

Dr. sc. SUZANA MARKOVIĆ, docent
Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci

KVALITATIVNA PRIMJENA SERVQUAL MODELA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

U radu se prikazuju rezultati kvalitativne primjene SERVQUAL modela (Parasuraman et al., 1988.) u hotelskoj industriji. Istraživanje je provedeno u svibnju 2002. godine, na prigodnom uzorku od devet menadžera u hotelima Opatijske rivijere. U ispitivanju menadžera koristila su se dva strukturirana i jedan polustrukturirani SERVQUAL upitnik.

Cilj ovog eksplorativnog istraživanja bio je: (a) ispitati kako menadžeri ocjenjuju karakteristike hotelskih usluga, tj. koje dimenzije kvalitete usluga smatraju najvažnijim, (b) izmjeriti percepciju menadžera o kvaliteti usluga u hotelu općenito i o procesima unutar hotela, (c) saznati da li postoje jazovi u internoj kvaliteti usluga u hotelu, te (d) dobiti uvid u probleme hotelske prakse i postizanje boljeg razumijevanja pojava, situacija i događaja, što sve olakšava i pomaže u rješavanju problema.

Rezultati istraživanja pokazali su da menadžeri pridaju najveću važnost izgledu hotelskog objekta, hotelske opreme, hotelskog osoblja i promotivnog materijala, dok najmanje važnim smatraju susretljivost hotelskog osoblja. Na temelju prethodno rečenog, dolazi se do zaključka da hotelski menadžeri ne poznaju dobro očekivanja i percepciju hotelskih gostiju.

Ključne riječi: kvaliteta usluga, mjerenje, SERVQUAL, hotelska industrija

UVOD

Živimo u eri sve veće globalizacije svjetskog tržišta, ubrzanog razvitka visokih tehnologija, te njihove sve veće primjene u hotelskim poduzećima. Ovdje globalizacija znači i snažno jačanje konkurencije i sve zaoštrenije uvjete plasmana proizvoda i usluga, a tehnologija pak omogućuje da pojedini proizvođači uporabom tog, kao i ostalih čimbenika suvremenog načina poslovanja, stvaraju realne pretpostavke za vlastito uspješno nadmetanje i u takvim otežanim uvjetima.

U tom spletu zaoštrenih uvjeta poslovanja i realnih mogućnosti, nalaze se pojedina hotelska poduzeća, pred kojima je zadatak strateškog opredjeljenja s ciljem stvaranja, ne samo kratkoročnih profita, već prvenstveno uvjeta za stabilniji i uspješniji dugoročni razvitak.

Pravi izazov poduzeća na takve svjetske izazove jest koncept kvalitete, koji pretpostavlja uključenost cijelog poduzeća, svih njegovih poslovnih procesa i svih zaposlenika, a posebno menadžmenta. To je važno naglasiti zato, jer znatan broj

menadžera još uvijek nije osobno angažiran u programima kvalitete. Oni mogu čak i prihvatiti ideju da je kvaliteta postala integralnim dijelom proizvodnje i poduzeća u cjelini, ali mnogo njih još uvijek ne shvaća da to podrazumijeva aktivno sudjelovanje u stvaranju promjena od postojećeg stanja kvalitete prema krajnjem cilju, koji u ovom slučaju nije kratkoročan, već dugoročan, zapravo trajan, a svodi se na proizvodnju proizvoda i usluga u skladu s potrebama, željama i zahtjevima klijenata bez nedostataka.

Kvaliteta, u pravom smislu, još uvijek nije prihvaćena kod većine menadžera. Suvremeni pristup upravljanja potpunom kvalitetom (TQM) zahtijeva promjenu uloga vrhovnog menadžmenta, ali i menadžera svih ostalih razina, kao i svih zaposlenika u organizaciji. Oni umjesto da troše energiju na svakodnevne operativne bitke, trebaju svojom inicijativom i konkretnim angažmanom pozitivno djelovati na jačanje timskog rada i stalno unapređivanje kvalitete.

Upravo se u ovome danas skriva veliki izazov za menadžere, ali i za sve zaposlenike, a to je proizvodnja što kvalitetnijih proizvoda i usluga na učinkovit način. Dakle, menadžment ima značajnu ulogu u pružanju kvalitetnih usluga. Odnosno, svatko u poduzeću bi trebao raditi prema zajedničkom cilju, a to je kvalitetno pružanje usluga. Motivacija, ocjenjivanje i nagrađivanje su ključni faktori za postizanje veće produktivnosti zaposlenika.

Danas hotelski menadžeri imaju mnoge mogućnosti za mjerenja percipirane kvalitete usluga. Na raspolaganju im stoji cijeli niz tehnika za mjerenje i ocjenjivanje kvalitete usluga. Svaka od tih tehnika ima svoje prednosti i nedostatke, koji ovise o tome što se mjeri i zbog čega se mjeri. Problem je također u tome što su mnoge od tih tehnika skupe, komplicirane i često neprimjerene za ono što se mjeri.

