

# Management kakovosti v prehrabnem gostinstvu

Marko Kukanja





## University of Primorska Press

### *Editorial Board*

Katarina Babnik

Štefan Bojnec

Aleksandra Brezovec

Boris Horvat

Dejan Hozjan

Alenka Janko Spreizer

Alen Ježovnik

Lenka Kavčič

Alan Orbanič

Gregor Pobežin

Andraž Teršek

Jonatan Vinkler



# Management kakovosti v prehrabnem gostinstvu

Zagotavljanje kakovosti ponudbe  
in lojalnosti gostov

Marko Kukanja



*Management kakovosti v prehrabnem gostinstvu:  
Zagotavljanje kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov*  
Marko Kukanja

*Recenzenta*

Tina Bratkovič Kregar

Marija Ovsenik

*Jezikovni pregled:* Davorin Dukič

*Prelom in priprava za izdajo:* Jonatan Vinkler

*Izdala*

Založba Univerze na Primorskem

(za založnika: prof. dr. Dragan Marušič, rektor)

Titov trg 4, SI-6000 Koper

*Glavni urednik*

Jonatan Vinkler

*Vodja založbe*

Alen Ježovnik

Koper 2017

ISBN 978-961-7023-61-9 (pdf)

<http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-61-9.pdf>

ISBN 978-961-7023-62-6 (html)

<http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-62-6/index.html>

DOI: <https://doi.org/10.26493/978-961-7023-61-9>

© 2017 Univerza na Primorskem

Izdaja je sofinancirana po pogodbi ARRS za sofinanciranje izdajanja znanstvenih monografij v letu 2017.



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

COBISS.SI-ID=292947456

ISBN 978-961-7023-61-9 (pdf)

ISBN 978-961-7023-62-6 (html)

# Vsebina

**Slike** • 9

**Tabele** • 11

**Uvod** • 13

Kaj nas je usmerilo v raziskovanje? • 13

Kakšni so bili namen in cilji raziskave? • 17

O metodah in vsebini • 18

**Teoretična in zakonska opredelitev gostinstva** • 19

Opredelitev gostinstva kot dejavnosti • 19

Zakonska opredelitev gostinstva v RS • 21

**Teoretična opredelitev kakovosti** • 25

Kakovost proizvoda • 25

Kakovost storitve • 26

Skozi znanstveno teorijo zagotavljanja in merjenja kakovosti storitev • 29

Pristopi k preučevanju kakovosti storitev • 29

Dejavniki (indikatorji) in dimenzije (atributi) kakovosti storitev • 30

Kako (iz)merimo kakovost storitev? • 31

Kako (iz)merimo kakovost storitev? • 34

Predstavitve pomembnejših metod uporabnih v PGO • 35

**Standardizacija v PGO • 43**

Različno pojmovanje kakovosti – gostinčev in gostov pogled na kakovost • 43

Opredelevitev standarda in standardnega delovnega postopka (SDP) • 44

Pomen standardov z vidika zagotavljanja kakovosti in njihova delitev • 46

Pomembnejši nacionalnoprosto standardi na področju gostinstva • 46

Značilnosti internih standardov v PGO • 50

Gostoljubje in standardizacija v PGO • 51

Standardizacija v različnih oddelkih in različnih vrstah PGO • 53

Upravljanje notranje kakovosti • 55

**Teoretična opredelitev ponudbe v PGO • 57**

Gostinski proizvod • 57

Trženjski gostinski proizvod • 59

Predstavitev dosedanjih raziskav s področja kakovosti v PGO

po dimenzijah trženjskega gostinskega proizvoda (7P) • 63

Delitev in pomen časovnih faz trženjskega spleta z vidika zagotavljanje kakovosti v PGO • 81

Kako razumemo časovne faze trženjskega spleta? • 81

Prva (komunikacijska) in druga (izvedbena) faza trženjskega spleta • 82

Tretja (poizvedbena) faza trženjskega spleta in uporaba povratnih informacij

o ustreznosti trženjskega gostinskega proizvoda • 84

**Teoretična opredelitev zadovoljstva in lojalnosti • 91**

Zadovoljstvo • 91

Pričakovanja, zahteve in želje • 91

Proces oblikovanja (ne)zadovoljstva • 94

Lojalnost • 96

Kaj je lojalnost in zakaj je za PGO pomembna? • 96

Različni vidiki lojalnosti • 99

Kako (iz)merimo lojalnost gostov? • 101

Skozi znanstveno teorijo – pregled raziskav s področja lojalnosti v PGO • 103

Trženjske aktivnosti za zadržanje obstoječih in pridobitev novih gostov v PGO • 105

Programi spodbujanja nakupov • 106

Programi lojalnosti • 107

Ključne vsebinske razlike med programi – pogostost nakupov : lojalnost • 108

Povzetek ključnih teoretičnih spoznanj • 109

<b>Empirična raziskava</b>	• 117
Raziskovalni načrt	• 117
<b>Oblikovanje raziskovalnega modela</b>	• 119
Teoretični model kakovosti po dimenzijah trženjskega spleta	• 119
Raziskovalne hipoteze	• 121
Merski inštrument	• 122
<b>Metode statistične analize podatkov</b>	• 124
<b>Analiza podatkov in rezultati</b>	• 125
Potek raziskave	• 125
Rezultati	• 129
<b>Analiza in preverba hipotez</b>	• 147
<b>Povzetek ključnih ugotovitev empirične raziskave</b>	• 177
<b>Trženjski model za zagotavljanje kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov v PGO</b>	• 179
<b>Primerjava rezultatov naše raziskave (modela) z ugotovitvami tujih raziskav</b>	• 183
<b>Zaključek</b>	• 187
<b>Viri in literatura</b>	• 195
<b>Recenziji</b>	• 219
I	• 219
II	• 220
<b>Imensko kazalo</b>	• 223





# Slike

- 60 Slika 1: Trženjski splet za storitve
- 61 Slika 2: Sistematičen pristop k vzpostavitvi trženjskega odnosa med gostom in PGO
- 119 Slika 3: Teoretični (hipotetični) model kakovosti po dimenzijah trženjskega spleta (7P)
- 121 Slika 4: Grafični prikaz predlaganega modela raziskave v povezavi s hipotezami
- 173 Slika 5: Strukturni model, ki opisuje in potrjuje odnose med dejavniki menedžmenta kakovosti, kakovostjo ter lojalnostjo gostov v PGO
- 182 Slika 6: Trženjski model dejavnikov kakovosti v prehranbnem gostinstvu



# Tabele

- 22 Tabela 1: Vrste gostinskih obratov v RS
- 108 Tabela 2: Značilnosti trženjskih aktivnosti v turizmu glede na namen
- 109 Tabela 3: Razlike v vedenju gostov – oportunitetna in čustvena lojalnost
- 130 Tabela 4: Analiza ocen menedžerjev o kakovosti trženjskega gostinskega proizvoda – opisne statistike
- 133 Tabela 5: Ocene komunalitet (prvi preizkus)
- 134 Tabela 6: Ocene komunalitet (končni model)
- 135 Tabela 7: Rotirana faktorska rešitev
- 137 Tabela 8: Analiza spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe v PGO
- 138 Tabela 9: Struktura PGO glede na posedovanje standardov
- 140 Tabela 10: Analiza ocen gostov o kakovosti ponudbe v PGO – opisne statistike
- 142 Tabela 11: Ocene komunalitet (prvi preizkus)
- 144 Tabela 12: Ocene komunalitet (končni model)
- 145 Tabela 13: Rotirana faktorska rešitev
- 148 Tabela 14: Primerjava povprečnih ocen posameznih dimenzij kakovosti med menedžerji in gosti PGO
- 149 Tabela 15: Primerjava razlik med oceno kakovosti menedžerjev in gostov po izbranih vrstah PGO
- 150 Tabela 16: Primerjava razlik med oceno kakovosti vodij in gostov glede na delovno dobo vodij
- 151 Tabela 17: Strukturni koeficienti diskriminantne funkcije
- 152 Tabela 18: Primerjava razlik med oceno kakovosti menedžerjev in gostov glede na pogostost vključevanja menedžerjev v delovni proces
- 153 Tabela 19: Primerjava ocen gostov med posameznimi dimenzijami kakovosti
- 154 Tabela 20: Primerjava ocen menedžerjev in gostov po posameznih dimenzijah kakovosti

