

IV. Sestavine kakovosti hotelskih storitev

Helena Cvikl
asistentka
Turistica – Visoka šola
za turizem Portorož



Ključne besede: kakovost, modeli kakovosti storitev, sestavine kakovosti storitev

Key words: quality, service quality models, elements of service quality

Izvleček

V članku avtorica predstavlja koncept kakovosti storitev, modele za merjenje kakovosti storitev (predvsem SERVQUAL) in rezultate empirične preveritve ustreznosti izbora sestavin pričakovane in znane kakovosti storitev v izbranih hotelih v Sloveniji. Zaradi raznolikosti pogledov na koncept kakovosti storitev in raznolikosti modelov merjenja je zelo težko izluščiti ustrezne ali prevladujoče elemente kakovosti storitev. Sestavin, ki prispevajo h kakovosti storitev oziroma k ne/zadovoljstvu odjemalcev, je veliko in različni avtorji jim pripisujejo različni pomen. Avtorica se posveča modelu kakovosti storitev SERVQUAL in preverja ustreznost njegovih izhodiščnih predpostavk za merjenje kakovosti hotelskih storitev. Zanimajo jo stališča gostov in hotelskih menedžerjev. Ugotavlja visoko pomembnost večine v model vključenih sestavin kakovosti storitev. Kljub relativno visoki enotnosti v ocenah pomembnosti gostov in menedžerjev pa se ti razhajajo v ocenah posameznih sestavin kakovosti: gosti med najpomembnejše uvrščajo predvsem neotipljive sestavine, menedžerji pa otipljive. Ugotovljene so tudi statistično značilne razlike v ocenah posameznih skupin gostov.

Abstract

Elements of Quality in Hotel Services

In this article, the author presents a concept of service quality, distinct quality models (especially SERVQUAL model), and findings of the empirical analysis of the importance of individual elements of hotel service quality in selected hotels in Slovenia. Due to the variety of views at the concept of service quality and the variety of quality models, it is very difficult to assert the most important elements of service quality. In this article, author concentrates on SERVQUAL model and checks the validity of underlying assumptions for the measurement of the quality of hotel services. She identifies differences between hotel guests and hotel managers in their rankings of importance of individual elements of service quality. Her analysis shows relative importance of almost all elements of hotel service quality that were included in our questionnaire. There is a positive correlation between rankings by guests and managers, but there are certain differences in their rankings of importance of

individual elements of quality. Guests find more important mostly intangible elements, managers, on the other hand, mostly tangible elements. There are also certain statistically significant differences between different groups of hotel guests.

1. UVOD

World Tourism Organisation (WTO) je marca 2000 objavila najnovejše podatke o obsegu prihodkov v mednarodni turistični dejavnosti. V letu 1999 so znašali 455 milijard ameriških dolarjev, kar je za 3,2 % več kot v letu 1998 (WTOa, 2000, 1). Mednarodni turizem je s 7,9-odstotnim deležem v svetovnem izvozu najpomembnejša panoga, pred avtomobilsko in kemijsko industrijo (WTOa, 2000, 16). WTTC (World Travel and Tourism Council) pa je ocenil, da je svetovni turistični bruto domači proizvod v letu 1999 znašal 1.328 milijard USD (4,4 % skupnega BDP), indirektno s svojim vplivom na druge panoge pa 3.550 milijard USD (11,7 % skupnega BDP). Turizem zaposluje neposredno 67,8 milijona ljudi (3,1 % vseh zaposlenih), posredno pa kar 192,3 milijona ljudi (8,2 %). WTO tudi ocenjuje, da se bo obseg prihodkov v mednarodnem turizmu povečal na 621 milijard dolarjev že v letu 2000, na 1.550 milijard do leta 2010 in več kot 2.000 milijard do leta 2020 (WTOb, 2000).

Z navedenimi podatki je World Tourism Organisation (WTO) podkrepila svojo trditev, da je turizem v svetovnem merilu najmočnejša izvozna gospodarska panoga. Slovenija ni nobena izjema. Pomen turizma za gospodarstvo je izjemen, saj predstavlja pomemben vir dohodka in bistveno prispeva k ustvarjanju novih delovnih mest. Ima visok multiplikativni učinek. Njegov delež v celotnem izvozu storitev je v letu 1997 znašal kar 57 odstotkov (SURS, 1998).

Turistična dejavnost zaradi svojih velikih razvojnih potencialov privablja številne nove ponudnike turističnih storitev, kar zaostre konkurenčni boj. V pogojih zaostrene konkurence pa bo prav kakovost storitev ključen dejavnik uspeha turistične ponudbe. Kakovost storitve namreč postaja tudi za turiste eden najpomembnejših kriterijev pri izbiranju turističnih destinacij in ciljev. Po oceni WTO povojna generacija »baby boomerjev«, ki po številu predstavlja glavnino turističnega povpraševanja, v svojih zrelejših letih bistveno zvišuje svoje zahteve po kakovosti turističnih storitev. Ob kakovosti pa namesto množičnosti, ekstenzivnosti in uniformiranosti postajajo pomembni kriteriji, ki imajo odločilno vlogo v zadovoljevanju turističnih potreb, tudi individualnost, raznolikost, bogastvo kontrastov, humanost in inovativnost ... Države članice EU so sprejele standarde, ki naj bi vodili k doseganju čim višje stopnje kakovosti turističnega izdelka¹.

Statistični podatki kažejo, da v okviru integralnega turističnega izdelka odpade na samo nastanitev v hotelu 53,2 % izdatka, ki ga v povprečju turist nameni za potovanje. To pomeni, da je

¹ Turistični izdelek je koncept, ki zajema »celotno doživetje turista od trenutka, ko zapusti kraj stalnega bivališča, do trenutka, ko se vrne vanj« (Bukart in Medlik, 1975, 132; povz. po: Mihaličevi, 1998, 40).

hotelirstvo bistven element integralnega turističnega izdelka². Zadovoljstvo gosta s hotelsko nastanitvijo je ključnega pomena za njegov končni vtis o kakovosti turističnega izdelka. Zato je še toliko bolj pomembno, da država vzpostavi mehanizme za doseganje čim višje ravni kakovosti v obliki predpisanih in dosledno spoštovanih hotelskih standardov.

Za Slovenijo je ta tema postala še posebno aktualna 17. aprila 1997, ko je stopil v veljavo *Pravilnik o merilih in načinu kategorizacije nastanitvenih obratov in marin* (Pravilnik, 1997, 2582). Takrat se je pričel proces usklajevanja hotelskih standardov s standardi, predpisanimi v novem Pravilniku, ki še vedno ni končan. Pomanjkljivost pravilnika je, da obvezni del kategorizacije v glavnem zajema le tehnične, tj. trde oziroma otipljive elemente, ki so merljivi in pogosto predmet standardizacije, zanemarja pa neotipljive (mehke) elemente, pa čeprav je hotelski izdelek sestavljen iz obojih. Upravičeno dvomimo, da so standardi, ki določajo predvsem tehnične elemente, zadostni za zagotavljanje ustrezne ravni kakovosti hotelskih storitev. Vendar pa nimamo jasnega odgovora, kateri so tisti mehki elementi, ki jim je treba nameniti posebno pozornost, kako jih vključiti v standarde in kako meriti njihovo ustreznost predpisanim standardom. Problem je, da se raziskovalci v Sloveniji sploh ne lotevajo ugotavljanja strukture in pomena otipljivih in neotipljivih sestavin pričakovane in dejanske zaznane kakovosti storitev v hotelih, pa tudi v svetu je le malo empiričnih raziskav neotipljivih sestavin v hotelski ponudbi.

Hotel z veliko zvezdic je znak prvorazredne, ekskluzivne opremljenosti in drage storitve, vendar žal v nekaterih hotelih ne tudi jamstvo kakovosti. Da je tudi zadovoljstvo gostov v hotelih odvisno od kakovosti otipljivih in neotipljivih elementov, nakazujejo maloštevilne raziskave s tega področja (Atkinson, 1988; Institute of Sales and Marketing Management, 1986; Knutson, 1992, 1994; Bojanic 1994; Oberoi and Males, 1990; povz. po Olsen in drugi, 1996, 321; Institut za turizam, Zagreb 1994; Snoj in drugi, 1999), v okviru katerih so avtorji ugotovili, da so kritični mehki oziroma neotipljivi elementi kakovosti ponudbe, zaradi katerih se gostje pogosto pritožujejo (npr. zanesljivost, prijaznost, empatičnost, gostoljubna, hitra in strokovna storitev, skrb za čistočo sobe ipd.).

Strokovnjaki s področja kakovosti so mnenja, da je »merilo tista kakovost, ki jo zaznava odjemalec«, in da je kakovostna tista storitev, ki je dosegla ali preseгла pričakovana odjemalec (Zeithaml, Parasuraman in Berry, 1990, 16; Grönroos, 1990, 37). Za kakovostno hotelsko ponudbo sta potrebna stalno opazovanje in analiziranje pričakovanj in dejanskih zaznav gostov, da bi lahko dobili ustrezne informacije o njihovem ne/zadovoljstvu s ponudbo. Pogosta metoda je kvantitativno pridobivanje povratnih informacij z vprašalniki, ki jih tudi nekateri slovenski hoteli uporabljajo za merjenje stopnje zadovoljstva s hotelsko ponudbo. Težava pa je v tem, da hoteli ne uporabljajo tudi kvalitativnih metod merjenja, da se ne osredotočajo na nekatere elemente hotelske ponudbe, ki

² Hotelski turistični izdelek pomeni z vidika gosta celotno doživetje, od trenutka prvega stika s hotelom in vključuje vse storitve v času bivanja v hotelu do odjave v hotelski recepciji pred odhodom (Middleton, 1993).

pomembno vplivajo na ne/zadovoljstvo gostov, in da merjenja niso kontinuirana.