Hotelski menadžeri često koriste kombinaciju kvantitativnih i kvalitativnih metoda mjerenja. Najčešće korišteni instrumenti za mjerenje kvalitete usluga u turizmu i hotelskoj industriji su SERVQUAL, SERVPERF, DINESERV, LODGSERV i LODGQUAL. U nastavku će se prikazati rezultati kvalitativne primjene SERVQUAL instrumenta u hotelskoj industriji.

1. REZULTATI KVALITATIVNE PRIMJENE SERVQUAL INSTRUMENTA

Nakon što su se prikupili i analizirali podaci prikupljeni od hotelskih gostiju, primjenom strukturiranog SERVQUAL upitnika, pristupilo se intervjuiranju menadžera u hotelima u kojima je provedeno ispitivanje hotelskih gostiju. Ispitivanje kvalitativne primjene SERVQUAL instrumenta u hotelskoj industriji predstavlja izvidajno (eksplorativno) istraživanje. Cilj ovog istraživanja bio je dobiti uvid u probleme hotelske prakse i postizanje boljšeg razumijevanja pojava, situacija i događaja, što sve olakšava i pomaže u rješavanju problema.

Intervjuiranje menadžera provodilo se u periodu od 09.05.2002. do 20.05.2002. godine i to u sljedećim hotelima: Admiral, Adriatic, Excelsior, Imperijal, Kristal, Kvarner, Millenium, Mozart i Opatija. Intervjuiranje je provedeno sa ukupno devet menadžera. Za ovo istraživanje koristio se je prigodni uzorak (convenience sample). Tablica 1. u nastavku prikazuje profil ispitanika.

Tablica 1. Profil ispitanika (N=9)

Socio-demografske karakteristike ispitanika	Apsolutne frekvencije	Relativne frekvencije (%)
SPOL		
muški	8	90,0
ženski	1	10,0
	9	100,0
ZVANJE		
visoka stručna sprema	3	33,3
viša stručna sprema	6	66,7
	9	100,0
RADNO MJESTO		
direktor PC-a	5	55,6
direktor prodaje i marketinga	1	11,1
šef recepcije	2	22,2
direktor uprave	1	11,1
	9	100,0

Izvor: izradio autor na temelju analize podataka u SPSS 10.0

Za intervjuiranje menadžera koristili su se strukturirani i polustrukturirani SERVQUAL upitnici. Intervjuiranje menadžera sastojalo se od tri dijela:

- (1) *SERVQUAL instrument A*
(strukturirani upitnik - ljestvica sa stalnim zbrojem),
- (2) *SERVQUAL instrument B*
(strukturirani upitnik - Likertova ljestvica od 7 ocjena),
- (3) *SERVQUAL instrument C*
(polustrukturirani upitnik - obrazac za intervjuiranje menadžera).

U nastavku će se opisati rezultati analize provedenog intervjuiranja menadžera, tako što će se opisati rezultati svakog pojedinog dijela provedenog intervjua. Rezultati će se zatim usporediti sa ocjenama percepcije i očekivanja hotelskih gostiju.

1.1. Analiza SERVQUAL A instrumenta

Cilj intervjuiranja hotelskih menadžera primjenom SERVQUAL A instrumenta bio je doznati - *kako menadžeri ocjenjuju karakteristike hotelskog proizvoda, odnosno hotelske usluge, tj. koje dimenzije kvalitete usluga smatraju najvažnijim?* U tu svrhu koristila se *ljestvica sa stalnim zbrojem*. Takva ljestvica koristi se onda kada se želi podijeliti neku konstantnu sumu da bi se time uputilo na relativno značenje pojedinih osobina konstrukata koji se istražuju.

Strukturirani anketni upitnik za menadžere imao je sljedeći oblik:

U nastavku se navodi pet karakteristika hotelskog proizvoda koje sačinjavaju cjelovit hotelski doživljaj (hotel experience). Molimo, rasporedite ukupno 100 bodova na navedene točke, tako da osobinama koje po Vama imaju najveću važnost dodijelite i najviše bodova:

RB.	Osobine hotelskog doživljaja (<i>Hotel Experience</i>)	Bodovi
1.	Izgled hotelskog objekta, hotelske opreme, osoblja i komunikacijskog materijala.	
2.	Sposobnost hotela da pouzdano i precizno pruži obećanu uslugu.	
3.	Spremnost hotela u pomaganju gostu i pružanju promptne usluge.	
4.	Znanje i ljubaznost hotelskog osoblja, te njihova sposobnost ulijevanja povjerenja.	
5.	Individualizirana pažnja koju hotel pruža svojim gostima.	
6.	UKUPNO BODOVA	100

Izvor: prevedeno i prilagođeno prema Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L.L., "Delivering Quality Service - Balancing Customers' Perceptions and Expectations", The Free Press, New York, NY, 1990.