- 155 Tabela 21: Primerjava nekoherentnosti trženjskega gostinskega proizvoda glede na izdelanost trženjskega načrta
- 155 Tabela 22: Primerjava nekoherentnosti gostinskega proizvoda glede na prisotnost internih standardov kakovosti
- 155 Tabela 23: Primerjava nekoherentnosti gostinskega proizvoda glede na pogostost spremljanja delovnega procesa
- 156 Tabela 24: Primerjava ocen gostov za posamezne dimenzije kakovosti med izbranimi vrstami PGO
- 157 Tabela 25: Primerjava ocen kakovosti gostov po izbranih vrstah PGO
- 157 Tabela 26: Centroidi
- 158 Tabela 27: Strukturni koeficienti prve diskriminantne funkcije vrste PGO
- 159 Tabela 28: Primerjava ocene kakovosti trženjskega gostinskega proizvoda glede na namen obiska PGO
- 161 Tabela 29: Analiza vpliva dejavnikov upravljanja na kakovost trženjskega gostinskega proizvoda
- 163 Tabela 30: Pogostost spremljanja kakovosti ponudbe glede na izdelanost trženjskega načrta
- 164 Tabela 31: Strukturni koeficienti diskriminantne funkcije trženjskega načrta
- 165 Tabela 32: Pogostost spremljanja kakovosti glede na prisotnost lastnih internih standardov
- 166 Tabela 33: Strukturni koeficienti diskriminantne funkcije lastnih internih standardov
- 167 Tabela 34: Primerjava pogostosti spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe za izbrane načine za dve skupini PGO (na podlagi rezultata metode razvrščanja v skupine)
- 174 Tabela 35: Značilnosti spremenljivk na osnovi ocenjenih strukturnih enačb – zagotavljanje kakovosti osebja
- 174 Tabela 36: Značilnosti spremenljivk na osnovi ocenjenih strukturnih enačb – zagotavljanje lojalnosti gostov
- 174 Tabela 37: Značilnosti spremenljivk na osnovi ocenjenih reduciranih strukturnih enačb – zagotavljanje kakovosti osebja
- 175 Tabela 38: Značilnosti spremenljivk na osnovi ocenjenih reduciranih strukturnih enačb – zagotavljanje lojalnosti gostov
- 176 Tabela 39: Sprejemljive vrednosti kazalnikov ustreznosti strukturnega modela in ocena kazalnikov našega modela

# Uvod

## **Kaj nas je usmerilo v raziskovanje?**

Prehrambno gostinstvo je tako pogosto prisotna gospodarska dejavnost, da človek zlahka dobi občutek, da je lahko uspešen gostinec kdorkoli. Gostoljubje, kuharske veščine in poznavanje operativnih vidikov poslovanja žal niso vedno zagotovilo za uspeh. V sodobnem, globalnem poslovnem okolju, ki ga zaznamujejo predvsem globalizacija, ekonomska in tehnološka pariteta, hiter pretok informacij, prevlada ponudbe nad povpraševanjem, predvsem pa ozaveščeni gostje, vsaka gospodarska dejavnost zahteva znanstveno preučevanje z namenom iskanja novih možnosti v razvoju in ustvarjanja najboljših možnih poslovnih rezultatov. Uspeh lahko dosežemo samo s kakovostnimi storitvami. Te storitve nam omogočajo, da se diferenciramo od konkurence, se izognemo cenovni vojni, predvsem pa zadržimo oz. pridobimo stalne goste (Kotler, Bowen in Makens, 1999, str. 362). Tematika oz. koncept kakovosti v prehrambnih gostinskih obratih (v nadaljevanju PGO) je naše osrednje raziskovalno področje. Kakovost v PGO in njena povezanost z zadovoljstvom ter lojalnostjo gostov, ki je v veliki meri že posledica kakovosti, je relevantna in aktualna iz dveh temeljnih vidikov – znanstvenega in poslovnega.

Z znanstvenega vidika je tema relevantna in aktualna zato, ker dosedanje raziskave na področju prehrambnega gostinstva puščajo še vrsto odprtih vprašanj, povezanih z zagotavljanjem kakovosti storitev in lojalnostjo gostov. Ob rastočem pomenu turizma in gostinstva v svetovni ekonomiji dobiva koncept kakovosti storitev vse pomembnejšo vlogo. V preteklosti je koncept kakovosti prevladoval v proizvodnih dejavnostih. Šele konec osemdesetih let 20. stoletja so Grönross (1984, 1990) in skupina

ameriških raziskovalcev Zeithaml, Parasuraman in Berry (1990) postavili temelje sodobnemu konceptu menedžmenta kakovosti storitev, ki nanjo gleda z vidika gosta (potrošnika). Grönross (1984; 1990) je kakovost storitev razčlenil na tehnično in funkcionalno, medtem ko Parasuraman, Berry in Zeithaml (1988; 1990; 1993; 1994) kakovost storitev definirajo skozi pet osnovnih dimenzij, ki jih sestavlja dvaindvajset dejavnikov (različnih značilnosti) storitev. Avtorji predstavijo model za opisovanje kakovosti storitev – model petih razkorakov. Peti razkorak predstavlja razkorak med gostovimi pričakovanji in percepcijo storitve, ki ga merimo s pomočjo instrumenta SERVQUAL. Ta temelji na t. i. teoriji nepotrjenih pričakovanj (Oliver, 1980), ki pravi, da se kakovost storitev odraža z zadovoljitvijo oz. presežkom gostovih pričakovanj. Čeprav so bili avtorji deležni številnih kritik, ne zasledimo znanstvenega dela, ki ne temelji na povzemanju njihovih ugotovitev, SERVQUAL pa predstavlja najpogostejše uporabljeni model za merjenje kakovosti storitev.

Raziskovalni izziv predstavlja tudi nepoštenost raziskovalcev glede pojmovanja kakovosti storitev. Ker sodobne opredelitve postavljajo v ospredje gosta, težko oblikujemo univerzalno definicijo kakovosti storitev, saj nanjo ne moremo gledati neodvisno, temveč vedno v povezavi z gostom in njegovimi zaznavami. Za gostince to predstavlja ključen problem pri zagotavljanju kakovostnih storitev, saj potrebujejo točne informacije o tem, kaj si njihovi gostje želijo. S ciljem rešitve problemov v komunikaciji številni avtorji ponujajo rešitve v obliki različnih univerzalnih in teoretičnih modelov, s pomočjo katerih lahko izmerimo in posledično lažje zagotavljamo kakovost storitev. Ti modeli (DINESERV, SERV.per, LODGQUAL, LODGSERV, SERVPERF, DINESERV itd.) večinoma predstavljajo nadgradnjo generičnega modela SERVQUAL in temeljijo na Oliverjevi (1980) paradigmi nepotrjevanja. Le nekateri novejši modeli, kot npr. Tangserv, CIERM, razširjeni model CIT, se odmikajo od tradicionalnih dimenzij modela SERVQUAL in se osredotočajo na nekatera specifična področja kakovosti storitev, kar dodatno potrjuje kompleksnost obravnavanega področja in potrebo po nadaljnjem raziskovanju kakovosti. Pri tem bi želeli opozoriti na nekatera dejstva, značilna za preučevanje kakovosti storitev v PGO.

Merjenje kakovosti v prehrabnem gostinstvu je podvrženo številnim dejavnikom (sociološkim, kulturološkim, psihološkim itd.), ki v različnih okoljih različno vplivajo na vrednotenje kakovosti. Slednje zato daje pomen povsem različnim dejavnikom kakovosti, kar v svojih raziskavah potrjujejo številni raziskovalci (Atilgan, Akinci in Aksoy, 2003; Juwaheer, 2004; Kincaid, Baloglu, Mao in Busser, 2010; Martinez in

Martinez, 2010; Marković, Raspor in Šegarić, 2010).; Northcote in Macbeth, 2005; Seth, Deshmukh in Vrat, 2005; Wilkins, Merrilees in Herington, 2007; Yüksel in Yüksel, 2003). Mnogi med njimi zato zagovarjajo vpeljavo specifičnih, okolju in posamezni raziskavi prilagojenih dejavnikov oz. dimenzij kakovosti.