Namen tega članka je opozoriti na pomen kakovosti hotelskih storitev, predstaviti model SERVQUAL za merjenje kakovosti storitev in empirično preveriti ustreznost izbora sestavin pričakovane in zznane kakovosti storitev v izbranih hotelih v Sloveniji. Koncept kakovosti nasploh in kakovost storitev sta namreč v svetovni literaturi obravnavana na različne načine in s pomočjo različnih modelov merjenja, zaradi česar je tudi zelo težko izluščiti ustrezne ali prevladujoče elemente kakovosti storitev. Sestavin, ki prispevajo h kakovosti storitve oziroma k ne/zadovoljstvu odjemalcev, je veliko in različni avtorji jim pripisujejo različni pomen. V naši raziskavi smo se omejili na model kakovosti storitev SERVQUAL in preverili ustreznost njegovih izhodiščnih predpostavk za merjenje kakovosti hotelskih storitev. Želeli smo odgovoriti na naslednja vprašanja:

- katere so po mnenju hotelskih gostov in hotelskega menedžmenta sestavine kakovosti storitev v hotelih v Sloveniji
- kako pomembna je posamezna sestavina kakovosti storitev in kakšna je njena pomembnost v primerjavi z drugimi
- ali obstajajo razlike v ocenah pomembnosti sestavin kakovosti storitev med gosti in hotelskim menedžmentom ter velikost teh razlik.

Poznavanje odgovorov na navedena vprašanja bo:

- omogočilo raziskovalcem izboljšavo modelov za merjenje kakovosti hotelskih storitev (predvsem glede izbire sestavin kakovosti hotelskih storitev)
- omogočilo hotelskemu menedžmentu spoznati vrednotenje sestavin kakovosti storitev s strani gostov
- pokazalo hotelskemu menedžmentu razlike v ocenah pomembnosti sestavin kakovosti storitev med njimi in gosti, kar je lahko osnova za strateško odločanje na področju kakovosti storitev
- prispevalo k evalvaciji Pravilnika o merilih in načinu kategorizacije nastanitvenih obratov in marin, ki bo temeljila na ključnih ugotovitvah te raziskave
- prispevalo k splošni metodologiji merjenja kakovosti storitev v hotelih.

2. KAKOVOST STORITEV

S filozofijo kakovosti so se začeli intenzivneje ukvarjati pred slabimi petdesetimi leti. V začetku petdesetih let so Američani Edwards, Juran in Feigenbaum predstavili zamisel o kontroli kakovosti japonskim menedžerjem in jih poučili o pozitivnih vplivih sledenja filozofiji kakovosti. Pred tem je med menedžerji na splošno prevladovalo mnenje, da vlaganje v kakovost predstavlja stroške, ki jih ni mogoče nadoknaditi. Zagovorniki pomembnosti kakovosti so vplivali na spremembo tega prepričanja, saj je bil njihov argument, da z vlaganjem v kakovost blaga in storitev prihranimo čas in denar ter tako zmanjšamo izgubo in dostavimo izdelek hitreje (Lenehan in Harrington, 1998, 4). Kot za veliko novih gibanj in idej, so tudi

za sprejetje teorije o kakovosti ljudje potrebovali kar nekaj časa³.

Kljub splošno znanemu vplivu kakovosti na delo neke organizacije (Bužle in Gale, 1987, 5) in njene prodornosti v literaturi o trženju in gospodarstvu ni enotne opredelitve kakovosti. Kakovost so različno opredeljevali kot *odličnost* (Tuchman, 1980, 39), *vrednost* (Abbot, 1995, 15; Feigenbaum, 1951, 24), *skladnost s specifikacijo* (Levitt, 1972, 42), *skladnost z zahtevami* (Crosby, 1990, 16), *pripravljenost za uporabo* (Juran, 1974; 1986, 20), *izogibanje izgubi* (Taguchi, povzeto po Rošu, 1989, 11) in *doseganje in/ali preseganje pričakovanj odjemalcev* (Grönroos, 1983, 25; Parasuraman, Zeithaml in Berry, 1985, 41). Splošno priznana definicija kakovosti še ni uveljavljena, široko zastavljene definicije (npr. doseganje/preseganje pričakovanj odjemalcev, odličnost) so težko razumljive v praksi, po drugi strani pa ozke definicije (npr. skladnost s specifikacijami, izogibanje izgubam) niso dovolj obsežne, da bi zajele kompleksnost koncepta.

Vse ostrejša konkurenca na trgu sili tudi proizvodna podjetja, da veliko več pozornosti kot kdaj prej posvečajo storitvam. V storitve usmerjena podjetja postavljajo visoko raven kakovosti storitev med najpomembnejše cilje poslovanja (Parasuraman, Zeithaml in Berry, 1988). Le tako so sposobna zadovoljiti vedno višja pričakovanja odjemalcev. Pogosto jim prav kakovostna storitev zagotovi odločilno prednost pred konkurenco. Danes je v konkurenčni borbi kakovost storitev ključno orožje, s katerim se za svoje mesto na trgu borijo storitvena in proizvodna podjetja. Zaradi neotipljivosti storitev pa je ponudnikom storitev izjemno težko določiti, katere so za odjemalce najpomembnejše značilnosti njihovih storitev in v kolikšni meri zadovoljujejo pričakovanja odjemalca v zvezi s kakovostjo.

Ker je asortiment organizacije sestavljen iz ponudbe otipljivih izdelkov in storitev, vodi opredeljevanje kakovosti samo za storitve ali za otipljive izdelke neizogibno do nepopolne definicije. Popolna definicija kakovosti za dejavnost neke organizacije mora vsebovati definicije kakovosti, ki so relevantne za vse sestavne dele, tako za otipljive izdelke kot za storitve.

V teoriji o kakovosti sta bili dolgo najbolj razširjeni dve definiciji kakovosti:

- Kakovost je skladnost s specifikacijami.
- Kakovost je doseganje/preseganje pričakovanj.

Prvo definicijo uporabljajo predvsem za ocenjevanje kakovosti blaga, medtem ko drugo praviloma uporabljajo za ocenjevanje kakovosti storitev.

³ Članek v časopisu Fortune (1995, 28) nas spominja, da Deming ni mogel prodati svojega sporočila v ZDA vse do leta 1980, ko so na NBC predvajali oddajo o japonski kakovosti na temo »Če Japonci zmorejo, zakaj mi ne moremo?«. Fordov menedžer, ki je po naključju gledal to oddajo, je povabil Deminga v Ford, posledica tega pa je bil kakovosten projekt, ki je pomagal Fordu izdelati najbolje prodajani avtomobil v ZDA – model taurus. S prevzemanjem praktičnih rešitev so postali japonski proizvajalci znani kot inovatorji.

2.1. Kakovost je skladnost s specifikacijami

Definicija kakovosti *kot skladnosti s specifikacijami* je bila najbolj razširjena v zgodnjem 20. stoletju, ko se je pojavila potreba po množičnih izdelkih, ki so med seboj izmenljivi. Če deli niso ustrezali specifikaciji, jih ni bilo možno med seboj izmenjavati in dopolnjevati in tako ni bilo moč proizvesti velikega števila končnih izdelkov. Čeprav so pionirji na področju raziskovanja kakovosti (Shewart, Deming, Feigenbaum in Juran) zagovarjali definicijo kakovosti kot *skladnosti s specifikacijami*, so vztrajali, da je treba upoštevati želje odjemalcev, ki vplivajo na specifikacije. Vendar pa orodja in tehnike, ki so jih priporočali, niso ponujali ustreznih rešitev za merjenje želja odjemalcev.

Merjenje kakovosti z uporabo definicije *skladnosti s specifikacijami* je enostavno. Organizacija lahko spremlja svoje cilje kakovosti glede na to, ali se ujemajo z uvedenimi specifikacijami. Če so potrebe odjemalcev opredeljene s posebnimi zahtevami ali standardi, kot je to primer pri številnih odjemalcih, je skladnost z zahtevami najbolj primerna in najlažje izmerljiva definicija kakovosti. Če so potrebe odjemalcev pravilno definirane, definicija kakovosti kot *skladnosti s specifikacijami* podjetje privede k večji zmogljivosti in učinkovitosti.

Številnih izdelkov, če ne že kar večine izmed njih, ni moč ovrednotiti zgolj glede na skladnost s specifikacijami. Možno je, da so specifikacije zadovoljene ob določeni točki vrednostne verige, toda končni proces ocenjevanja odjemalca bo obsegal celoten paket otipljivih in neotipljivih sestavin izdelka⁴. V določenih primerih bi zadovoljitev specifikacij v storitveni dejavnosti povzročila oddaljevanje od končne ocene odjemalcev (Bowen in Lawler, 1992, 36). Stiki med ljudmi so integralni del kakovosti v številnih podjetjih, zaradi česar bi bilo določanje standardov težko. Kadar specifikacij ne moremo uvesti ali kadar bi skladanje z njimi povzročilo oviro za kakovost storitev, je posledica definiranja kakovosti kot *skladnosti s specifikacijami* manjša in ne višja kakovost.