Tablica 2. **Koje dimenzije hotelskog doživljaja menadžeri smatraju najvažnijim?**

Varijable (pitanja)	Broj bodova	Rang dimenzije
1. Izgled hotelskog objekta, hotelske opreme, osoblja, te komunikacijskog materijala	23,33	1
2. Sposobnost hotela da pouzdano i precizno pruži obećanu uslugu.	20,00	3
3. Spremnost hotela u pomaganju gosta i pružanju promptne usluge.	21,67	2
4. Znanje i ljubaznost hotelskog osoblja te njihova sposobnost ulijevanja povjerenja.	17,78	4
5. Individualizirana pažnja koju hotel pruža svojim gostima.	16,11	5

Izvor: izradio autor na temelju analize podataka u SPSS 10.0

Napomena: Menadžeri su morali rasporediti 100 bodova za navedene karakteristike cjelovitog hotelskog doživljaja, tako da su osobinama koje su po njima imale najveću važnost dodijelili i najviše bodova. Dimenzije su rangirane po važnosti: 1 - najvažnija dimenzija; 5 - najmanje važna dimenzija.

Tablica 2 prikazuje kako su menadžeri ocijenili karakteristike hotelskog doživljaja, tj. koje dimenzije smatraju najvažnijim, a koje manje važnim. Menadžeri najveću važnost pridaju "izgledu hotelskog objekta, hotelske opreme, osoblja i komunikacijskog materijala" (dimenzija - *dodirljivost*), a najmanje "individualiziranoj pažnji prema gostima" (dimenzija - *susretljivost*). Na drugo mjesto po važnosti menadžeri stavljaju "spremnost hotela u pomaganju gostu i pružanje promptne usluge" (dimenzija - *poistovjećivanje*), dok je na trećem mjestu "sposobnost hotela da pouzdano i precizno pruži obećanu uslugu" (dimenzija - *pouzdanost*). "Znanje i

ljubaznost hotelskog osoblja te njihova sposobnost ulijevanja povjerenja" (dimenzija - stručnost i povjerenje) nalazi se tek na četvrtom mjestu.

Da li hotelski gosti imaju istu percepciju o hotelskim uslugama kao i menadžeri hotela? Odgovor na to pitanje pokazuje Tablica 3.

Tablica 3. Koje dimenzije hotelski menadžeri i hotelski gosti smatraju najvažnijim?

Dimenzije	HOTELSKI GOSTI (Rang)	HOTELSKI MENADŽERI (Rang)
Dodirljivost (tangibles)	4,5	1
Pouzdanost (reliability)	1,5	3
Poistovječivanje (responsiveness)	3	2
Stručnost i povjerenje (assurance)	1,5	4
Susretljivost (empathy)	4,5	5

Napomena: Dimenzije su rangirane po važnosti: 1 - najvažnija dimenzija; 5 - najmanje važna dimenzija.

Izvor: izradio autor na temelju analize podataka u SPSS 10.0

Hotelski gosti, za razliku od hotelskih menadžera, najvažnijim smatraju dimenzije "pouzdanost" i "stručnost i povjerenje" koje dijele prvo mjesto. Menadžeri smatraju najvažnijim *"izgled hotelskog objekta, hotelske opreme, osoblja i komunikacijskog materijala"*, dok dimenzije "pouzdanost" i "stručnost i povjerenje" stavljaju tek na treće i četvrto mjesto. Dakle, može se zaključiti da hotelski menadžeri ne poznaju očekivanja hotelskih gostiju u promatranom uzorku.

1.2. Analiza SERVQUAL B instrumenta

SERVQUAL B instrument je strukturirani upitnik za hotelske menadžere koji se koristio kako bi se izmjerile percepcije menadžera o kvaliteti usluga u hotelu općenito i o procesima unutar hotela. Upitnik se sastoji od 20 pitanja, sa Likertovom ljestvicom od 7 ocjena, gdje ocjena 1 znači *"uopće se ne slažem s izjavom"*, a ocjena 7 *"u potpunosti se slažem s izjavom"*.

Ovim dijelom intervjua pokušalo se doznati nešto više o jazu 1 ili "jazu znanja" (*menadžerska spoznaja očekivanja hotelskih gostiju može biti različita od stvarnih klijentovih potreba, želja i zahtjeva*) i o jazu 2 ili "jazu standarda" (*prepoznavanje klijentovih očekivanja predstavlja prvi korak u pružanju usluga visoke kvalitete*).

JAZ 1 ili JAZ ZNANJA (*Understanding Gap*): pitanja od 1 - 4 odnose se na "orijentaciju na istraživanje tržišta" (*marketing research orientation*); pitanja od 5 - 8 na "komunikaciju prema gore" (*upward communication*); pitanje 9 na razine menadžmenta.