Preučevanje kakovosti storitev in povezovanje znanstvene sfere z gospodarstvom sta v tujini ustaljena praksa, medtem ko se ta v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju: RS) šele vzpostavlja, saj imamo težave pri povezovanju raziskovalnih institucij z gospodarstvom. Slednje je predvsem problematično na področju prehranbnega gostinstva, saj je bilo to v preteklosti le izjemoma predmet znanstvenega preučevanja (deloma je to tudi posledica pozne uvedbe visokošolskega izobraževalnega sistema na področju gostinstva). Slovensko prehranbno gostinstvo je tudi danes znanstveno slabo preučeno z izjemo dveh temeljnih raziskav, ki posegata na to področje. Ti raziskavi sta: Strategija razvoja gastronomije Slovenije, katere cilj je bil združiti kulinariko in enologijo v smiselno celoto ter jo povezati s turizmom in z njegovim razvojem (Lebe idr, 2006); raziskovalni projekt Sodoben model upravljanja s človeškimi viri za področje turizma (Lebe idr., 2009), ki se je osredotočil na problematiko človeških virov v turizmu.

Prehranbno gostinstvo so z različnih (parcialnih) vidikov preučili številni raziskovalci (Kukanja, 2015): Šuligoj (2006) z vidika delovnih pogojev; Raspor (2011) z vidika kadrovske problematike; Kukanja in Planinc (2012) preučita krizni menedžment v gostinstvu; Kukanja (2013) razišče motivacijo strežnega osebja. Na področju prehranbnega gostinstva je izrazito opazno pomanjkanje raziskav in strateških usmeritev, predvsem tistih, ki so namenjene izboljšanju kakovosti storitev. Tradicija znanstvenega preučevanja in publiciranja je nekoliko daljša predvsem na področju turizma in nastanitvenega gostinstva oz. hotelirstva (Blažević, 1987; Planina, 1997; Planina in Mihalič, 2002; Sedmak, 2006; Šuligoj, 2009; Uran; 2003). Slovenski gostinci se stalno srečujejo s svetovnimi trendi, zato so možnosti za inoviranje ali prilagajanje že preizkušenih in iskanje novih rešitev neizmerne. Kljub temu je po dognanju nekaterih, predhodno že omenjenih raziskav slovensko gostinstvo neuspešno, saj se ukvarja s številnimi problemi, med katerimi lahko izpostavimo predvsem: deficitarnost gostinskih poklicev in slabo plačilo gostinskega osebja (Raspor, 2011, str. 2292–2295), pomanjkanje inovativnosti in delovanje pod vplivom starih, klasičnih strokovnih gostinskih pravil, slabo povezanost ponudnikov gostinskih storitev, premajhno povezanost gostinske ponudbe z ostalo turistično ponudbo, premajhen poudarek na zaščitenem geografskem

skem poreklu in nizke cene gostinskih storitev (Lebe idr., 2006, str. 7–9). Enega ključnih problemov predstavlja tudi neustrezna zakonodaja, saj ne predvideva obvezne minimalne strokovne izobrazbe za delo v gostinstvu (Lebe idr., 2009). Kljub temu pa Šuligoj (2009, str. 14) ugotavlja, da se tudi v RS vedno več gostinskih podjetij zaveda pomena kakovosti – ne samo izdelkov (hrane in pijače), temveč kakovosti celovite gostinske ponudbe. Menimo, da je v takšnih okoliščinah pomembno znanstveno preučiti kakovost v prehrabnem gostinstvu, ker dosedanje raziskave na področju PGO puščajo še vrsto odprtih vprašanj, povezanih s kakovostjo. V kontekstu takšne problematike lahko opredelimo tudi ožji problem preučevanja – znanstveno preučiti dejavnike kakovosti v različnih vrstah PGO. Pri tem se opiramo na model petih razkorakov, ki razkriva različne razkorake znotraj organizacije, s pomočjo katerih podjetja lažje identificirajo probleme in napake pri izvajanju storitev.

16

S poslovnega vidika je tema relevantna in aktualna zato, ker se s problematiko zagotavljanja kakovosti proizvodov in storitev srečuje ves poslovni svet. Na področju prehrabnega gostinstva pa je zagotavljanje kakovosti posebnega pomena. Za komercialne PGO odprtega tipa, ki poslujejo v tržnem okolju in na katere se osredotočamo, velja, da obstaja v poslovanju teh podjetij vrsta panožnih posebnosti, ki jih je treba upoštevati pri zagotavljanju kakovosti. Te so: nespremenljive zmogljivosti, kratkotrajnost storitev, neenakomerno povpraševanje, majhnost podjetij, širok izbor ponudbe, delovna intenzivnost, pomen odnosa zaposlenih do gostov in še veliko drugih, težko merljivih dejavnikov, ki vplivajo na kakovost. Prav tem, težko merljivim dejavnikom kakovosti, kot so npr. primerno vzdušje, prijazen odnos, čistoča itd., se v znanstveni literaturi posveča veliko pozornosti, npr. Barber, Goodman in Goh (2011), Marković idr. (2010), Martínez-Tur, Tordera, Peiró in Potocnik (2011). Poleg vseh naštetih, težko merljivih notranjih dejavnikov kakovosti pa za trg prehrabnega gostinstva veljajo tržni pogoji monopolistične konkurence, za katero je značilno, da na trgu nastopa večje število manjših PGO, ki ponujajo podobno storitev in le delno diferencirajo svojo ponudbo, da je vstop na trg prehrabnega gostinstva relativno enostaven ter da so kupci in ponudniki informirani o dogajanju na trgu (ponudbi) in tržnih cenah. Obstoj konkurence in netrajnost proizvoda zato omogočata delovanje PGO le pod pogojem, da so kupci zadovoljni s ponujeno storitvijo in se vračajo v isti PGO (Sedmak, 2011, str. 77). Zaradi kompleksnosti dejavnosti in medsebojne povezanosti različnih dejavnikov, ki vplivajo na kakovost gostinske ponudbe, le redko zasledimo konkretne napotke ali celo pravila, kako zagotoviti kakovostno storitev in povratek gostov.



Menimo, da je ena od rešitev oblikovanje modela dejavnikov kakovosti, ki temelji na konceptu trženjskega spleta (7P), torej na tistem »delu ponudbe«, s katero gostinci lahko neposredno upravljajo oz. nadzirajo svoje trženjsko delovanje. V raziskavi zato oblikujemo in empirično preverjamo trženjski model dejavnikov kakovosti v prehrabnem gostinstvu, ki je v svojih izhodiščih zasnovan na spremenljivkah trženjskega spleta. Z analizo in interpretacijo dobljenih rezultatov želimo dokazati, da lahko gostinci s trženjsko naravnostjo (usmerjenostjo h gostu) dosežajo višjo kakovost storitev in lojalnost gostov. V predstavljenih okoliščinah, ki izhajajo iz posebnosti gostinske dejavnosti, je pomembno raziskati pomen, ki ga imajo posamezni elementi trženjskega spleta na zagotavljanje kakovostne ponudbe, in lojalnost gostov v različnih vrstah PGO (Kukanja, 2015). Merjenje kakovosti izvedene storitve za različne ravni ponudbe oz. vrste PGO je tudi eden od razvojnih ciljev, zapisanih v Strategiji razvoja gastronomije Slovenije (Lebe idr., 2006, str. 93).

### Kakšni so bili namen in cilji raziskave?

V širšem smislu je namen raziskave ponuditi strokovni in znanstveni javnosti, ki se zanima za področje menedžmenta kakovosti in poslovanje gostinskih prehrabnih obratov, pomoč pri poslovnih odločitvah in znanstveno javnost (raziskovalce) spodbuditi k nadaljnjemu raziskovanju prehrabnega gostinstva. V ožjem smislu je namen raziskave s pomočjo znanstvenega pristopa preučiti kakovost gostinskih storitev v posameznih vrstah PGO in raziskati vpliv posameznih dejavnikov kakovosti na lojalnost gostov. Raziskava je primarno usmerjena v notranje poslovno okolje PGO, torej na tiste trženjske elemente kakovosti, na katere lahko gostinci neposredno vplivajo. V skladu z namenom si v raziskavi postavljamo naslednje raziskovalne cilje:

- s pomočjo kvalitativne študije znanstvene literature izdelati širšo teoretično opredelitev kakovosti v prehrabnem gostinstvu;
- na osnovi teoretičnih opredelitev izdelati raziskovalni model, ki bo služil za izvedbo empirične raziskave;
- na osnovi izračunov ugotoviti, ali menedžerji slovenskih PGO poznajo pričakovanja gostov glede zelene kakovosti;
- na osnovi izračunov ugotoviti, ali med posameznimi dimenzijami kakovosti obstajajo statistično pomembne razlike v kakovosti;
- na osnovi izračunov ugotoviti, ali med posameznimi vrstami PGO obstajajo statistično pomembne razlike v kakovosti;

- na osnovi izračunov ugotoviti, ali standardizacija statistično pomembno vpliva na kakovost ponudbe;
- na osnovi izračunov ugotoviti, ali PGO, ki redno spremljajo kakovost ponudbe, dosegajo njeno višjo kakovost;
- na osnovi izračunov ugotoviti, ali različne dimenzije kakovosti različno vplivajo na lojalnost gostov.

