« *Journal of Retailing* 67 (4): 126–46.
- Parasuraman, A., L. L. Berry in V. A. Zeithaml. 1993. »More on Improving Service Quality Measurement.« *Journal of Retailing* 69 (1): 173–89.
- Parasuraman, A., L. L. Berry in V. A. Zeithaml. 1994. »Reassessment of Expectations as Comparison Standard in Measuring Service Quality.« *Journal of Marketing* 58 (1): 111–24.
- Reeves, C. A., in D. B. Bednar. 1995. »Quality as Symphony.« *The Cornell Quarterly* 36 (3): 72–9.
- Seth, N., S. G. Deshmukh in P. Vrat. 2005. »Service Quality Models: A Review.« *International Journal of Quality and Reliability Management* 22 (9): 913–49.
- Silverman, G. 2001. *The Secrets of Word-of-Mouth Marketing: How to Trigger Exponential Sales through Runaway Word of Mouth*. New York: Amacom.
- Sirše, J., T. Mihalič in M. Uran. 2006. *Program celovitega spodbujanja kakovosti v turizmu*. Ljubljana: Mednarodni inštitut za turizem.
- Snoj, B. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Stevens, B. F. 1992. Price Value Perceptions of Travelers. *Journal of Travel Research* 31(2): 44–8.



- Uran, M. 2003. *Management kakovosti storitev v hotelirstvu*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Uran, M., in D. Conti. 2008. *Priročnik za razvoj funkcionalne kakovosti*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo.
- Maravić, M. 2014. *Znak kakovosti ljubljanskega turizma – LQS 2014*. Ljubljana: Turizem Ljubljana.
- Tuchman, B. W. »The Decline of Quality.« *New York Times Magazine*, November 2, 38–41, 104.
- Uran Maravić, M., D. Gračan in Z. Zadel. 2014. »Ljubljana Quality Selection (LQS) – Innovative Case of Restaurant Assessment System.« V *Tourism & Hospitality Industry 2014: Proceedings of the Trends in tourism and Hospitality Management Conference*, ur. J. Perić, 536–50. Opatija: Faculty of Tourism and Hospitality Management.
- Veal, A. J. 2011. *Research Methods for Leisure and Tourism: A Practical Guide*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Verbinc, F. 1982. *Slovar tujk*. 7. izd. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Wilson, A., V. A. Zeithaml, M. J. Bitner in D. D. Gremler. 2016. *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. 3<sup>rd</sup> European ed. Berkshire: McGraw Hill Education.
- Zeithaml, V. A., A. Parasumaran in L. L. Berry. 1985. »Problems and Strategies in Service Marketing.« *Journal of Marketing* 49: 33–45.
- Zeithaml, V. A., A. Parasumaran in L. L. Berry. 1988. »Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality.« *Journal of Marketing* 52: 35–48.
- Zeithaml, V. A., A. Parasumaran in L. L. Berry. 1990. *Delivering Quality Service*. New York: The Free Press.



---

## Imensko kazalo

### A

Aaker, D. A. 18  
Abbott, L. 29, 31  
Alič, M. 41  
Andaleeb, S. S. 69

### B

Bach, S. A. 55, 57, 58  
Barsky, J. 63, 64  
Barzen, D. 19  
Baxter, P. 70  
Bednar, D. B. 29, 33  
Berry, L. L. 19, 20, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36,  
37, 38, 65, 115  
Bolton, R. 67  
Bonner, F. 61  
Brezovec, A. 20, 21  
Brogowitz, A. A. 31, 33, 34, 35  
Buhalis, D. 62

### C

Candido, C. J. F. 36  
Conti, D. 55, 58, 59, 60, 63  
Conway, C. 69  
Craig, D. 63  
Cronin, J. J. 29, 67  
Crosby, P. B. 18, 31  
Cvikl, H. 36

### D

Dale, B. G. 19  
Davis, M. 70  
Day, G. S. 18  
De Hoog, R. 61  
Delene, L. M. 31, 33, 34, 35  
Deming, W. E. 18  
Deshmukh, S. G. 36  
Drew, J. H. 67  
Dube, L. 30  
Dutka, A. 53, 54

### E

Ekinci, Y. 29, 31

### F

Feigenbaum, A. V. 18, 31  
Ferguson, P. P. 70  
Ford, R. C. 55, 57, 58

### G

Garvin, D. A. 29, 30, 31, 32, 39  
Getty, J. M. 66  
Gračan, D. 14, 15  
Grönroos, C. 20, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35,  
36, 39  
Gummesson, E. 32, 33, 34, 39  
Gundersen, M. G. 32, 34

**H**

Harrington, D. 53  
 Heide, M. 32, 34  
 Hudson, L. 21, 22, 23, 24, 53, 54  
 Hudson, S. 21, 22, 23, 24, 53, 54

**J**

Jack, S. 70  
 Johnson, C. 71  
 Johnston, R. 38  
 Juran, J.M. 18, 30, 31

**K**

Kandampully, J. 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26,  
 27, 28, 31, 38, 51, 53, 54, 58, 59, 60  
 Knutson, B.J. 52, 53, 66  
 Konečnik, M. 43  
 Kotler, P. 19, 20, 21, 24  
 Kuhelj, B. 41

**L**

Langer, M. 32  
 Law, R. 61, 62  
 Lehtinen, J. R. 32, 34, 39  
 Lehtinen, U. 32, 34, 39  
 Lenchan, T. 53  
 Lomax, W. 61  
 Lyth, D.M. 31, 33, 34, 35

**M**

Marković, S. 14, 40, 66, 69, 70, 94  
 Mihalič, T. 21, 47, 48  
 Mills, E.J. 61  
 Mok, C. 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 31, 53  
 Morris, D.S. 36  
 Murphy, P. 43

**N**

Nash, L. 63, 64

**O**

Oakland, J.S. 18, 19  
 Olsson, U.H. 32, 34  
 O'Neill, M. 51, 52, 53, 66, 67

**P**

Parasuraman, A. 19, 20, 29, 30, 31, 32, 33, 34,  
 35, 36, 37, 38, 65  
 Parasuraman, C. 36  
 Patton, M. 66  
 Pritchard, M.P. 43

**R**

Raspor, S. 14, 40, 66, 69, 70, 94  
 Reeves, C.A. 29, 33  
 Renaghan, L.M. 30

**S**

Seth, N. 36  
 Silverman, G. 61  
 Sirše, J. 47, 48  
 Smith, B. 43  
 Snoj, B. 20  
 Solnet, D. 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 38,  
 51, 54, 58, 59, 60  
 Sparks, B. 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 31, 53  
 Stevens, B.F. 42, 66  
 Stokes, D. 61

**Š**

Šegarić, K. 14, 40, 66, 69, 70, 94

**T**

Taylor, S.A. 29, 67  
 Thompson, K.N. 66  
 Tuchman, B.W. 31

**U**

Uran, M. 14, 15, 21, 31, 32, 41, 47, 48, 52, 55,  
 58, 59, 60, 63, 74, 78, 79, 83, 99  
 Uran Maravić, M. 14, 15, 74, 78, 79, 83, 99

**V**

Veal, A.J. 44, 58  
 Verbinc, F. 18  
 Vrat, P. 36

**W**

Wahle, P. 19

Wilson, A. 27, 28, 31, 32, 38, 54, 55, 57

## Z

Zadel, Z. 14, 15

Zeithaml, V. A. 19, 20, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35,  
36, 37, 38, 65, 116





ISBN 978-961-7023-22-0