JAZ 2 ili JAZ STANDARDNA (*Service Standard Gap*): pitanja od 10 - 13 odnose se na "odgovornost menadžmenta za kvalitetu usluga"; pitanja 14 i 15 na "postavljanje ciljeva"; pitanja 16 i 17 na "standardizaciju zadataka"; pitanja 18 - 20 na "percepciju izvedbe".

Tablica 4. pokazuje rezultate obrade podataka SERVQUAL B instrumenta.

Tablica 4. **Rezultati mjerenja percepcije hotelskih menadžera (deskriptivna statistika)**

Varijable (pitanja)		Aritmetička sredina	Standardna devijacija
1.	Redovito prikupljamo informacije o potrebama naših gostiju.	4,78	1,56
2.	Rijetko koristimo informacije o našim gostima koje su prikupljene istraživanjem tržišta.	3,44	1,59
3.	Rijetko prikupljamo informacije o očekivanjima gostiju o kvaliteti usluga.	4,78	1,48
4.	Menadžeri u našem hotelu rijetko kontaktiraju s gostima	1,78	1,20
5.	Gosti često osobno kontaktiraju s menadžerima.	5,56	1,59
6.	Menadžeri u našem hotelu rijetko traže savjete o usluživanju gostiju koji proizlaze iz njihovih osobnih kontakata.	3,11	1,17
7.	Menadžeri u našem hotelu često kontaktiraju s gostima "licem-u-lice".	5,89	1,36
8.	Osnovni način komuniciranja u našem hotelu između osoblja hotela i viših razina menadžmenta je putem memoranduma.	2,00	1,12
9.	Naš hotel ima previše razina menadžmenta između osoblja hotela i top-menadžmenta.	2,44	1,42
10.	Naš hotel ne posjeduje neophodne resurse za postizanje kvalitete usluga.	3,00	1,50
11.	Naš hotel ima interne programe za unapređenje kvalitete usluga za svoje goste.	3,89	1,54
12.	U našem hotelu biti će prije nagrađeni menadžeri kvalitete, nego ostali menadžeri.	3,56	1,88
13.	Naš hotel pridaje istu ili veću važnost prodaji, nego pružanju usluga gostima.	2,22	1,09
14.	Naš hotel ima formalni proces uspostavljanja kvalitete u svrhu pružanja usluga i ostvarivanja ciljeva zaposlenika.	4,44	2,13
15.	U našem hotelu pokušavamo utvrditi specifične značajke kvalitete usluga.	4,67	1,73
16.	Naš hotel efektivno koristi automatizam u postizanju konzistentnosti usluga.	4,67	1,58
17.	Naš hotel koristi programe za unapređivanje radnih procedura i osiguranje konzistentnosti usluga.	4,33	1,66
18.	Naš hotel raspolaže potrebnim kapacitetima za ispunjavanje zahtjeva gostiju.	5,00	1,00
19.	Ako bi pružili gostima razinu usluga koju oni traže, bankrotirali bismo.	1,44	0,53
20.	Naš hotel ima operativni sustav za postizanje razine usluga koju gosti zahtijevaju.	4,22	1,20

Izvor: izradio autor na temelju analize podataka u SPSS 10.0

Napomena: u upitniku se koristila Likertova ljestvica od sedam ocjena, gdje 1 znači "uopće se ne slažem s izjavom", odnosno 7 - "u potpunosti se slažem s izjavom".

U nastavku će se prikazati rezultati analize odgovora hotelskih menadžera prema SERVQUAL polustrukturiranom upitniku, tj. pokušati će se dokazati ili opovrgnuti postavljene hipoteze.

1.3. Analiza SERVQUAL C instrumenta

Polustrukturiranim upitnikom pokušalo se doznati nešto više o internoj kvaliteti usluga u hotelu, tj. opisati jaz 1, jaz 2, jaz 3 i jaz 4 iz modela jazova (*gaps model*).

JAZ 1 ili "jaz znanja" (*Understanding*) javlja se onda kada se menadžerska spoznaja klijentovih očekivanja razlikuje od stvarnih potreba, želja i zahtjeva hotelskih gostiju. To znači da se očekivanja hotelskih gostiju i menadžerska spoznaja njihovih očekivanja ne podudaraju. Uzroci takvog jaza najčešće su nedovoljna istraživanja tržišta i previše menadžerskih razina. Stoga će se odgovorima na pitanja iz upitnika o jazu 1, vidjeti da li u promatranom uzorku postoji jaz 1.