Rezultati znanstvenega raziskovanja implicirajo znanstveni prispevek na področju menedžmenta kakovosti v teoretičnem in aplikativnem pogledu. Teoretični prispevek lahko izrazimo predvsem v definiranju dejavnikov kakovosti v PGO, definiranju trženjske usmeritve kot načina zagotavljanja kakovosti v PGO, definiranju kakovosti z vidika zagotavljanja zadovoljstva in lojalnosti gostov ter v ustvarjanju teoretične podlage s področja menedžmenta kakovosti v PGO za potrebe izobraževalnih in raziskovalnih institucij. V aplikativnem smislu pa naj bi raziskava k vsakdanji poslovni praksi prispevala nov – trženjski model dejavnikov kakovosti, temelječ na novih, statistično preverjenih metodah merjenja kakovosti storitev in ugotavljanja pomena posameznih dejavnikov kakovosti z vidika zagotavljanja lojalnosti gostov (Kukanja, 2015).

18

## O metodah in vsebini

Metodologija raziskovanja je podrobno predstavljena v poglavju Empirična raziskava, zato v uvodnem delu podajamo le strnjen pregled uporabljanih metodoloških pristopov. V prvem delu raziskave, ki zajema teoretični pregled relevantne znanstvene literature, smo izdelali kvalitativno analizo o kakovosti storitev, lojalnosti gostov in prehrabnem gostinstvu. Na osnovi kvalitativne analize smo predstavili ključne ugotovitve, katerih glavni namen je priprava teoretičnih izhodišč za izgradnjo raziskovalnega modela. V raziskavi smo uporabili sledeče raziskovalne metode: metodo deskripcije (npr. modeli kakovosti, metode merjenja kakovosti), metodo klasifikacije (npr. različne vrste PGO), metodo kompilacije (npr. kritika različnih modelov kakovosti), metodo abstrakcije (npr. zmanjševanje razkorakov), metodo komparacije (npr. primerjava različnih opredelitev) ter metodi analize in sinteze (npr. ocenitev značilnosti trga PGO). V drugem, empiričnem delu raziskave pa smo prvenstveno uporabili kvantitativne metode raziskovanja, ki vključujejo bivariatno in multivariatno statistično analizo, saj želimo, da se kakovost v slovenskih PGO končno celostno kvantitativno razišče. To pomeni, da sta v raziskavi uporabljena tako kvalitativni kot kvantitativni pristop. Podatke smo zbirali s terenskim raziskovanjem s pomočjo strukturiranih vprašalnikov, ki so bili ločeni za menedžerje in goste PGO.

# Teoretična in zakonska opredelitev gostinstva

## Opredelitev gostinstva kot dejavnosti

Opredelitev gostinstva kot dejavnosti zahteva večdisciplinaren pristop. Poleg turističnega gostinstva (gostinstvo je pogoj za turizem) poznamo tudi neturistično gostinstvo, ki izvira iz porabe stalnih prebivalcev (rezidentov). Poleg že omenjene delitve gostinstvo lahko dodatno razdelimo na nastanitveno gostinstvo in prehrambno gostinstvo. Terminoloških izhodišč za to področje je v mednarodnem prostoru veliko. Ob pregledu znanstvene in strokovne gostinske literature tujih avtorjev (Bowie in Buttle, 2004; Cerović, 2003; Del Balzo, 1998; Knowles, 1998) ugotavljamo, da ti gostinstvo opredeljujejo zelo različno. Pojem je zelo širok in se posledično zelo različno uporablja in prevaja. Razlike nastajajo predvsem pri poizkusu definiranja pojmov nastanitveno in prehrambno gostinstvo ter gostinstvo kot dejavnost na splošno. Slednje se v angleščini najpogosteje definira kot *Hospitality industry* ali zgolj *Hospitality*, medtem ko se za področje prehrambnega gostinstva najpogosteje uporabljajo angleški izrazi: *Catering industry*; *Restaurant industry*; *Food & Beverage industry*; *Food & Beverage*. Posledično ugotavljamo, da pogosto prihaja do neustreznih prevodov posameznih vrst PGO, saj le-te težko prevajamo ali zanje uporabljamo unificirane izraze (npr. slovenska gostilna, angleški pub, grška taverna itd.). Razlike je opaziti tudi v teoretičnih opredelitvah posameznih raziskovalcev.

Mihalič (1997, str. 168) navaja, da je gostinstvo podjetniška dejavnost nujenja storitev prehrane, pijače in nočitev; dejavnost, ki temelji na gostoljubnosti do gostov, ter dejavnost, ki ni v celoti turistična. Avtorica izpostavi delitev gostinstva na turistično in neturistično. Širše gostin-

stvo opredeljuje Cerović (2003, str. 63–66), ki navaja, da gre za dejavnost, ki domicilnemu prebivalstvu in turistom omogoča: počitek, rekreacijo, kratkočasnost, počitnice, obisk mesta ali nekega objekta, izlet, prehrano, regeneracijo in rehabilitacijo itd. Avtor (Cerović) pojem gostinstva v širšem pomenu besede definira kot dejavnost nudenje hrane, pijače in nastanitev, medtem ko gostinstvo v ožjem pomenu besede razume zgolj kot nudenje hrane in pijače. Ugotavljamo, da predstavljeni definiciji izhajata predvsem iz splošnih značilnosti gostinstva kot dejavnosti.

Ob pregledu znanstvene literature pa opažamo, da kljub razlikam v opredelitvah (predvsem v obsegu le-teh) avtorji navajajo zelo podobne (skupne) značilnosti gostinstva (tako nastanitvenega kot prehrabnega). I. Avelini Holjevac (2002, str. 123, v Šuligoj, 2009, str. 100) med značilnostmi gostinstva izpostavi: visoko delovno intenzivnost dejavnosti; visoko stopnjo osebnih kontaktov; raznovrstnost storitev, ki se koristijo po izboru gostov; neotipljivost storitev in otipljivost izdelkov; neločljivost storitev in izdelkov ter heterogenost gostov. Bowie in Buttle (2004, str. 22–25) med glavne značilnosti gostinstva uvrščata: sezonskost in nihanje povpraševanja; neoprijemljivost storitev; pokvarljivost – neobstojnost storitev; vključenost gostov in osebja v storitveni proces; pogosta nihanja v kakovosti; soodvisnost dejavnikov ponudbe; obseg ponudbe, ki presega povpraševanje; visoke fiksne stroške upravljanja. Podobno ugotavlja tudi Mihalič (2002, str. 195), ko govori o: problematiki fiksnih zmogljivosti; neobstojnosti in kratkotrajnosti storitev; neenakomernem povpraševanju; širokem izboru storitev; nemudnosti storitev; delovni intenzivnosti; lokaciji; relativni majhnosti organizacij; združeni proizvodnji in potrošnji; kapitalni intenzivnosti; velikem deležu stalnih stroškov v celotnih stroških.