Ob koncu sedemdesetih let iztekajočega se stoletja se je začela burna razprava o tem, ali so tehnike kontrole kakovosti, ki veljajo za otipljive izdelke in ki temeljijo na *definiciji skladnosti s specifikacijami*, primerne tudi za storitve (Grönroos, 1983; Levitt, 1972; Parasuraman, Zeithaml, Berry 1985; Sašer, Olsen, Wyckoff, 1978; Shostack, 1977). Razviti so bili novi koncepti, ki so temeljili na prepričanju, da »le odjemalci lahko ocenjujejo kakovost, vse druge ocene so v bistvu brez pomena« (Zeithaml, Parasuraman in Berry, 1990, 16). Po tem gledanju je kakovost doseganje oziroma preseganje pričakovanj odjemalcev.

⁴ Tako lahko določena moška obleka dosega vse zahtevane specifikacije, toda presoja odjemalca je močno odvisna od prodajalčeve pripravljenosti pomagati (Oliver, 1981, 38). Podobno je ocena odjemalca o prodajalcu na drobno v določeni meri odvisna od kakovosti obleke, ki jo je odjemalec kupil pri njem, čeprav prodajalec te obleke ni naredil sam.

2.2. Kakovost je doseganje/preseganje pričakovanj

Opredeljevanje kakovosti kot *doseganje/preseganje pričakovanj* omogoča menedžerjem in raziskovalcem tudi vključitev mehkih elementov (npr. prijaznost, pripravljenost pomagati, samozavest, videz), ki so za odjemalca ključnega pomena pri njegovi oceni kakovosti storitev. V standardih kakovosti je treba zajeti elemente, ki so pomembni za odjemalca. *Doseganje/preseganje pričakovanj* je eksterno naravnana definicija kakovosti. Podjetja, ki v upravljanju upoštevajo omenjeno definicijo, verjetno ne bodo prezrla večjih sprememb na trgu, razen če je njihov sistem nadzora neprimeren ali redko uporabljen. Menedžerji lahko upoštevajo in se odzovejo na povečana pričakovanja odjemalcev. Še več, če podjetje lahko stalno prepozna pričakovanja odjemalcev, lahko dosega konkurenčno prednost.

Doseganje/preseganje pričakovanj odjemalcev je najbolj kompleksna definicija kakovosti in jo je zaradi tega težko izmeriti. Menedžerji in raziskovalci morajo upoštevati dejstvo, da se različni odjemalci tudi različno odzivajo na razne attribute pri otipljivih izdelkih in storitvah. Izredno težavno je združiti različne individualne prioritete, da bi skupaj dale smiselno definicijo kakovosti (Garvin, 1988, 49). Prav tako je težko opredeliti nepristranske statistične postopke za združevanje (Carman, 1990, 44). Določanje in merjenje pričakovanj odjemalcev je kompleksna naloga, saj odjemalci pogosto ne vedo, kakšna so njihova pričakovanja, kar še posebej velja za redko uporabljene otipljive izdelke in storitve (Lawrence in Reeves, 1993, 325). Sedanje tehnike merjenja (SERVQUAL in podobni instrumenti) temeljijo na predpostavki, da je dosežena visoka stopnja kakovosti storitve, če je razlika med pričakovani odjemalcev in njihovimi poznejšimi izkušnjami s storitvijo pozitivna in velika v prid izkušeni.

2.3. Okvir za definiranje kakovosti

Če upoštevamo razsežnosti tega, kako so otipljivi izdelki in storitve med seboj povezani v dejavnosti organizacije, potem ni bistveno vprašanje, ali so za storitve ustrezne proizvodno usmerjene definicije kakovosti, in nasprotno, ali so za otipljive izdelke ustrezne storitveno usmerjene definicije kakovosti. Pomembneje je določiti elemente obeh definicij, ki jih lahko uporabimo za boljše razumevanje kakovosti dejavnosti neke organizacije.

Kakovosti ne moremo definirati zgolj kot *skladnosti s specifikacijami* ali kot *doseganje/preseganje pričakovanj*. Obe definiciji opredeljujeta kakovost, vendar je za nekatere sestavine storitvenega procesa primernejša prva, za druge pa druga. Menimo, da je možno opredeliti primerno definicijo kakovosti za vsako sestavino izdelka, če te sestavine klasificiramo glede na *stopnjo otipljivosti* in *stopnjo prikrojenosti odjemalcu*.

Otipljivost je najpogostejši atribut, ki razlikuje izdelek od storitve (Anderson, 1983; Bowen in Schneider, 1988; Grönroos, 1990; Judd, 1964; Regan, 1963, Shostack, 1977, 1987). Pri *otipljivih* elementih dejavnosti nekega podjetja

lahko natančno opišemo in količinsko izmerimo kakovost. Teže pa je določiti kakovost za *neotipljive* elemente dejavnosti. Definicija pravi, da so neotipljivi elementi dejanja in kombinacije dejanj; so torej procesi in kombinacije procesov kot nasprotje stvari in kombinacijam stvari.

Otipljivi izdelki in storitve se razlikujejo po stopnji svoje prirojenosti odjemalcem. Hayes in Wheelwright (1984, 65) sta opredelila izdelke ob nepretrgani vrsti, ki sega od najbolj prirojenih, edinstvenih, pa vse do najbolj standardiziranih vsakdanjih izdelkov. Podobno se tudi storitve ločijo po stopnji prirojenosti odjemalcem. Storitve je lahko standardizirana (tekoči trak) ali individualizirana (Sašer in drugi, 1978). Standardizirane storitve kažejo nespremenljivi zaporedni proces, »v katerem je vsak korak izveden po določenem redu in so vsi izidi notni« (Shostack, 1987, 35). Visoka stopnja prirojenosti odjemalcem ali individualizirane storitve so podobne notnim ali množičnim otipljivim izdelkom in storitve so prilagojene potrebam individualnega odjemalca. Menedžerji se soočajo z dilemo med cenejšimi, standardiziranimi storitvami, ki mogoče ne zadovoljijo potreb odjemalcev, in med odjemalcem prirojenimi storitvami, ki zadovoljijo njihove potrebe, so pa zaradi tega mogoče dražje, kot so odjemalci zanje pripravljeni plačati (Shostack, 1987).

Če je sestavina izdelka otipljiva in standardizirana, ni težko ustvariti specifikacij, izmeriti skladnosti dejavnosti s temi specifikacijami in oceniti kakovosti dejavnosti na osnovi tega, kako dobro je organizacija dosegla specifikacije. Organizacije morajo stalno spremljati želje svojih odjemalcev, da bi tako zagotovile ustreznost specifikacij potrebam odjemalcev. Kakovost za otipljiv in standardiziran izdelek lahko, ne glede na to, ali je prirojen odjemalcu ali ne, kontroliramo in ocenimo že med proizvodnjo in je definirana kot *skladnost z uveljavljenimi specifikacijami*.

Tudi če je sestavina neotipljiva in standardizirana, je kakovost možno opredeliti kot *skladnost s specifikacijami*. Toda variabilnost sestavine je neizogibna, ko je stopnja stika z odjemalci velika. Zaradi vzporednega poteka izvajanja in uporabe pri procesu (Shostack, 1977) je odstopanje nemogoče popraviti, dokler ni uporabe. Proces storitev mora biti torej zasnovan tako, da je možnost potencialnih napak omejena (Chase in Stewart, 1994, 39).

Če je sestavina neotipljiva in prirojena odjemalcu, je primerna definicija kakovosti kot *doseganje/preseganje pričakovanj* odjemalcev. Če je proces prirojen odjemalcu, potem je težko določiti specifikacije in je še težje zagotoviti doseganje teh specifikacij ob vsaki izvedbi storitve (Sašer in drugi, 1978). Čeprav specifikacij za individualne dejavnosti ni mogoče opredeliti in izmeriti, lahko splošno kakovost storitev ugotovimo po uporabi z intervjuji, anketami in ocenami pritožb. Tako je možno po uporabi storitev ugotoviti, ali so bila pričakovanja odjemalcev o najbolj neotipljivih in prirojenih sestavinah dosežena ali presežena.

Sestavine hotelskega izdelka vsebujejo elemente, med katerimi so nekateri otipljivi, drugi pa neotipljivi, nekateri so standardizirani, drugi spet nestandardizirani. Kakovosti v gostinstvu tako ni moč definirati samo kot skladnosti s

specifikacijami ali samo kot doseganja/preseganja pričakovanj. Obe definiciji sta primerni za različne komponente dejavnosti in skupna definicija kakovosti mora vsebovati obe.