JAZ 2 ili "jaz standarda" (*Service standard*) nastaje onda kada postoje nesuglasice između upravljanja spoznajama očekivanja hotelskih gostiju i procesa pružanja usluga, kako bi se ispunila ta očekivanja. To znači da, iako su potrebe hotelskih gostiju prepoznate, to ne znači da će usluga biti pružena na odgovarajući način. Prepoznavanje očekivanja hotelskih gostiju predstavlja prvi korak u pružanju hotelskih usluga visoke kvalitete. Jaz 2 nastaje često u poduzećima, zbog toga što menadžeri ne želi mijenjati sustav usluživanja unutar poduzeća, jer to zahtijeva brojne napore oko promjene procesa unutar poduzeća, ali i novu opremu, tehnologiju i financijska sredstva. Da bi se doznalo da li u promatranom uzorku postoji jaz 2, ispitati će se odgovornost menadžmenta za kvalitetu usluga, postavljanje ciljeva, standardizaciju zadataka i percepciju izvedbe.

Kada postoji razlika između specifikacije pružanja usluga i stvarnog pružanja usluga nastaje JAZ 3 ili "jaz rezultata pružene usluge" (*Service Performance*). On nastaje često puta kada menadžment ispravno procijeni očekivanja hotelskih usluga, ali zaposlenici te usluge ne pružaju na ispravan način, promptno, točno na vrijeme. Stoga se ispitalo da li u promatranom uzorku hotela postoji: tinski rad, da li su zaposlenici sposobni za obavljanje zadataka, da li postoji suvremena tehnologija, da li postoji kontrola, i konflikt uloga.

Rezultat pogrešnog komuniciranja s hotelskim gostima ima za posljedicu da se pružene usluge razlikuju od usluga koje su obećane u promidžbenim akcijama. To dovodi do jaza 4 ili "komunikacijskog jaza" (*Communication*), najčešće zbog neadekvatne horizontalne komunikacije ili sklonosti prevelikim obećanjima.

U nastavku će se opisati svaki pojedini jaz, analizirati postojanje jazova u promatranom uzorku, objasniti zašto su nastali i kako se mogu spriječiti.

Najprije će se analizirati jaz 1 ili "jaz znanja" i pokušati će se dokazati ili opovrgnuti sljedeća hipoteza:

HIPOTEZA 1 – Očekivanja hotelskih gostiju su različita od menadžerske spoznaje klijentovih očekivanja.

Pitanja iz upitnika o JAZU 1:

- Koristite li metode za utvrđivanje zadovoljstva hotelskih gostiju? Ako da, koje?
- Jeste li već do sada, odluke vezane za moguća poboljšanja poslovanja, temeljili na povratnim informacijama gostiju (*customer feedback*)?

- *Kakva je prevladavajuća struktura menadžmenta u hotelu? Da li je efikasna? Ima li previše menadžera?*
- *Koji stil upravljanja koristite? Da li dobro funkcionira takav stil upravljanja?*
- *Donose li se odluke na najvišim razinama organizacije? Imaju li djelatnici utjecaja pri tome?*

Na postavljena pitanja o jazu 1 odgovorilo je svih devet intervjuiranih menadžera, te će se u nastavku opisati njihovi odgovori.

Na pitanje *"da li koriste metode za utvrđivanje zadovoljstva gostiju"* većina menadžera tj. osam od ukupno devet njih, provode ispitivanje zadovoljstva gostiju i to najčešće anketiranjem hotelskih gostiju.

Isto tako, odluke za moguća poboljšanja poslovanja hotela, temelje upravo na povratnim informacijama hotelskih gostiju. Na to pitanje odgovorili su potvrdno svi ispitanici.

U promatranom uzorku, prema odgovorima ispitanika, prevladava srednji ili "middle" menadžment. Oni također smatraju da je struktura menadžmenta funkcionalna, i da nema previše menadžera u hotelu.

Što se tiče stila upravljanja, u hotelima prevladava većinom demokratski stil upravljanja, a kada se za to ukaže potreba i autokratski stil. Oni tvrde da takav stil upravljanja dobro funkcionira.

U svim hotelima odluke se donose na najvišim razinama organizacije, međutim u svim hotelima djelatnici nemaju utjecaja na donošenje odluka. Od ukupno devet ispitanika, četiri su odgovorila potvrdno na postavljeno pitanje, jedan se izjasnio da *"djelatnici imaju djelomičan utjecaj na donošenje odluka"*, a preostalih četiri da *"djelatnici nemaju utjecaja na donošenje odluka"*.

Može se zaključiti da u promatranom uzorku ipak postoji jaz 1, tj. može se potvrditi hipoteza 8. Analizom pitanja o jazu 1 može se zaključiti da se u promatranom uzorku povremeno provodi ispitivanje hotelskih gostiju metodom anketiranja. To je međutim nedovoljno za upoznavanje očekivanja hotelskih gostiju, a onda i ispunjavanje njihovih zahtjeva. Stoga se predlaže češće provođenje ispitivanja (više puta godišnje), ali primjenom različitih metoda. Jedna od tih je SERVQUAL upitnik, s kojim se istovremeno ispituje očekivanje i percepcija hotelskih gostiju, zaposlenika i menadžmenta. U promatranom uzorku takva metoda se ne koristi za ispitivanje gostiju.