Ker se v raziskavi ukvarjamo le s PGO, nas podrobneje zanimajo značilnosti prehrabnega gostinstva. Za večino komercialnih PGO velja, da za razliko od nastanitvenih gostinskih obratov pri svojem poslovanju niso vezani na prihode turistov, zaradi česar jih uvrščamo med neturistično gostinstvo. Sedmak (2011, str. 28–30) na osnovi pregleda znanstvene literature povzame dodatne – posebne značilnosti komercialnih PGO, ki jih je potrebno upoštevati pri poslovanju le-teh. Avtor (Sedmak) izpostavi sledeče značilnosti PGO: iskrenost gostoljubja (kljub temu, da je gostinstvo komercialna dejavnost, gostje pričakujejo iskreno gostoljubje, saj je osebni odnos gostinca tisti, ki pogosto predstavlja dodano vrednost storitve); zadovoljstvo gostov (zaradi narave storitve velja, da so zadovoljni gostje najboljši prodajalci, nezadovoljni pa velika grožnja poslovanju PGO); pomen stalnih gostov (stalni gostje prinašajo več denarja kot naključni);

omejene možnosti promocije (zaradi močne konkurence, omejenosti in nasičenosti trga in zrelosti proizvoda (ta težko predstavlja absolutno novost na trgu) so možnosti učinkovite in stroškovno sprejemljive promocije omejene); kompleksnost poslovnega okolja (na poslovanje PGO vplivajo številni subjekti – dejanski in potencialni gostje, dobavitelji, posredna in neposredna konkurenca, osebje, okoliško prebivalstvo, lokalna zakonodaja itd.). Podobno kot Sedmak (2011) značilnosti prehrabnega gostinstva navaja tudi Jones (1993, str. 33), ki izpostavi: proizvod, prilagojen gostu; visoko usposobljeno prodajno (strežno) osebje; kompleksen proizvodni cikel; jasno delitev na proizvodni in prodajni del; kontakt z osebjem, ki je omejen le na prodajno osebje; gost je v procesu storitve večinoma obravnavan kot pasiven odjemalec. Jones in Lockwood (1993, str. 50) izpostavita dejstvo, da so zaposleni v sektorju F & B (avtorja govorita o sektorju F & B v sklopu hotela) produktivni le približno polovico delovnega časa, saj je to splošna značilnost panoge, kjer morajo zaposleni »čakati na gosta«.

Menimo, da nekatere izmed predstavljenih značilnosti odražajo nekoliko zastarel (tradicionalen) pogled na prehrabno gostinstvo. Slednje argumentiramo z naslednjimi dejstvi: v sodobnih PGO delitev na kuhinjski in prodajni del vse bolj izginja (npr. prisotnost kuharja v jedilnici, odprt pogled v kuhinjo); gostje so vse aktivnejše vključeni v proizvodni proces – priprava hrane pred gosti (angl. *front cooking ali show cooking*); zaposleni v procesno usmerjenih organizacijah, za katere je značilna decentralizacija vlog, niso pasivni oz. ne »čakajo na goste« (slednje razumemo kot neproduktivno posedanje). Značilnosti prehrabnega gostinstva v RS, z vidika zagotavljanja kakovosti, podrobneje predstavljamo v poglavju Analiza podatkov in rezultati.

### Zakonska opredelitev gostinstva v RS

V slovenskem prostoru definicija prehrabnega gostinstva izhaja iz osnovne definicije gostinstva, ki jo pri nas opredeljuje ZGos – UPB<sub>2</sub> (Ur. l. RS št. 93/2007, 1. čl.). Gostinstvo je samostojna gospodarska panoga, katere osnovne dejavnosti so priprava in strežba jedi in pijač ter nastanitev gostov. Gostinstvo tako predstavlja osnovni predpogoj, brez katerega turizma ne bi bilo. Vse prepogosto lahko zasledimo zmotno mišljenje, da je gostinstvo zgolj priprava in prodaja hrane ter pijače. Sledenje se nanaša izključno na prehrabno gostinstvo. ZGos – UPB<sub>2</sub> (2007, 8. čl.– 13. čl.) predpisuje, da morajo biti za opravljanje gostinske dejavnosti izpolnjeni sledeči pogoji: minimalni tehnični pogoji; pogoji glede minimalnih storitev v posameznih vrstah gostinskih obratov, pri sobodajalcih in na

kmetijah; pogoji, ki se nanašajo na merila in način kategorizacije nastanitvenih gostinskih obratov ter marin; pogoji glede zagotavljanja varnosti živil ter varnosti in zdravja pri delu. Navedeni pogoji so podrobneje opredeljeni v posameznih pravilnikih (podzakonskih aktih), ki veljajo v sklopu omenjenega zakona (ZGos – UPB2, 2007). Prav tako velja izpostaviti dejstvo, da so bili s sprejetjem Zakona o spremembah in dopolnitvah zakona o gostinstvu (Ur. l. RS 101/2005) preklicani pogoji glede minimalne stopnje izobrazbe zaposlenih v gostinstvu. Gostinsko dejavnost torej lahko opravlja kdorkoli, ne glede na doseženo stopnjo izobrazbe. V nadaljevanju podrobneje predstavljamo Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in o obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti, saj menimo, da je za našo raziskavo posebej pomemben.

22

Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in o obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti (Ur. l. RS 21/2014) (v nadaljevanju: pravilnik) določa: minimalne tehnične pogoje, ki se nanašajo na poslovne prostore, opremo in naprave v posameznih vrstah gostinskih obratov, pri sobodajalcih in na kmetijah, pogoje glede zunanjih površin gostinskih obratov in pogoje za opravljanje gostinske dejavnosti zunaj gostinskih obratov; pogoje glede minimalnega obsega storitev za opravljanje gostinske dejavnosti v posameznih vrstah gostinskih obratov, pri sobodajalcih in na kmetijah. Posamezne vrste gostinskih obratov, za katere pravilnik predpisuje minimalne tehnične pogoje in obseg storitev, podrobneje predstavljamo v Tabeli 1.

Tabela 1: Vrste gostinskih obratov v RS

Nastanitveni gostinski obrati	Prehrabni gostinski obrati
Hoteli	Restavracije
Moteli	Gostilne
Penzioni	Slaščičarne
Gostišča	Kavarne
Prenočišča	Okrepčevalnice
Hotelska naselja	Bari
Apartmentjska naselja	Gostinski obrati z mehansko ali živo glasbo
Domovi (planinski in drugi)	Obrati za pripravo in dostavo jedi
Kampi	(Catering)

Opomba. Vrste gostinskih obratov. Prirejeno po Pravilniku o minimalnih tehničnih pogojih in o obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti (Ur. l. RS 21/2014, 23.–44. čl.).

V povezavi s pravilnikom in vrstami PGO velja izpostaviti določila Uredbe o spremembah in dopolnitvah Uredbe o standardni klasifikaciji dejavnosti. Uredba o spremembah in dopolnitvah Uredbe o standar-

dni klasifikaciji dejavnosti (Ur. l. RS 17/2008), ki je skladna s klasifikacijo v EU, opredeljuje gostinstvo pod skupino I, gostinske prehrabne obrate pa razvršča pod zaporedno številko SKD – I56. V nadaljevanju navajamo tiste dejavnosti, ki so pomembne za našo raziskavo: I 56 – dejavnost strežbe jedi in pijač; I 56.1 – dejavnost restavracij in druga strežba jedi; I 56.101 – restavracije in gostilne; I 56.102 – okrepečevalnice in podobni obrati. Ugotavljamo, da Uredba o standardni klasifikaciji dejavnosti PGO ne razvršča skladno z vrstami, kot jih določa pravilnik, kar povzroča težave pri določanju dejanskega števila gostinskih obratov v RS, o čemer podrobneje pišemo v poglavju Metodologija empirične raziskave.