3. ZADOVOLJSTVO ODJEMALCEV IN KAKOVOST STORITEV

V marketinški literaturi srečujemo dva različna pogleda na odnos med kakovostjo storitev in zadovoljstvom odjemalcev. Prvi trdi, da je zadovoljstvo povezano s specifično transakcijo, medtem ko je kakovost rezultat številnih transakcij odjemalca z določenim ponudnikom v daljšem časovnem obdobju (Parasuraman in drugi, 1985, 48; Swan in Trawick, 1981; Swan, 1977, 14; Bitner, 1990, 78; Bolton in Drew, 1991, 379). Drugi pa zagovarja stališče, da je zadovoljstvo nadrejeno kakovosti (Cronin in Taylor, 1992, 60; Oliver, 1980; 1981; 1997, 178; Oliver in DeSarbo, 1988; Swartz in Brown, 1989, 193). Oba pogleda ponujata precej argumentov v podporo svojim trditvam, zaradi česar doslej v strokovnih krogih še ni bil dosežen konsenz pri rangiranju obeh kategorij. Se pa strokovnjaki strinjajo, da sta zadovoljstvo in kakovost koncepta, ki sta med seboj zelo povezana.

Razlike med obema konceptoma dodatno ilustrira t. i. »nepotrditvena paradigma« (angl. the disconfirmation paradigm). Mnogi raziskovalci zagovarjajo stališče, da je nepotrditvena paradigma nazoren primer, ki podpira teorijo o zadovoljstvu odjemalca in kakovosti storitev (Smith in Houston, 1982, 61; Oliver, 1977, 483; Swan in Trawick, 1981, 53). Nepotrditvena paradigma zagovarja tezo, da odjemalci primerjajo novo storitev z določenim standardom, ki so ga razvili sčasoma. Ti standardi so dejansko njihova pričakovanja. Teorija nepotrditve pravi, da bo odjemalec novo izkušnjo s storitvijo (novo transakcijo) sprejel kot ustrezno glede na njegove standarde (jo bo potrdil) ali pa je ne bo sprejel kot ustrezno (je ne bo potrdil). Če so standardi odjemalca (pričakovanja) zadovoljeni, doživi potrditev in bo s storitvijo zadovoljen. Če standardi odjemalca niso zadovoljeni, odjemalec doživi negativno nepotrditve in s storitvijo ne bo zadovoljen. Če so standardi preseženi, odjemalec doživi pozitivno nepotrditve in bo vsaj zadovoljen, če ne celo zelo zadovoljen s storitvijo. Če povzamemo, do potrditve pride takrat, kadar so pričakovanja zadovoljena. Do nepotrditve pa, kadar so pričakovanja presežena (pozitivno) ali pa niso zadovoljena (negativno). Pozitivna nepotrditve povečuje zadovoljstvo, negativna ga zmanjšuje, medtem ko potrditev le malo vpliva na zadovoljstvo odjemalca.

V skladu s prvim pogledom, glede na odnos med zadovoljstvom odjemalcev in kakovostjo storitev, nepotrditve razumemo različno z vidika njenega vpliva na zadovoljstvo odjemalcev in v kontekstu njenega vpliva na kakovost storitev. Za zadovoljstvo odjemalcev se nepotrditve ali potrditve pojavi v posamični transakciji, medtem ko je za kakovost storitev nepotrditve ali potrditve izid večjega števila transakcij.

Če povzamemo, je moči reči, da odjemalec lahko potrdi lastna pričakovanja v posamični transakciji z določenim ponudnikom storitev ali jih ne potrdi, to pa vodi k njegovemu zadovoljstvu ali nezadovoljstvu. Seštevek izkušenj z več transakcijami z

določenim ponudnikom pa opredeljuje kakovost storitev. Posamezne transakcije seveda lahko vplivajo na pričakovanja in to dolgoročno lahko spremeni stopnjo pričakovane kakovosti storitev (več o tem v Cviki, 2000, 37–40).

4. MODELI KAKOVOSTI

Razumevanje koncepta kakovosti storitev je zelo pomembno za vzpostavitev takšne organizacije in metod dela, ki vodijo k čim višji kakovosti storitev. Posamezni avtorji so poskušali ponudnikom storitev pripraviti orodja v obliki modelov kakovosti storitev, s katerimi bi bilo moč postavljati standarde in meriti odjemalčeva pričakovanja in zaznavanje kakovosti storitev (Parasuraman in drugi, 1985, 1994; Babakus in Boller, 1992; Cronin in Taylor, 1992).

V strokovni literaturi srečujemo številne modele kakovosti storitev. Pestrost poskusov definiranja in merjenja kakovosti je posledica velike heterogenosti storitev. Kljub številnim raziskavam na področju storitev raziskovalcem nikakor ni uspelo poenotiti pogledov na vplive različnih dejavnikov na kakovost storitev. V strokovni literaturi s področja kakovosti storitev prevladujeta dve osnovni skupini modelov. V prvo sodijo tisti, ki se osredotočajo na odjemalčevo vrednotenje kakovosti pred samim procesom nakupa oziroma pred izvajanjem storitve. V drugo pa tisti modeli, ki so usmerjeni v ocenjevanje potenciala posameznih dejavnikov storitvenega procesa in vrednotenje izbranih značilnosti storitvenega procesa.

Najpogosteje srečujemo predvsem štiri modele kakovosti storitev: Meyer/Mattmüllerjev model (1987), Grönroosov model (1984), model SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988) in Müllerjev model (1993). Čeprav poskušajo vsi naštetih modeli identificirati dejavnike, ki pomembno vplivajo na kakovost storitev, je predvsem model SERVQUAL doživel največjo podporo in praktično uporabo. Njegova največja prednost je v predpripravljenem konceptu merjenja kakovosti storitev s pomočjo skrbno oblikovanega vprašalnika, ki ga je z manjšimi modifikacijami moč uporabiti za širok spekter različnih storitev. Meyer/Mattmüllerjev model poudarja pomen odjemalčeve pripravljenosti na sodelovanje v trenutkih interakcije s ponudnikom storitve. Grönroosov model se osredotoča na tri temeljne kamne vrednotenja kakovosti storitev: imidž podjetja, kakovost procesa in kakovost izida. Müllerjev model upošteva vplive notranjih dejavnikov (denimo poznavanje izdelka) in zunanjih dejavnikov (na primer ceno storitve) na odjemalčevo vrednotenje kakovosti storitev (več o tem v Cviki, 2000, 53–71).

4.1. Model SERVQUAL

Trenutno najbolj uveljavljeni model kakovosti storitev je model SERVQUAL, znan tudi pod imenom »model petih razkorakov« (the five gap model), ameriških avtorjev Parasuramana, Zeithamla in Berryja (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1990, 51). Merilo kakovosti storitev v tem modelu je stopnja zadovoljitve pričakovanj odjemalcev storitev. Avtorji definirajo kakovost storitev kot oceno odjemalcev storitev, ta pa je izid primerjave njihovih pričakovanj v zvezi s kakovostjo storitve in

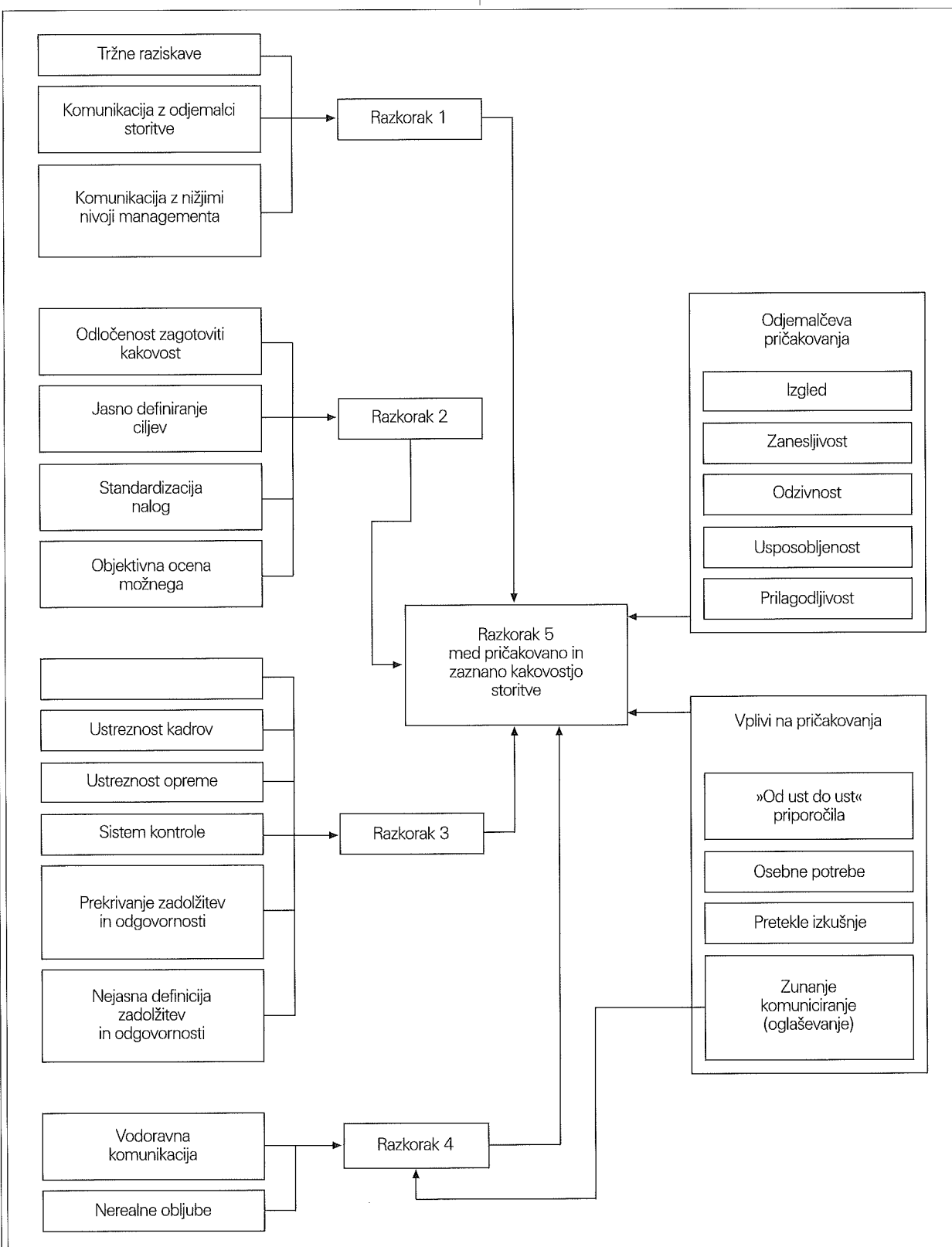
dejanskih doživetij in občutkov ob prejeti storitvi. Model je zastavljen tako, da meri doživeto (percipirano) kakovost storitve. Percepcija kakovosti storitve mora preseči odjemalčeva pričakovanja o kakovosti. Da pa bi ponudnik storitve lahko zadostil temu pogoju, mora najprej ugotoviti, kakšna so odjemalčeva pričakovanja (Snoj, 1992, 219). Kakor pove že ime modela, gre za odpravljanje morebitnih vrzeli oziroma razkorakov, ki se lahko pojavljajo v storitvenem procesu.