Ispitanici tvrde da se rezultati takvih ispitivanja uzimaju u obzir prilikom poduzimanja mjera za poboljšanje poslovanja, ali obzirom da takvi rezultati nisu do kraja pouzdani, nemaju niti očekivani efekt. U ovom istraživanju to dokazuju i negativne vrijednosti SERVQUAL jazova, tj. očekivanja hotelskih gostiju su veća od njihove percepcije. Stoga je potrebno efikasnije ispitivati očekivanja hotelskih gostiju, a onda i efikasnije koristiti dobivene rezultate. Potrebno je također poboljšati interakciju između menadžmenta i hotelskih gostiju, jer je ona još uvijek nedovoljna. Da bi se u budućnosti spriječilo nastajanje jaza 1, potrebno je također poboljšati komunikaciju "prema gore" od najniže do najviše organizacijske razine, ali i komunikaciju "prema dolje". Tek poduzimanjem tih mjera moći se bolje i kvalitetnije ispuniti očekivanja hotelskih gostiju.

Postoji li u promatranom uzorku jaz 2 ili "jaz standarda"? U tu svrhu pokušati će se dokazati sljedeća hipoteza:

HIPOTEZA 2 – *Između upravljanja spoznajama klijentovih očekivanja i procesa pružanja usluga kako bi se ispunila ta očekivanja, postoje razlike.*

Da bi se to saznalo hotelskim menadžerima su postavljena sljedeća pitanja:

- *Što smatrate Vašom najvećom preprekom u pružanju kvalitete usluga? Zašto?*
- *Da li ste se obvezali pružati kvalitetnu uslugu? Koliko pažnje polazete na poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga?*
- *Da li su zadaci po hotelskim odjelima standardizirani? Možete li navesti nekoliko primjera?*

Jaz 2 predstavlja jako širok jaz u brojnim uslužnim poduzećima, pa tako postoji i u promatranom uzorku. Dakle, i u ovom slučaju prethodno postavljena hipoteza 9 je dokazana. Odgovori menadžera na prvo pitanje, to već potvrđuju. Najvećom preprekom za kvalitetno pružanje usluga oni smatraju: prostornu ograničenost, zastarjelost opreme i tehnologije, nedorečenost procedura i pravila, nedovoljna financijska sredstva za investiranje, i ono što je najbitnije nedovoljno obrazovano i nedovoljno stručno hotelsko osoblje. Menadžerska struktura također ne posjeduje dovoljno stručnog znanja, a i obrazovna struktura je loša. Iako menadžeri tvrde da ulažu jako puno napora u poboljšanje kvalitete usluga, još uvijek postoji neadekvatna i nedovoljna standardizacija zadataka u većini hotela. Jedan od razloga za takvu situaciju je i nepostojanje preciznih ciljeva poduzeća.

Kako bi se smanjio jaz 2 potrebno je provesti sljedeće akcije:

- pružanje kvalitetnih usluga nije moguće bez strogog vođenja vrhovnog menadžmenta, te njihovog shvaćanja važnosti kvalitete;
- misliti globalno - kreirati mogućnosti, inovativnost, prihvaćanje različitih i boljih načina poslovanja;
- standardizirati zadatke - poboljšati radne zadatke i dati prednost ljudima pred tehnologijom.
- postaviti ciljeve kvalitete usluga - ciljeve prilagoditi zahtjevima i očekivanjima hotelskih gostiju, definirati specifične ciljeve, hotelsko osoblje mora razumijeti i izvršavati zadane ciljeve i radne zadatke, redovito mjerenje i objavljivanje ciljeva.

Osim jaza 1 i jaza 2, u promatranom uzorku postoji i jaz 3. On nastaje onda kada se ne podudara specifikacija kvalitete usluga sa stvarno pruženom uslugom. To se događa onda kada hotelsko osoblje nije u mogućnosti ili ne želi pružiti uslugu koju gost očekuje. I ovaj je jaz u uslužnim poduzećima često prisutan. U ovom istraživanju dokazana je i sljedeća hipoteza:

HIPOTEZA 3 – Postoji razlika između specifikacije pružene usluge i stvarno pružene usluge.

Uz pomoć odgovora na sljedeća pitanja, utvrdilo se postojanje jaza 3 u promatranom uzorku:

- *Kakve oblike stručnog usavršavanja kadrova primjenjujete? Da li se radi o formalnom postupku usavršavanja?*
- *Da li razgovarate s zaposlenicima u svezi s uspjehom na radu (job performance)?*
- *Smatrate li kako je kvaliteta usluga dovedena u pitanje zbog konflikta uloga (role conflict)? Na koji način rješavate takve probleme?*
- *Kod odabira novih djelatnika, kakve osobine tražite? Koje su osobine po Vama najvažnije?*
- *Opišite postupak vođenja razgovora s kandidatom.*

- *Do koje mjere zaposlenici samostalno donose odluke glede zadovoljavanja zahtjeva hotelskih gostiju?*
- *Motivirate li zaposlenike putem nagrada i stimulacija?*

U promatranom uzorku ne koristi se dovoljno stručno usavršavanje kadrova. U nekim hotelima uopće se ne koristi niti jedan oblik stručnog usavršavanja, što je u današnje vrijeme nedopustivo, dok se u drugim hotelima najčešće se koriste workshopovi, treninzi, seminari i literatura. Kada se koristi stručno usavršavanje onda se radi o formalnom postupku usavršavanja.