V raziskavi želimo posebej izpostaviti značilnosti PGO v smislu tehnične (oprijemljive) kakovosti (več o kakovosti v naslednjem poglavju) in predpisanega minimalnega obsega storitev. Minimalnih tehničnih pogojev, ki se nanašajo na skupne določbe (označevanje in zunanje površine vseh gostinskih obratov, dostop za goste, minimalno komunalno oskrbo itd.) pri tem ne izpostavljamo, saj ti veljajo za vse gostinske obrate enako – tako prehrabne kot nastanitvene. Prav tako ne izpostavljamo minimalnih tehničnih pogojev, ki se nanašajo na kuhinjo, prostore za skladiščenje in prostore za zaposlene, saj ti veljajo za vse vrste PGO enako. V nadaljevanju zato omenjamo le tiste minimalne tehnične pogoje, ki se nanašajo na prostore, opremo in naprave za pripravo ter strežbo jedi in pijač v posameznih (različnih) vrstah PGO. Ti pogoji predpisujejo tehnično kakovost posameznih dejavnikov kakovosti (predvsem velikost in opremo) v jedilnici, točilnici in straniščnih prostorih posameznih vrst PGO. Izpostaviti velja dejstvo, da pravilnik določa razliko le med restavracijo in gostilno, medtem ko za ostale PGO veljajo skupni minimalni tehnični pogoji. Čeprav dejavnikov tehnične kakovosti v naši raziskavi ne preučujemo ločeno (o tem več v nadaljevanju), nas pri tem posebej zanima, ali obstajajo pomembne razlike v kakovosti med posameznimi vrstami PGO. Poleg tehničnih pogojev pravilnik v posameznih vrstah PGO določa tudi pogoje glede minimalnega obsega storitev, ki se nanašajo na količino, obseg in kakovost nudenih storitev (2014, 37.–44. čl.). Kljub temu, da pravilnik predpisuje minimalne tehnične pogoje in minimalen obseg storitev v posameznih vrstah PGO, pa ZGos – UPB<sub>2</sub> (z razliko od nastanitvenih obratov) ne predvideva obvezne kategorizacije gostinskih obratov (glej tudi podpoglavje Pomembnejši nacionalnoprožni standardi na področju gostinstva). Menimo, da pravila, ki opredeljujejo minimalne tehnične pogoje in obseg storitev, zato še ne zagotavljajo kakovostne ponudbe (v smislu diferenciacije med posameznimi vrstami PGO). V raziskavi nas zato posebej zanima, ali zakonska označba PGO dejansko odraža tudi kakovostni nivo obrata (različno kategorijo ponudbe).





# Teoretična opredelitev kakovosti

## Kakovost proizvoda

Kakovost različni avtorji, ki jih podrobneje obravnavamo v nadaljevanju, pojmujejo različno. Ne glede na neenotnost raziskovalcev o tem, kaj je kakovost, in ne glede na številčnost različnih definicij je kakovost potrebno obravnavati ločeno, z vidika kakovosti proizvoda in vidika kakovosti storitve. Ker je kakovost v storitvenem sektorju, z znanstvenega vidika, pridobila na pomenu za proizvodne (industrijske) dejavnosti (Uran, 2003, str. 40–41), v nadaljevanju najprej opredeljujemo pojem kakovost proizvoda.

Na vprašanje, kaj kakovost sploh je, v znanstveni literaturi ne dobimo enoznačnega odgovora. Splošna opredelitev pojma ne obstaja, saj je dojetje kakovosti odvisno od družbenih značilnosti okolja in se spreminja s časom (Ivanko, 2012, str. 64). Hoyer in Hoyer (2001, str. 55–57) navajata, da prva znanstvena definicija sega v leto 1931, postavil pa jo je Walter Shewhart, ki velja za očeta menedžmenta kakovosti, v knjigi *Ekonomska kontrola kvalitete proizvodov* (angl. *economic control of quality of manufactured product*). Shewhart navaja, da obstajata dva pogleda na kakovost. Po prvem je kakovost stvari objektivna stvarnost, neodvisna od obstoja človeka, po drugem pa kakovost določa človek, ki o tej neodvisni stvarnosti razmišlja, jo čuti in zaznava, kar avtor definira kot subjektivno kakovost (Hoyer in Hoyer, 2001, str. 60). Kljub prvim znanstvenim publikacijam na področju kakovosti lahko o razvoju menedžmenta kakovosti, kot znanstvenega področja, govorimo veliko kasneje. Intenzivno raziskovanje tega področja se prične šele v osemdesetih letih prejšnjega tisočletja, k čemer so bistveno pripomogli ameriški raziskovalci Crosby (1980),

Deming (1982), Feigenbaum (1991), Juran in Gryna (1988) ter Zeithaml (1987) (Del Balzo, 1998). Avtorji so v svojih delih postavili znanstvene temelje konceptu menedžmenta kakovosti v proizvodnih dejavnostih. Šuligoj (2009, str. 60) pri tem navaja, da se je definicija kakovosti razvijala od prvotne, ozke usmerjenosti k proizvodu (kakovost kot skladnost s postavljenimi standardi) do širokega pojmovanja kakovosti, ki temelji na večdisciplinarnem vidiku kakovosti (kakovost kot konstrukt značilnosti, s katerimi proizvod zadovolji in preseže pričakovanja uporabnikov).

Večdisciplinarnost je zaslediti tudi v novejših definicijah (Avelini Holjevac, 1998, str. 92; Lovelock, v Ivanko, 2012, str. 65; Kotler, 2003, str. 84; Ivankovič, 2004, str. 39). Kotler (2003, str. 84) povzame definicijo Ameriškega združenja za nadzor kakovosti, ki se glasi: »Kakovost je skupek značilnosti in značilnosti izdelka ali storitve, ki vplivajo na njegovo/njeno zmožnost za zadovoljitev izraženih ali drugače očitnih potreb.« Podobno kakovost opredeli tudi Ivankovič (2004, str. 39), ki pravi, da je kakovost kompleksna večdisciplinarna veličina, ki jo moramo obravnavati z več vidikov. Šuligoj (2009, str. 35–53) pri tem kritično ugotavlja, da kompleksnost kakovosti pomeni, da posega na področja različnih znanstvenih disciplin, kjer pri njenem načrtovanju, spremljanju in nadzoru sodelujejo strokovnjaki različnih ved, zaradi česar ni mogoče oblikovati enostavne definicije kakovosti.

### Kakovost storitve

Storitvena dejavnost se od proizvodne (industrijske) dejavnosti razlikuje zaradi edinstvenih značilnosti, ki vplivajo na njeno definiranje kakovosti. Značilnosti storitev opisujemo kot minljive, nevidne, neoprijemljive in spremenljive, saj zahtevajo sprotno izdelavo in porabo, medtem ko so proizvodi oprijemljivi, vidni, ohranljivi ter ne zahtevajo neposredne interakcije z gostom (Avelini Holjevac, 1998, str. 88; Brezovec in Nemeč Rudež, 2009, str. 60–62; Marolt in Gomišček, 2005, str. 139; Potočnik, 2004, str. 30; Uran, 2004, str. 79–83). Kljub načelni neoprijemljivosti pa imajo tudi storitve svoj t. i. »oprijemljivi« del. To so aktivnosti, ki se jih lahko opredeli in meri (npr. hitrost izvajanja storitve, znanje tujih jezikov itd.), čeprav tudi zanje velja, da so nematerialne (nesnovne) (Jones in Lockwood, 1993, str. 12). Ponudba proizvodnih in storitvenih podjetij pa ni sestavljena izključno iz proizvodov in storitev, saj vse večje število izdelkov vključuje tudi (delno) storitev in obratno. Glede na vključenost storitev in izdelkov v ponudbo ločimo (Kotler, 1996, str. 464; Potočnik, 2004, str. 30): izdelek; storitev; prevladujoči izdelek s storitvijo; prevladujočo storitev z izdelkom; ponudbo, v katero sta izdelek in storitev vključe-

na enakovredno. Zaradi izpostavljenih razlik med storitvami in izdelki je potrebno ločeno obravnavati tudi menedžment kakovosti v proizvodnih dejavnostih ter menedžment kakovosti v storitvenih dejavnostih. Seaton in Bennett (1996, str. 22–25) ugotavljata, da značilnosti storitev ne moremo posploševati, saj imajo le-te znotraj različnih storitvenih dejavnosti svoje posebnosti. Avtorja zato navajata naslednje značilnosti storitev v turizmu: začasno lastništvo; usmerjenost k ponudbi namesto h gostu; razpršena kontrola nad storitvijo; širina doživetij; visoka stopnja tveganja uporabnikov; sanje in fantazije kot sestavni del storitve; odvisnost od okolja.

Zaradi značilnosti (posebnosti) storitev oz. storitvene dejavnosti koncept kakovosti storitve zahteva drugačno definicijo kakovosti kot kakovost proizvoda. Pristop, ki opredeljuje kakovost proizvoda (dobrine), temelji na objektivnosti in merljivosti, medtem ko pristop s stališča storitve temelji na interakciji med ljudmi in oceni porabnika (zaznani kakovosti). Na kakovost storitev zato ne moremo gledati neodvisno, temveč vedno v povezavi z uporabnikom oz. gostom. Sodobnim definicijam kakovosti storitev je skupno predvsem to, da v ospredje postavljajo gosta. Na razvoj koncepta kakovosti storitve so pomembno vplivale predvsem raziskave znanstvenikov (Grönroos, 1984; 1990; 2000; Parasuraman, Zeithaml in Berry, 1985; 1988; 1994; Oliver, 1980; Zeithaml, 1981), ki so v svojih delih raziskali in vpeljali različne, večdimenzionalne vidike kakovosti storitev. V znanstveni literaturi je posledično mogoče zaslediti številne definicije kakovosti storitev. Na področju kakovosti storitev, oz. turizma, pa velja preučiti definicije nekaterih predhodno že omenjenih avtorjev, kot so: Grönroos (1984; 1990); Parasuraman, Zeithaml in Berry (1985; 1988); Reeves in Bednar (1995) ter Langer (1997). V nadaljevanju zato navajamo le nekaj osnovnih definicij kakovosti storitev.