Avtorji modela SERVQUAL (gl. shemo modela na str. 43) navajajo pet temeljnih razkorakov (Parasuraman, Zeithaml in Berry, 1988, 37–48; povz. po Augustynovi, 1998, 5):

- razkorak med pričakovanji odjemalcev in percepcijo menedžmenta oziroma poslovodnim zaznavanjem teh pričakovanj
- razkorak med percepcijo menedžmenta in specifikiranjem kakovostnih značilnosti storitve oziroma standardi kakovosti
- razkorak med standardi kakovosti storitev in izvedbo storitev
- razkorak med izvedbo storitev in zunanjim komuniciranjem
- razkorak med pričakovano in doživeto kakovostjo storitve.

Če menedžment ponudnikov storitev ne pozna dovolj ali napačno oceni pričakovanja in zahteve porabnikov, se pojavi prvi od navedenih razkorakov. Drugi razkorak se pojavi, kadar menedžerji sicer vedo, kaj odjemalci njihovih storitev želijo, vendar niso sposobni ali pripravljeni vzpostaviti sistema, ki bi jim želeno tudi zagotovil. Razkorak med standardi kakovosti in izvedbo storitve se pojavi, kadar menedžment sicer ve, kakšna mora biti storitev in tudi vzpostavi ustrezne pogoje ter določi ustrezne standarde, vendar pa kontaktno osebo storitvenega procesa ni sposobno ali pripravljeno ustrezno izpeljati. Ta razkorak se pojavi v trenutkih interakcije med kontaktnim osebjem in odjemalcem storitve. V pretežni meri so razlogi za to subjektivne narave, izvirajo pa iz osebnostnih značilnosti in motiviranosti kontaktnega osebja. Razkorak med izvedbo storitve in (zunanjim) komuniciranjem z odjemalci nastane, kadar ponudnik storitve v zunanjem komuniciranju s potencialnimi odjemalci storitev (v oglaševanju in promociji) obljublja nekaj, česar ni sposoben zagotoviti. To se ne nanaša samo na stvari, ki so pod nadzorom ponudnika storitve, marveč tudi na tiste, ki so zunaj njegovega nadzora. Zadnji razkorak (razkorak med pričakovano in doživeto kakovostjo storitve) je dejansko posledica vseh prej navedenih razkorakov in se v modelu kakovosti storitev pojavlja pri odjemalcu. Kolikor večji je posamezen od prvih štirih razkorakov, toliko večji bo tudi ta razkorak. Pričakovana kakovost storitve je ta, ki jo odjemalec storitve pričakuje od ponudnika, doživeta kakovost storitve pa je tista, ki jo dejansko dobi oziroma doživi in je potrjena subjektivni oceni posameznika. Če je doživeta kakovost slabša od pričakovane, je odjemalec nezadovoljen (več o tem v Cviki, 2000, 63–65).

Model SERVQUAL je instrument, s katerim je moč meriti ta zadnji razkorak, torej razkorak med pričakovano in doživeto kakovostjo storitve. SERVQUAL omogoča vpogled v proces zagotavljanja kakovosti storitve. S preučevanjem tega modela lahko identificiramo potencialno problematična področja v



Vir: Zeithaml, Parasuraman in Berry (1992, 149)

zagotavljanju kakovosti storitev in vzpostavimo mehanizme za zmanjšanje razkorakov.

Avtorji Parasuraman, Zeithaml in Berry (1990, 23) so na osnovi temeljitega in obsežnega raziskovanja kakovosti v številnih podjetjih iz različnih storitvenih dejavnosti opredelili

22 ključnih elementov, ki predstavljajo pet temeljnih dimenzij kakovosti. Te so otipljivost, zanesljivost, odzivnost, zagotovilo in empatija:

- otipljivost vključuje tako videz okolja, v katerem je storitev opravljena (npr. oprema prostora), kakor tudi videz

kontaktnega osebja, ki to storitev opravlja (npr. urejenost osebja)

- zanesljivost zadeva sposobnost ponudnika storitve zagotoviti zanesljivo in neoporečno storitev (številne raziskave kažejo, da je to najpomembnejša dimenzija kakovosti z vidika odjemalca)
- odzivnost zadeva pripravljenost ponudnika storitve hitro in učinkovito reagirati na želje in potrebe odjemalca storitve
- zagotovilo oziroma usposobljenost se nanaša na posebna znanja ponudnika storitve in na vljudnost ter kompetentnost njegovega osebja
- empatija oziroma prilagodljivost odseva pripravljenost in sposobnost ponudnika storitve, da se prilagaja potrebam posameznega odjemalca, ali z drugimi besedami, da je sposoben zagotoviti individualizirano storitev.

Avtorji so sestavili standardizirani vprašalnik, s katerim je mogoče meriti stopnjo odjemalčevega zadovoljstva z opravljeno storitvijo. V vprašalniku sta za vsako od dvaindvajsetih ključnih sestavin na voljo dve trditvi: prva se nanaša na pričakovanja odjemalcev v zvezi s ponudniki določene storitve na splošno, druga pa na doživeto kakovost storitve v določenem storitvenem podjetju. Odjemalec storitve izbere trditev, ki ustreza njegovemu mnenju o tem, kako naj bi bila določena storitev opravljena (odjemalčeva pričakovanja), in trditev, ki ustreza njegovi izkušnji pri uporabi konkretne istovrstne storitve (percepcija odjemalca). Dvaindvajset parov trditev je razvrščenih v pet skupin, ki ustrezajo navedenim petim temeljnim dimenzijam kakovosti.

Avtorji interpretirajo kakovost storitev kot rezultat odnosa med pričakovanjem in doživetim. Trdijo, da je z izračunom razlik med ocenami vseh dvaindvajsetih parov trditev mogoče ugotoviti raven kakovosti storitve. Če je vrednost trditev v vsakem od parov identična ali če je ocena doživetega višja od ocene pričakovanega, je mogoče sklepati, da je bila zaznana kakovost storitve nad pričakovanji. Na drugi strani pa je v primeru nižjih vrednosti doživetega glede na pričakovano mogoče govoriti o nezadovoljivi ali celo nesprejemljivi kakovosti storitve. Z drugimi besedami, kolikor večja je razlika med dvema ustreznima vrednostima, toliko boljša, višja je kakovost storitve v tej konkretni sestavini. Izbor sestavin je seveda prilagojen storitvi, katere kakovost merimo. Pravilen izbor sestavin je ključnega pomena za točnost ocene kakovosti storitve.

5. EMPIRIČNA RAZISKAVA

Z raziskavo iz izbranih slovenskih hotelih smo poskušali ugotoviti, katere so tiste sestavine kakovosti hotelskih storitev, ki jih je smiselno vključiti v model SERVQUAL, kadar želimo meriti kakovost storitev hotelske dejavnosti. S tem smo želeli postaviti dobre osnove za nadaljevanje raziskovalnega dela na tem področju.

METODOLOGIJA

Vzorec

V raziskavi, ki smo jo izvedli v štirih hotelih višjih kategorij (v dveh mestno-poslovnih hotelih v notranjosti Slovenije, v

zdraviliškem hotelu v notranjosti Slovenije in v hotelu na slovenski obali), smo anketirali skupno 307 gostov in 12 menedžerjev. Glede na število gostov, ki so v času anketiranja bivali v omenjenih hotelih, je bil odziv 19,5-odstoten, kar je občutno bolje kot pri nekaterih znanih tujih raziskavah s tega področja (White, 1999; Barsky and Huxley, 1992; Danaher in Haddrell, 1996; povzeto po Deanovi in Whitu, 1999, 3). Podrobnejša struktura izbranih vzorcev je razvidna iz tabele (gl. tabelo Struktura anketiranih gostov na str. 45).