U svim hotelima menadžeri obavezno razgovaraju sa svojim zaposlenicima o uspješnosti na radu. "Konflikt uloga", smatraju ispitanici, uglavnom ne postoji u njihovim hotelima, već postoji strukturna podjela poslova i radnih zadataka. Ako se takvi problemi ponekad jave, ovisno o težini konflikta, rješavaju se razgovorom, upozorenjem, ili premještajem na drugo radno mjesto.

Najvažnije osobine koje menadžeri traže pri odabiru novih zaposlenika su: stručnost, obrazovanje, motiviranost, fleksibilnost, odgovornost, kreativnost, iskustvo. Novi zaposlenici zapošljavaju se na temelju prethodno prezentiranog curriculum vitae, referenci o prethodnim zaposlenjima i intervju s menadžmentom.

Što se tiče donošenja odluka, djelatnici mogu samostalno donositi odluke na temelju njihovih ovlasti i mogućnosti, te u skladu s radnim zadacima koje obavljaju.

Zaposlenici nisu dovoljno motivirani niti nagrađivani. Neki menadžeri smatraju da pojedince nije dobro isticati, niti nagrađivati. Samo se u pet hotela zaposlenici stimuliraju putem nagrada, koje se sastoje samo u usmenim pohvalama, a ne novčanim nagradama. Također nisu raspisani niti kriteriji za njihovo nagrađivanje.

Strategije koje bi se trebale poduzeti za smanjivanje jaza 3 su:

- menadžment mora osigurati jasno određivanje uloga zaposlenika i to: komunikacijom, feedbackom, povjerenjem i kompetencijom;
- poboljšati sposobnosti zaposlenika i tehnologije: pažljivim odabirom zaposlenika, skladnijim odnosom između zaposlenika, tehnologije i poslovnih zadataka;
- uvođenjem mjerenja i nagrađivanja rada zaposlenika, primjenom sustava kontrole;
- ovlastiti i osposobiti zaposlenike za donošenje odluka na svim razinama;
- uvesti timski rad, radi kvalitetnijeg pružanja hotelskih usluga.

Već je odavno poznato kako samo najbolji, najsposobniji i stimulirani djelatnici mogu doprinijeti većem stupnju efikasnosti poslovanja, postizanju kvalitetnih usluga, zadovoljavanju očekivanja i zahtjeva gostiju i u konačnici profitu.

Četvrti jaz ili "komunikacijski jaz" nastaje kada postoji razlika između pružene usluge i usluge koju je hotel obećao hotelskim gostima putem vanjskih komunikacija. Ispravno komuniciranje s javnošću uključuje: oglašavanje, osobnu prodaju i odnose s javnošću.

Pitanje koje je postavljeno ispitanicima, da bi se utvrdilo da li postoji i jaz 4 u promatranom uzorku, glasi:

- *Je li komunikacija između odjela hotela zadovoljavajuća?*

Da bi se ispitalo da li u promatranom uzorku postoji i jaz 4, definirana je sljedeća hipoteza:

HIPOTEZA 4 – Postoji razlika između pružene usluge i usluge koju je hotelsko poduzeće obećalo hotelskim gostima putem vanjskih komunikacija.

Svi ispitanici su odgovorili potvrdno. Međutim, prosječne ocjene hotelskih gostiju o očekivanjima i percepciji, kao i postojanje jaza 1, jaza 2 i jaza 3, upućuju da u promatranom uzorku ipak postoji i ovaj jaz, čime je dokazana i hipoteza 11. Možda nije toliko izražen kao prethodni jazovi, ali ipak postoji.

Kada takav jaz nastane, potrebno je:

- otvoriti kanale komunikacije između oglašavanja i operacionalizacije, prodaje i operacionalizacije, ljudskih resursa, marketinga i operacionalizacije, i pružati konzistentnu uslugu unutar odjela u hotelu;
- razviti prikladne i efektivne komunikacije o kvaliteti usluga, tako da se stavi naglasak na dimenzije kvalitete, upravljanje očekivanjima hotelskih gostiju i utvrđivanje uloge hotelskih gostiju u uslužnom procesu.