Parasuraman, Zeithaml in Berry (1988, str. 15) navajajo: »Kakovost je nekaj brez pomanjkljivosti. Nekaj, kar presega pričakovanja, ki jih ima porabnik v zvezi z določeno storitvijo. Prav zato naj samo porabniki ocenjujejo kakovost storitev.«

V. A. Zeithaml (1981, str. 39) je natančneje opredelila tri vrste kakovosti glede na zmožnost vrednotenja storitev. Te vrste so: iskana kakovost, ki zajema fizične značilnosti storitev, ki jih kupec s čutili lahko določi – ovrednoti pred koriščenjem storitve (npr. izgled, čistoča, urejenost itd.); izkustvena kakovost, ki zajema značilnosti procesov oz. rezultate teh procesov (npr. prijaznost osebja, priporočanje, zaznana strokovnost osebja itd.); kakovost zaupanja, ki se nanaša na značilnosti, ki jih je težko ovrednotiti med samo porabo in celo po nakupu storitve, ker kupci zanje nimajo ustreznega znanja (npr. lojalnost do ponudnika).

Ocenjevanje izkustvene kakovosti in kakovosti zaupanja je veliko težje kot vrednotenje iskane kakovosti, ki zajema fizične značilnosti storitev. Grönroos (1990, str. 5; 2000, str. 63–65) zaradi neotipljivosti ter neločljivosti proizvodnje in potrošnje kakovost storitve enači z zaznano kakovostjo ter glede na vsebino oz. način izvajanja storitev loči dve vrsti kakovosti; tehnično in funkcionalno (slednji podrobneje predstavljamo v nadaljevanju). Grönroosovi opredelitvi sledijo druge, podobne opredelitve.

Langer (1997) navaja: »Kakovost storitve je sposobnost ponudnika, da ponudi storitev, ki je pretežno neotipljiva in zasnovana na specifičnih zahtevah in pričakovanjih porabnikov, zato tudi dopušča njihovo sodbo« (str. 36). Jones in Lockwood (1989, str. 42) pravita, da je kakovost vsota različnih funkcij značilnosti storitve, ki ima sposobnost zadovoljiti določeno potrebo potrošnika. Iz definicij je razvidno, da se mnenja o kakovosti storitev razlikujejo, jasno pa je, da vse definicije v središče pozornosti postavljajo gosta. Enako velja za nekatere modernejše definicije, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

Evans in Lindsay (2005, str. 155) kakovost storitev definirata kot zmožnost zadovoljevanja pričakovanj kupcev. Fenich (v Barrows in Bosselman, 1999, str. 67) trdi: »Kakovost storitev niso le karakteristike, ki določajo, kdaj je nekaj dobro ali slabo, vredno hvale ali graje, ampak tudi stopnja popolnosti ali superiornosti, ki se kaže v (ne)nadomestljivosti storitev.« Heung, Wong in Qu (2000, str. 87) kakovost storitev definirajo kot razliko med oceno zaznane storitve in gostovo oceno pričakovane storitve. Podobno kakovost storitev definirajo tudi Marković idr. (2010), ki trdijo: »Kakovost storitev je razmerje med pričakovanji gosta in percepcijo zaznane storitve.« (str. 182)

Uran (2003) je temeljito analizirala raziskave na področju kakovosti storitev v turizmu in ugotovila, da si raziskovalci niso enotni pri opredelitvi kakovosti, zaradi česar je v znanstveni literaturi mogoče zaslediti številne definicije. Definicijam je skupno predvsem to, da koncept kakovosti gradijo na porabniku (gostu), zaradi česar je izrazito subjektiven. Pri tem se seveda postavlja vprašanje, kaj sta pravzaprav kakovost (kot značilnost storitve) in kakovostna storitev (kot stopnja kakovosti). Avtorica je povzela najpomembnejše ugotovitve tujih avtorjev (Grönroos, 1984; 1990; Oliver, 1980; Parasuraman idr., 1988; Reeves in Bednar, 1995) in oblikovala novo definicijo kakovosti storitev v hotelirstvu, ki temelji na subjektivnem – konceptualnem modelu »nepotrjevanja« (Oliver, 1980), ki je najpogosteje citiran kot najpomembnejši pri določanju zadovoljstva gostov (Uran in Conti, 2006, str. 75). Definicija se glasi: »Kakovost storitev

je stopnja, do katere lahko vsak element (posebej in kot celota) hotelske storitve, vsak element (posebej in kot celota) procesa izvajanja te storitve in image hotelskega podjetja zadovolji pričakovanja gostov« (Uran, 2003, str. 67). Avtorica pri tem izpostavi, da je pojem kakovosti turističnih proizvodov potrebno razdeliti na dva nivoja: želeni – pričakovani nivo in dejanski – ponujeni nivo. V primeru odstopanj (npr. v kolikor je pričakovana kakovost večja od tiste, ki jo gost dejansko izkusi) lahko govorimo o negativnem razkoraku med pričakovanji in zaznano kakovostjo ter neka-kovostni hotelski storitvi, kar se posledično odraža v nezadovoljstvu gostov.

Ugotavljamo, da definicija M. Uran široko pojmuje kakovost storitev in vključuje vse pomembnejše elemente relevantnih tujih definicij. Kljub širokemu pojmovanju kakovosti storitev pa definicija slednje ne definira kot značilnosti, ki jo merimo in opišemo z različnimi stopnjami kakovosti (vrednostmi znaka). Na podlagi definicije kakovosti storitev M. Uran (2003) zato oblikujemo našo, novo definicijo kakovosti storitev v prehranbnem gostinstvu (s podobo PGO se v raziskavi ne ukvarjamo).

Kakovost storitev je značilnost storitve, da lahko s svojo osnovno – temeljno stopnjo kakovosti vsak element (posebej in kot celota) gostinske storitve, vsak element (posebej in kot celota) procesa izvajanja te storitve v PGO, zadovolji pričakovanja gostov.

## **Skozi znanstveno teorijo zagotavljanja in merjenja kakovosti storitev**

### *Pristopi k preučevanju kakovosti storitev*

Storitvene dejavnosti zahtevajo večdimenzionalni pristop k zagotavljanju kakovosti. Opiranje zgolj na teoretične opredelitve in definicije še ne zagotavlja kakovosti storitev. Uran in Conti (2006, str. 77) na osnovi pregleda razvoja preučevanj kakovosti v turizmu ugotavljata, da so bila začetna preučevanja koncepta kakovosti storitev v turizmu (do leta 1995) zelo ozko usmerjena. Osredotočala so se predvsem na načine merjenja kakovosti storitev in zadovoljstva gostov. Kasnejše raziskave (po letu 1995) so preučevale iskanje povezav med kakovostjo storitev in poslovno uspešnostjo, medtem ko so novejšje raziskave (po letu 2000) večdisciplinarne in se usmerjajo na iskanje: pomena zaposlenih z vidika zagotavljanja kakovosti; dodane vrednosti za kupca in njegove lojalnosti; strateškega pomena kakovosti z vidika zagotavljanja konkurenčnosti itd. Podobno v svoji raziskavi ugotavlja tudi Marković (2003, str. 146–148), ki navaja, da se raziskave s področja kakovosti v turizmu najpogosteje naslanjajo na različne izpeljanke SERVQUAL-a, pri čemer pa raziskovalci pogosto zane-

marjajo večdisciplinaren vidik preučevanja kakovosti, čemur botrujeta predvsem težka merljivost vplivov kakovosti na poslovni rezultat podjetij ter spremenljivo vedenje gostov. Večdisciplinarni vidik preučevanja kakovosti v PGO, ki vključuje merjenje zadovoljstva gostov z namenom zagotavljanja njihove lojalnosti, smo zato vključili tudi v našo raziskavo.