Vzorec menedžerjev je bil sestavljen tako, da smo v vsakem od štirih izbranih hotelov povabili k sodelovanju ključne menedžerje, ki so odgovorni za upravljanje kakovosti posameznih segmentov dejavnosti hotelov. Z istim vprašalnikom smo jih spraševali po njihovem mnenju o tem, katerim sestavinam gostje pripisujejo največji pomen. Vzorec menedžerjev je iz razumljivih razlogov bistveno manjši od vzorca gostov, kar je treba upoštevati pri interpretaciji rezultatov.

Struktura vprašalnika

Vprašalnik za empirično raziskavo je bil oblikovan na osnovi izhodišč modela SERVQUAL in je upošteval ugotovitve preliminarne raziskave in zastavljene cilje raziskave. Vprašalnik je bil enak za goste in za menedžerje, le da menedžerji niso odgovarjali na drugi sklop vprašanj. Vprašalnik je obsegal 24 vprašanj, ki so se nanašala na posamezne sestavine kakovosti. Medtem ko je bilo precej sestavin povzetih po modelu SERVQUAL, smo vključili tudi skupino devetih sestavin, ki jih v omenjenem modelu ni. Te so bile namreč v preliminarni raziskavi pogosto omenjene kot pomembne. Dodane sestavine so: lokacija hotela, spanje, hrana in pijača, zabava, rekreacija, varstvo otrok, skrb za hišni red, skrb hotela za okolju prijazno uporabo hotelskih prostorov, opreme in pripomočkov, cene in plačilni pogoji. Anketiranci so z ocenami od 1 do 5 ocenjevali posamezne sestavine hotelske storitve, pri čemer je pomen ocen: 1 = povsem nepomembno, 2 = nepomembno, 3 = delno pomembno, 4 = pomembno, 5 = zelo pomembno.

Vprašanja se niso nanašala neposredno na kakovost storitev v konkretnem hotelu, kjer so gosti v času anketiranja bivali, temveč so jih spraševala po njihovem osebnem vrednotenju pomena hotelskih storitev. Vprašalnik za goste je poleg navedenih 24 vprašanj o pomembnosti posameznih sestavin hotelskih storitev vseboval tudi sklop vprašanj, s katerimi smo želeli dobiti osnovne podatke o anketiranih gostih (starost, državljanstvo, spol) in o izkušnjah posameznega gosta s konkretnim hotelom (število dosedanjih bivanj v hotelu, ocena kakovosti storitve, pričakovanja morebitnega ponovnega obiska in verjetnost, da bi hotel priporočili prijateljem) (več o tem v Cviki, 2000).

Vprašalnik je bil torej bolj kot pridobivanju ocen o zadovoljstvu gostov s hotelskimi storitvami namenjen pridobivanju ocen o pomembnosti posameznih sestavin hotelske storitve za goste ter o usklajenosti ocen menedžerjev in gostov o pomembnosti posameznih sestavin kakovosti hotelskih storitev (več o tem v Cviki, 2000, 87–91).

Tabela: Struktura anketiranih gostov

Kriterij razdelitve	Hotel A		Hotel B		Hotel C		Hotel D		Vsi hoteli	
	štev. gost.	%	štev. gost.	%	štev. gost.	%	štev. gost.	%	štev. gost.	%
Spol										
- moški	25	52,1	22	61,1	86	45,3	10	30,3	143	46,6
- ženske	23	47,9	14	38,9	104	54,7	23	69,7	164	53,4
Skupaj:	48	100	36	100	190	100	33	100	307	100
Starost										
- do 25 let	5	10,4	3	8,3	13	6,8	-	-	21	6,8
- od 26 do 35 let	13	27,1	13	36,1	37	19,5	2	6,1	65	21,2
- od 36 do 45 let	17	35,4	12	33,3	60	31,6	7	21,2	96	31,3
- od 46 do 55 let	11	22,9	7	19,4	65	34,2	12	36,4	95	30,9
- od 56 let naprej	2	4,2	1	2,8	25	13,2	12	36,4	40	13,0
Skupaj:	48	100	36	100	190	100	33	100	307	100
Izobrazba										
- osnovna šola	1	2,1	1	2,8	5	2,6	1	3,0	8	2,6
- poklicna šola	8	16,7	6	16,7	77	40,5	16	48,5	107	34,9
- srednja šola	13	27,1	8	22,2	64	33,7	5	15,2	90	29,3
- višja šola in več	26	54,2	21	58,3	44	23,2	11	33,3	102	33,2
Skupaj:	48	100	36	100	190	100	33	100	307	100
Država, iz katere prihaja gost										
- Slovenija	13	27,1	5	13,9	17	8,9	3	9,1	38	12,4
- Hrvaška	6	12,5	3	8,3	1	0,5	6	18,2	16	5,2
- Velika Britanija	-	-	7	19,4	11	5,8	-	-	18	5,9
- Nemčija	9	18,8	9	25,0	27	14,2	-	-	45	14,7
- Avstrija	7	14,6	4	11,1	4	2,1	5	15,2	20	6,5
- Italija	11	22,9	5	13,9	124	65,3	12	36,4	152	49,5
- Rusija	-	-	-	-	5	2,6	-	-	5	1,6
- druge države	2	4,2	3	8,3	1	0,5	7	21,2	13	4,2
Skupaj:	48	100	36	100	190	100	33	100	307	100
Število bivanj										
- še nikoli	27	56,3	27	75,0	102	53,7	9	27,3	165	53,7
- enkrat	5	10,4	3	8,3	33	17,4	1	3,0	42	13,7
- dvakrat	6	12,5	-	-	28	14,7	3	9,1	37	12,2
- tri- ali večkrat	10	20,8	6	16,7	27	14,2	20	60,6	63	20,5
Skupaj:	48	100	36	100	190	100	33	100	307	100

5.1. Rezultati raziskave

Rezultati ankete so zbrani v tabeli 1.

Tabela 1: Aritmetične sredine ocen in rangiranje po pomembnosti

Sestavina	MG	RG	MM	RM	D	D ₁
V1 Stanje prostorov in opreme	4,46	7-8	4,42	12-14	-5,5	30,25
V2 Usklajenost prostorov	4,04	20	4,25	15-16	4,5	20,25
V3 Lokacija hotela	4,32	15	4,25	15-16	-0,5	0,25
V4 Spanje	4,53	3-4	4,50	11	-7,5	56,25
V5 Hrana in pijača	4,43	9-11	4,42	12-14	-3	9
V6 Zabava	3,77	23	3,67	23	0	0
V7 Rekreativna	3,97	21	3,83	20-21	0,5	0,25
V8 Varstvo otrok	3,47	24	2,67	24	0	0
V9 Skrb za hišni red	4,18	19	3,83	20-21	-1,5	2,25
V10 Okolju prijazno	4,24	17	3,92	19	-2	4
V11 Cene in plačilni pogoji	4,36	14	3,75	22	-8	64
V12 Urejenost osebja	4,42	12-13	4,92	2-3	10	100
V13 Komunikacijski pripomočki	3,87	22	4,17	17-18	4,5	20,25
V14 Izpolnitev obljubljenega	4,43	9-11	4,83	4-6	5	25
V15 Pravočasnost storitev	4,46	7-8	4,82	2-3	5	25
V16 Pravilnost storitev	4,43	9-11	5,00	1	9	81
V17 Varnost gostov in imetja	4,64	1	4,58	9	-8	64
V18 Strokovnost osebja	4,52	5	4,83	4-6	0	1
V19 Ugled hotela	4,19	18	4,42	12-14	5	25
V20 Osebe pozna kraj	4,28	16	4,17	17-18	-1,5	2,25
V21 Osebe pristulne in rešuje	4,49	6	4,83	4-6	1	1
V22 Prijaznost osebja	4,53	3-4	4,75	7	-3,5	12,25
V23 Kakovost informacij	4,42	12-13	4,58	10	2,5	5,25
V24 Zavzetost osebja	4,59	2	4,67	8	-6	36
Povpr.	4,30		4,34		0	584,50

Simboli:

M = aritmetična sredina odgovorov (G – gostov, M – menedžerjev)

R = rang (G – gostov, M – menedžerjev)

D = RG RM = razlika med rangi gostov in rangi menedžerjev.

Analiza odgovorov gostov in menedžerjev vodi do naslednjih sklepov:

a) Vse sestavine kakovosti storitev, ki smo jih uvrstili v vprašalnik, so visoko pomembne, saj je povprečna ocena 4,30 (med pomembno in zelo pomembno). Razpon aritmetičnih sredin ocen za posamezne sestavine je pri gostih relativno majhen, med 4,64 pri najvišje ocenjeni in 3,47 pri najnižje ocenjeni sestavini.

Pri menedžerjih je povprečna ocena praktično enaka (4,34). Vendar pa je tu razpon med najvišjo in najnižjo aritmetično sredino odgovorov veliko večji, med 5,00 pri najvišje ocenjeni in 2,67 pri najnižje ocenjeni sestavini.

b) Če primerjava aritmetičnih sredin odgovorov obeh skupin anketirancev ne kaže na velika odstopanja, pa je veliko bolj zgovorna primerjava rangov, do katerih pripelje razvrstitev aritmetičnih sredin odgovorov obeh skupin. Tukaj je moč opaziti odstopanja predvsem na vrhu razvrstitve, kamor gostje in menedžerji uvrščajo vsebinsko nekoliko različne sestavine kakovosti: gostje predvsem neotipljive sestavine, menedžerji pa otipljive in tiste, na katere lahko dejansko vplivajo.