ZAKLJUČAK

Menadžeri se suočavaju s brojnim problemima kod mjerenja kvalitete usluga i to: (a) često se provode pogrešna mjerenja, jer oni koji ih koriste ne znaju što treba mjeriti, što je svrha mjerenja i na koji način interpretirati rezultate mjerenja; (b) menadžeri često mjere kvalitetu samo na temelju internih pokazatelja ili samo na temelju eksternih pokazatelja; (c) nedostatak mogu predstavljati i prečesta mjerenja, jer se time umaraju gosti i hotelsko osoblje.

Stoga, da bi se izbjegli prethodni problemi, potrebno je utvrditi što bi trebalo mjeriti i izraditi najprihvatljiviji instrument za prikupljanje i analiziranje podataka. Obzirom da danas postoji niz instrumenata za mjerenje kvalitete usluga i zadovoljstva klijenta, menadžeri bi trebali koristiti kombinaciju kvantitativnih i kvalitativnih metoda.

U ovom istraživanju se koristio SERVQUAL instrument. Prednosti SERVQUAL instrumenta mogu se sažeti u sljedećem: (a) SERVQUAL daje menadžerima jasnu sliku o kvaliteti pružene usluge, (b) pomaže u otkrivanju potreba, želja i očekivanja gostiju i to tako da utvrđuje koje su karakteristike kvalitete usluga gostima najvažnije, (c) pomaže hotelskom poduzeću u postavljanju standarda za pružanje usluga s kojima bi trebalo biti upoznato i hotelsko osoblje, (d) utvrđuje postojanje jazova između gostiju i pružatelja usluga i na taj način pomaže u poduzimanju odgovarajućih mjera za zatvaranje jazova.

Stoga se može zaključiti da menadžment ima značajnu ulogu u pružanju kvalitetnih usluga. Uspješni hotelski menadžeri bi trebali redovito upoznavati hotelsko osoblje sa svojim visokim očekivanjima, rješavati probleme racionalno i inteligentno, te zaposlenicima pružati osobnu pažnju. Sve to rezultira kvalitetnijem pružanju usluga gostima.

LITERATURA

1. Babakus, E., Boller, G. W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 24, 3, pp. 253-268.
2. Brown, T. C., Churchill, G. A., Petcr, J. P. (1993). Research note: More on improving service quality management. *Journal of Retailing*, 69, pp. 127-139.

3. Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 69, pp. 33-55.
4. Cronin, J. Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, pp. 55-68.
5. Ekinci, Y. (2002). A review of theoretical debates on the measurement of service quality: implication for hospitality research. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26, 3, pp. 199-216.
6. Ekinci, Y., Riley, M. (1999). A critique of the issues and theoretical assumptions in service quality measurement in the lodging industry: time to move the goal-posts?. *Contemporary Hospitality Management*, 11, 6, pp. 287-293.
7. Fick, G. R., Ritchie, J. R. (1991). Measuring service quality in the travel and tourism industry. *Journal of Travel Research*, 30, 2, pp. 2-9.
8. Gabbie, O., O'Neill, M. (1997). SERVQUAL and the Northern Ireland hotel sector: a comparative analysis – part 2. *Managing Service Quality*, 17, 1, pp. 43-49.
9. Harrington, D., Akhurst, G. (1996). Service quality and business performance in the UK hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 15, 3, pp. 283-298.
10. Heung, V. C. S., Wong, M. Y. (1997). Hotel service quality in Hong Kong: A study of tourists' expectations. *Journal of Vacation Marketing*, 3, 3, pp. 264-271.
11. Kandampully, J., Mok, C., Sparks, B. (2001). *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*, The Haworth Hospitality Press, New York.
12. Knutson, B. J., Stevens, P., Patton, M., Thompson, C. (1992). Consumers' expectations for service quality in economy, mid-price and luxury hotels. *Journal of Hospitality and Leisure Management*, 1, 2, pp. 27-43.
13. Lewis, R. C. (1987). The measurement of gaps in the quality of hotel services. *International Journal of Hospitality Management*, 6, 2, pp. 83-88.
14. Marković, S. (2000). Measuring service quality in the hospitality industry: an application of the SERVQUAL instrument. *Congress proceedings of the 15th Biennial International Congress HOTEL 2000 "Tourism and Hospitality Management: trends and challenges in the future"*, Opatija, 25-28 October 2000, pp. 513-529.
15. Marković, S. (2003). Mjerenje kvalitete usluga u hotelskoj industriji – atributivni pristup, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, veljača
16. Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implication of future research. *Journal of Marketing*, 49, pp. 41-50.
17. Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 1, pp. 12-43.
18. Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67, 4, pp. 420-450.
19. Robledo, M. A. (2001). Measuring and managing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model. *Managing Service Quality*, 11, 1, pp. 22-31.
20. Saleh, F., Ryan, C. (1991). Analysing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model. *Service Industries Journal*, 11, 3, pp. 324-343.
21. Williams, C. (1998). Is the SERVQUAL model an appropriate management tool for measuring service delivery quality in the UK leisure industry?. *Managing Leisure*, 3, 2, pp. 98-110.
22. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press New York.