Gostje so na prva tri mesta po pomembnosti razvrstili naslednje sestavine:

- skrb za varnost gostov in njihovega imetja (4,64)
- zavzetost osebja za dobro počutje posameznega gosta

(individualno obravnavanje, pozornost, vljudnost, spoštovanje) (4,59)

- prijazen odnos do gostov, tudi kadar je osebje preobremenjeno (4,53).

Menedžerji so na prva tri mesta postavili:

- storitev je pravilno opravljena že prvič (5,00)
- pravočasno izvajanje storitev (4,92)
- urejenost osebja (4,92).

Menedžerji so tiste sestavine kakovosti, ki so jih gostje postavili najvišje, uvrstili precej nižje, med sedmim in devetim mestom (varnost gostov in imetja na 9., zavzetost osebja na 8. in prijaznost osebja na 7. mesto). Enako so tudi gostje v menedžerskih anketah visoko rangirane sestavine kakovosti uvrstili šele med sedmim in trinajstim mestom (pravilnost storitev med 9. in 11. mestom, pravočasnost storitev med 7. in 8. mestom in urejenost osebja med 12. in 13. mestom).

Medtem ko so pri najpomembnejših sestavinah razlike v ocenah gostov in menedžerjev velike (kar kaže na to, da hotelski menedžerji napačno razumejo prioritete gostov), pa so pri pogledih na najmanj pomembne sestavine menedžerji dokaj podobno kot gosti ocenili pomembnost posamezne sestavine. Tako ugotavljamo veliko večjo enotnost na koncu lestvice pomembnosti posameznih sestavin kakovosti storitev. Oboji so najnižje rangirali varstvo otrok (24. mesto) in zabavo (23. mesto). Na 22. mestu so se po anketah gostov znašli komunikacijski pripomočki, po odgovorih menedžerjev pa cene.

Poudariti je treba, da je nepomembnost navedenih sestavin kakovosti bolj relativna kot absolutna, saj povprečje pri nobenem dejavniku v odgovorih gostov ne pade pod 3,76, kar je po naši lestvici še vedno ocenjeno kot delno pomembno in pomembno. Izstopa le aritmetična sredina odgovorov menedžerjev glede pomembnosti varstva otrok; ta je z vrednostjo 2,67 edina sestavina, ki se na naši lestvici ocenjuje med nepomembne in delno pomembne sestavine.

Določena previdnost je potrebna pri sprejemanju sklepov v zvezi z odgovori menedžerjev, saj je bilo v vzorcu le 12 enot.

c) Z izračunom Spearmanovega koeficienta korelacije ranga r_R z vrednostjo + 0,75 in statistično značilnostjo na ravni 1 % ugotovimo, da v razvrščanju dejavnikov po pomenu obstaja med gosti in menedžerji pozitivna korelacija (skladnost), ki je statistično značilna. Nasploh lahko ugotovimo, da menedžerji dokaj natančno ocenjujejo, kolikšna je pomembnost posamezne sestavine v očeh gostov.

d) Razlike med rangiranjem gostov in menedžerjev (D) pa se pri nekaterih sestavinah vendarle pojavljajo.

Sestavine, ki jim gosti pripisujejo veliko večji relativni pomen kakor menedžerji, so predvsem:

- cene in plačilni pogoji (ugodnost)
- skrb za varnost gostov in njihovega imetja
- spanje (postelja, udobje ...)

- stanje zgradb, prostorov in opreme hotela (sodobnost, urejenost, čistost, ohranjenost).

Po drugi strani so med sestavinami, katerih pomembnost menedžerji ocenjujejo više kakor gosti, predvsem:

- urejenost osebja
- storitev je pravilno opravljena že prvič
- ugled hotela
- komunikacijski pripomočki (brošure, prospekti, serviete z logotipi ...)
- izvajanje storitev v skladu z obljubljenim (v času, prostoru, po vsebini).

e) Ugotovitve analize razhajanj menedžerjev in gostov v njihovih ocenah pomembnosti posameznih sestavin kakovosti hotelske storitve smo preverili še s t-testom. S t-testom preverjamo statistično značilnost razlike med dvema aritmetičnima sredinama, v našem primeru med aritmetičnimi sredinama ocen pomena posameznih dejavnikov pri gostih in pri menedžerjih.

Testirali smo *ničelno hipotezo*, ki se je glasila: med gosti in menedžerji ni statistično značilnih razlik v vrednotenju pomembnosti posameznih sestavin kakovosti hotelskih storitev. Ničelna hipoteza je potrjena, če t-test pokaže, da razlika med aritmetičnimi sredinama ocen ni statistično značilna. V nasprotnem primeru (razlika je statistično značilna) je hipoteza ovržena.

Izračun pokaže, da so od 24 sestavin razlike v ocenah pomembnosti posameznih sestavin med gosti in hotelskimi menedžerji statistično značilne v osmih primerih. V tabeli so sestavine, za katere so razlike med aritmetičnimi sredinama ocen statistično značilne, označene z zvezdico (* na ravni 5% tveganja in ** na ravni 1% tveganja).

Tabela 2: Primerjava ocen gostov in menedžerjev

	MG	MM	t	p
V1 Stanje prostorov in opreme	4,46	4,42	0,225	0,822
V2 Usklajenost prostorov	4,04	4,25	-0,890	0,374
V3 Lokacija hotela	4,32	4,25	0,291	0,772
V4 Spanje	4,53	4,50	0,143	0,887
V5 Hrana in pijača	4,43	4,42	0,059	0,953
V6 Zabava	3,77	3,67	0,320	0,749
V7 Rekreativna	3,97	3,83	0,513	0,609
V8 Varstvo otrok	3,47	2,67	2,076	0,039 *
V9 Skrb za hišni red	4,18	3,83	1,311	0,191
V10 Okolju prijazno	4,24	3,92	1,400	0,162
V11 Cene in plačilni pogoji	4,36	3,75	2,499	0,013 *
V12 Urejenost osebja	4,42	4,92	-5,495	0,000 **
V13 Komunikacijski pripomočki	3,87	4,17	-1,142	0,254
V14 Izpolnitev obljubljenega	4,43	4,83	-3,361	0,005 **
V15 Pravočasnost storitev	4,46	4,92	-5,086	0,000 **
V16 Pravilnost storitev	4,43	5,00	-15,136	0,000 **
V17 Varnost gostov in imetja	4,64	4,58	0,313	0,755
V18 Strokovnost osebja	4,52	4,83	-2,691	0,018 *
V19 Ugled hotela	4,19	4,42	-0,917	0,360
V20 Osebe pozna kraj	4,28	4,17	0,512	0,609
V21 Osebe pristuhne in rešuje	4,49	4,83	-2,939	0,011 *
V22 Prijaznost osebja	4,53	4,75	-1,181	0,238
V23 Kakovost informacij	4,42	4,58	-0,812	0,417
V24 Zavzetost osebja	4,59	4,67	-0,488	0,626

Simboli:

M = aritmetična sredina odgovorov (G – gostov, M – menedžerjev)

t = t-vrednost

p = raven tveganja

Po stopnji gotovosti, da je razlika statistično značilna, so rangirane od največje do najmanjše:

- storitev je pravilno opravljena že prvič V16 (menedžerji ji pripisujejo večjo pomembnost)
- urejenost osebja – V12 (menedžerji ji pripisujejo večjo pomembnost)
- pravočasno izvajanje storitev – V15 (menedžerji ji pripisujejo večjo pomembnost)
- izvajanje storitev v skladu z obljubljenim – V14 (menedžerji ji pripisujejo večjo pomembnost)
- cene in plačilni pogoji – V11 (menedžerji ji pripisujejo manjšo pomembnost)
- pripravljenost osebja prisluhniti težavam, željam gostov in poiskati ustrežne rešitve – V21 (menedžerji ji pripisujejo večjo pomembnost)
- strokovnost osebja pri izvajanju storitev – V18 (menedžerji ji pripisujejo večjo pomembnost)
- varstvo otrok – V8 (menedžerji ji pripisujejo manjšo pomembnost).

6. SKLEPNE UGOTOVITVE

Ugotovitve raziskave je moč strniti v naslednjih točkah:

- Vse sestavine kakovosti storitev, ki smo jih uvrstili v vprašalnik, se zdijo tako gostom kakor menedžerjem visoko pomembne, saj je povprečna ocena 4,30 (med pomembno in zelo pomembno). To potrjuje pravilnost in strokovno upravičenost našega izbora sestavin kakovosti.
- Primerjava odgovorov gostov in menedžerjev kaže na določena razhajanja v ocenah predvsem na vrhu razvrstitve po pomembnosti, kamor gosti in menedžerji uvrščajo vsebinsko dokaj različne sestavine kakovosti, gostje predvsem mehke oziroma neotipljive (odnos osebja do gosta), menedžerji pa trde oziroma otipljive (urejenost osebja, ugled, komunikacijski pripomočki).
- Medtem ko so pri najpomembnejših sestavinah razlike v mnenju gostov in menedžerjev nekoliko večje, pa so pri pogledih na najmanj pomembne sestavine menedžerji ocenili pomembnost posameznih sestavin dokaj podobno kakor gosti.
- Prisotna je določena razlika med ocenami pomembnosti posameznih sestavin v očeh gostov in ocenami menedžerjev. Gostom so dejansko pomembnejše njihove neposredne koristi, menedžerjem pa splošen vtis; prvim bolj odnos osebja do gosta (pretežno mehke oziroma neotipljive sestavine), menedžerjem pa urejenost osebja, ugled, komunikacijski pripomočki (torej pretežno trde oziroma otipljive sestavine).
- Za devet sestavin, ki smo jih vključili na osnovi preliminarne raziskave, ki pa jih ni v modelu SERVQUAL, ugotavljamo, da so se nekatere izmed njih uvrstile na sam rep lestvice pomembnosti, medtem ko so nekatere v očeh gostov relativno zelo pomembne. Med pomembnejše so se uvrstile: spanje, hrana in pijača, cene in plačilni pogoji ter lokacija hotela. Te bi kazalo tudi v bodoče vključevati v podobne raziskave na tem področju. Med manj pomembne pa so se uvrstile: varstvo otrok, zabava, rekreacija, skrb za hišni red in skrb za okolju prijazno

uporabo hotelskih prostorov, opreme in pripomočkov. O vključitvi teh, manj pomembnih sestavin v bodoče raziskave je treba temeljito premisliti.

Čeprav smo z raziskavo uresničili temeljne cilje, pa je analiza izidov pokazala določene slabosti v sestavi vprašalnika, v oblikovanju vzorcev in v sami izvedbi intervjujev. Ker gre za eno prvih tovrstnih preverjanj nekaterih izhodiščnih predpostavk modelov za merjenje kakovosti hotelskih storitev, bomo v bodočih raziskavah ugotovljene metodološke pomanjkljivosti odpravili in tako povečali zanesljivost izidov.

Treba bo storiti predvsem naslednje:

- izboljšati osnovni vprašalnik z izpustitvijo nekaterih manj pomembnih sestavin in povečanjem stopnje diferenciacije nekaterih sestavin, ki so bile v tem vprašalniku preširoko definirane
- izboljšati metodo vzorčenja, zagotoviti številčno večje in reprezentativne vzorce gostov in menedžerjev
- v izvedbo intervjujev vključiti ustrezno pripravljene izpraševalce, ki bodo zagotovili enako interpretacijo vprašanj vsem intervjuvancem.

Ne glede na določene omejitve in pomanjkljivosti je raziskava pripeljala do nekaterih zanimivih in za različne ciljne skupine dragocenih ugotovitev. Hotelski menedžerji jih bodo lahko uporabili za izpopolnitev svojega poznavanja vrednostnih lestvic gostov in za preverjanje ustreznosti svojih prioritet, ki si jih zastavljajo pri upravljanju s kakovostjo v svojih hotelih. Organizacije, ki so odgovorne za določitev standardov kakovosti v hotelski dejavnosti in ocenjevanje njihovega izpolnjevanja, pa bi ugotovitve te raziskave lahko uporabile v procesu evalvacije in nadgradnje trenutno veljavnih standardov kakovosti. Izsledke te raziskave nameravamo uporabiti kot osnovo za oblikovanje naslednje raziskave, ki bo z uporabo modela SERVQUAL merila zadovoljstvo gostov s kakovostjo storitev v določenih slovenskih hotelih.

Literatura

- Abbot, L., *Quality and competition*. New York, Columbia: University Press, 1995.
- Augustyn, M., »Service Quality and tourism«, *Journal of Travel Research*, 1998, Vol. 37: 71–80.
- Babakus, E., and G. Boller, »An empirical assessment of the SERVQUAL scale«, *Journal of Business Research*, 1992, 24: 253–268.
- Babakus, E., and W. G. Mangold, »Adapting the SERVQUAL scale to hospital services«, *Health Services Research*, 1992, 26: 767–786.
- Bitner, M. J., »Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses«, *Journal of Marketing*, 1990, 54: 69–82.
- Bolton, R. N., and J. H. Drew, »A multistage model of consumers assessments of service quality nad value«, *Journal of Consumer Research*, 1991, 17: 375–384.
- Bowen, D. E., and B. Schneider, »Services marketing and management: Implications for organizational behavior«, *Research in Organizational Behavior*, 1988, 10: 43–80.
- Buzzel, R., and B. Gale, *The PIMS principles: Linking strategy to performance*, The Free Press, New York 1987.
- Carman, J. M., »Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions«, *Journal of Retailing*, 1990, 66(1): 33–55.
- Chase, R. B., and D. M. Stewart, »Make your service fail-safe«, *Sloan Management Review*, Spring 1994, 35–44
- Crosby, Philip. B., *Kakovost je zastoj*. Gospodarski vestnik, Ljubljana 1990.

- Cronin, J. J., Jr., and S. A. Taylor, »Measuring service quality: A reexamination and extension«, *Journal of Marketing*, 56, July, 1992: 55–68.
- Cvikl, H., *Sestavine zaznane kakovosti storitev v hotelih v Slovenije*, magistrsko delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor 2000.
- Dean, M. A., and C. J. White, »Analysing service quality in the hospitality industry«, *Managing Service Quality* 9/2, 1999: 1–7.
- Garvin, D. A., *Managing quality: The strategic and competitive edge*, The Free Press, New York 1988.
- Grönroos, C., *Strategic management and marketing in the service sector*, Cambridge: MA: Marketing Science Institute, 1983.
- Grönroos, C., *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Lexington 1990.
- Hayes, R. H., S. C. Wheelwright, *Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing*, John Wiley & Sons, New York 1984.
- Judd, R. C., »Similarities of differences in product and service retailing«, *Journal of Retailing*, 43(4), 1968: 1–9.
- Juran, J. M., »The Quality Trilogy«, *Quality progress* Vol. 19/8, 1986: 19–24.
- Lawrence, R. C., C. A. Reeves, »Ambiguity in understanding quality: Antecedent judgments of customer and firms«, *Southern Management Association Proceedings*, 1993: 324–326.
- Lenehan, T., and D. Harrington, *Managing Quality in Tourism: Theory and Practice*, Oak Tree Press, Dublin 1998.
- Oliver, R. L., »Effect of expectations and disconfirmation on postexposure product evaluations«, *Journal of Applied Psychology*, 62 (4), 1977: 480–486.
- Oliver, R. L., »A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions«, *Journal of Marketing Research*, 17, 1980: 460–469.
- Oliver, R. L., »Measurement and evaluation of satisfaction process in retail settings«, *Journal of Retailing*, 57(3), 1981a: 25–48.
- Oliver, R. L., »What is customer satisfaction?«, *The Wharton magazine*, Spring 1981b: 36–41.
- Oliver, R. L., and D. Desarb, »Response determinants in satisfaction judgements«, *Journal of Consumer Research*, 14, 1988: 495–507.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, »A conceptual model of service quality and its implications for future research«, *Journal of Marketing*, 49, 1985: 41–50.
- Ross, P., J., *Taguchi techniques for quality engineering*, McGraw-Hill, New York 1989.
- Sasser, W. E., R. P. Olsen, D. D. Wyckoff, *Management of service operations*, Allyn and Bacon, Boston 1978.
- Shewhart, W. A., *Economic control of quality of manufactured product*, D. Van Nostrand company, New York 1931.
- Shostack, G. L., »Breaking free from product marketing«, *Journal of Marketing*, 41(2) 1977: 73–80.
- Shostack, G. L., »Service positioning through structural change«, *Journal of Marketing*, 51, 1987: 34–43.
- Smith, R. A., and M. J. Houston, 1982. »Script-based evaluations of satisfaction with services«, v: *Emerging Perspectives on Services Marketing*, (59-62), ur. L. Berry, G. Shostack, and G. Upah: American Marketing Association, Chicago 1987.
- Snoj, B., *Storitve v menjalnih procesih in model primerjalne analize njihove kakovosti na primeru zdravilišč Republike Slovenije*, doktorska disertacija, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor 1992.
- Swan, J. E., and I. F. Trawick, »Disconfirmation of expectations and satisfaction with a retail service«, *Journal of Retailing*, 57 (3), 1981: 49–67.
- Swartz, T. A., and S. W. Brown, »Consumer and provider expectations and experiences in evaluating professional service quality«, *Journal of the Academy of Marketing Science* 7, 1989: 189–195.
- Vizjak, A., »Standardi Evropske Unije i kvaliteta u turizmu«, v: *Hotelska kuća 98*, ur. I. Avelini Holjevac, Hotelijerski fakultet: 959–972, Opatija 1998.
- Zeithaml, V. A., A. Parasuraman, and L. L. Berry, *Delivering quality service*, The Free Press, New York 1990.
- Zeithaml, V. A., A. Parasuraman, and L. L. Berry, *Qualitatsservice*, Campus, Frankfurt am Main, New York 1992.
- Zeithaml, V. A., L. L. Berry, and A. Parasuraman, »The nature and determinants of customer expectations of service«, *Journal of the Academy of Marketing Science* 21 (1), 1993: 1–12.
- Zeithaml, V. A., and M. J. Bitner, *Service Marketing*, McGraw-Hill, Singapore 1996.

Viri

- UL RS – Uradni list Republike Slovenije, št. 29, 23. maj 1997: *Pravilnik o merilih in načinu kategorizacije nastanitvenih obratov in marin*.
- WTOa – World Tourism Organization, 2000: *Tourism Highlights 2000*.
- WTOb – World Tourism Organization, 2000: *The economic Impact of Tourism*.