### *Dejavniki (indikatorji) in dimenzije (atributi) kakovosti storitev*

Ker ne obstaja enotna definicija kakovosti, težko definiramo tudi posamezne dejavnike (*angl. indicators*) kakovosti, s pomočjo katerih merimo kakovost storitev. Posamezni dejavniki kakovosti so značilnosti, s pomočjo katerih opišemo in analiziramo kakovost storitve. Slednji so v vprašalnikih, s katerimi v praksi pogosto preverjamo kakovost ponudbe, navadno zapisani v obliki trditev (npr. hrana je okusna, velikost porcij je ustrezna itd.). Dejavniki kakovosti se vsebinsko smiselno povezujejo in nadgrajujejo v področja, t. i. dimenzije kakovosti (*angl. attributes*). Uran (2008, str. 10) navaja, da ni pomembno, koliko dimenzij dejansko uporabimo, saj te predstavljajo le sistematični okvir za merjenje kakovosti storitev. Pri tem se seveda postavlja vprašanje, kateri dejavniki (in dimenzije) sestavljajo posamezno storitev in posledično vplivajo na njeno kakovost. V nadaljevanju povzemamo dimenzije kakovosti glede na različne avtorje:

- Garvin (1988, str. 63) – pojavnost, prilagojenost, stanovitnost, zanesljivost, učinek, estetika, zaznana kakovost;
- Grönroos (2000, str. 80–81) – strokovnost, verodostojnost, vednje, dostopnost in fleksibilnost, zanesljivost in vrednost zaupanja;
- Kotler (1996, str. 81) – urejenost, zanesljivost, odzivnost, strokovnost, ustrežljivost, verodostojnost, varnost, dostopnost, razumevanje strank, komuniciranje;
- Marković in Raspor (2010, str. 601) – čistoča in izgled opreme in osebja, zagotavljanje kakovosti, osebna pozornost, zadovoljstvo in lojalnost, osnovne zahteve, odzivnost, zanesljivost;
- Parasuraman idr. (1985, str. 47) – zanesljivost, odzivnost, strokovnost, dostopnost, ustrežljivost, komunikativnost, kredibilnost, varnost, razumevanje kupcev, opredmetenost);
- Uran Maravić (2008, str. 15) – razumevanje gostov, urejenost, strokovnost, odzivnost, komunikacija, ustrežljivost, varnost, dostopnost, zanesljivost;
- Zeithamlidr. (1990, str. 175) – urejenost, zanesljivost, odzivnost, zaupanje, vživetje zaposlenih – empatija.

Iz pregleda je razvidno, da različni avtorji navajajo različne dimenzije kakovosti, večji del dimenzij pa se nanaša na funkcionalno kakovost. Ugotavljamo, da je pojmovnik dimenzij kakovosti storitev nepoenoten, kar je skladno z nepoenoteno definicijo kakovosti storitev. Posledično je terminološko neurejeno tudi področje dejavnikov in dimenzij kakovosti v prehranbnem gostinstvu, saj različni avtorji uporabljajo – merijo kakovost z uporabo različnih dimenzij. Posamezne merske metode, s pomočjo katerih merimo kakovost storitev v PGO, podrobneje predstavljamo v podpoglavju *Kako (iz)merimo kakovost storitev?*.

### *Kako zagotovimo kakovost storitev?*

V znanstveni literaturi je mogoče zaslediti veliko poizkusov zajemanja bistvenih značilnosti kakovosti storitev v obliki konceptualnih – teoretičnih modelov kakovosti. Cousins, Foskett in Gillespie (2002, str. 26) navajajo, da različni pristopi menedžmenta kakovosti storitev temeljijo na sistematičnem in načrtnem pristopu k zagotavljanju kakovosti, t. i. modelih kakovosti. Brogowitz, Delene in Lyth (v Uran, 2004, str. 11–13) ugotavljajo, da večina tovrstnih poizkusov in znanstvenih raziskav temelji na dognanjih t. i. »skandinavske šole« in »severnoameriške šole« kakovosti storitev. Teoretične modeli so pomembni predvsem zato, ker nudijo teoretično podlago različnim modelom in metodam (tehnikam) za merjenje kakovosti. »Skandinavska šola«, ki jo predstavljajo raziskovalci (Grönroos, 1984; 1990; Gummesson 1999; Lehtinen in Lehtinen, 1991), kakovost storitve razdeli na: tehnično kakovost; funkcionalno kakovost; imidž organizacije oz. ponudnika, o čemer smo že pisali. »Skandinavska šola« interakcijo med ponudnikom in porabnikom definira kot ključni dejavnik, ki vpliva na kakovost storitve. Tehnična kakovost se nanaša na tisto, kar gostu ostane po interakciji z osebjem oz. na vidike storitve, ki jih je možno kvantificirati in jih ponudniki izkusijo med interakcijo s podjetjem. Funkcionalna kakovost vključuje vse značilnosti kakovosti, ki se nanašajo na proces izvrševanja storitve oz. na subjektivno izkušnjo porabnika z izvajanjem storitve. Gostje tehnično kakovost običajno dokaj enostavno objektivno ovrednotijo, medtem ko je vrednotenje funkcionalne kakovosti, ki je povezana z medosebnimi odnosi, izrazito subjektivno. Grönroos (2000, str. 64) navaja, da je tehnična kakovost nujen pogoj za doseganje kakovosti storitev, vendar jo je relativno enostavno posnemati, zato je težko element diferenciacije in konkurenčne prednosti. V raziskavi smo se naslonili predvsem na teoretični koncept »severnoameriške šole« in model petih razkorakov. T. i. »ameriško šolo« zastopajo predvsem raziskovalci Parasuraman, Zeithaml in Berry (1985; 1988; 1994) in

je osredotočena na ugotavljanje kriterijev, ki jih porabniki uporabljajo pri ocenjevanju kakovosti storitev (Brun, 2013, str. 4). Raziskovalci so pripevali model kakovosti storitev, t. i. imenovani model petih razkorakov, ki temelji na teoriji vrzeli, ter model za merjenje kakovosti – instrument SERVQUAL, pri katerem so definirali tudi dimenzije kakovosti storitve. Model petih razkorakov kakovost definira izključno skozi zadovoljstvo gosta (peti razkorak), medtem ko prvi štirje, notranji razkoraki nastanejo s strani ponudnika in lahko nanje vplivamo. Notranji (izvedbeni) razkoraki predstavljajo predpogoj za kakovostno storitev, saj opisi teh razkorakov omogočajo podjetjem osnovo za lažjo identifikacijo problemov in napak pri izvajanju storitev. Z zmanjševanjem oz. odpravo notranjih razkorakov podjetja vplivajo na povečanje kakovosti storitev. Razkoraki modela so (Parasuraman idr., 1988, str. 35–36): (1) razkorak pozicioniranja (pričakovanja gosta o storitvi – percepcija menedžmenta o teh pričakovanjih); (2) razkorak specifikacije (percepcija menedžmenta – specifikacija kakovostne storitve); (3) razkorak izvrševanja (specifikacija storitve – izvajanje storitve); (4) razkorak komunikacije (izvajanje storitve – komunikacija z gostom); (5) razkorak percepcije (pričakovanja gosta o storitvi in percepcija o izvršeni storitvi).

Številni raziskovalci (Brogowitz idr., 1990; Candido in Morris, 2000; Gummesson, 1993; Uran, 2003; Zeithaml in Bitner, 2003) so ugotovitve obeh »šol« poizkušali združiti v enoten model. V nadaljevanju predstavljamo različne teoretične modele, ki temeljijo na dognanjih »severnoameriške« in »skandinavske šole« kakovosti storitev ter temeljijo na konceptu modela petih razkorakov. Brogowitz idr. (1990) so združili oba konceptualna modela in prišli do združenega pristopa razkorakov v »severnoameriškem« modelu ter pristopa razmejnitve na tehnično in funkcionalno kakovost v »skandinavskem« modelu. Rezultat obeh modelov je bil nov, t. i. sintetiziran model kakovosti storitev, ki ima pet zaokroženih razkorakov: razkorak, ki se nanaša na informacije in povratne informacije; razkorak, ki se nanaša na oblikovanje; razkorak, ki se nanaša na implementacijo; razkorak, ki se nanaša na komunikacijo; razkorak, ki se nanaša na percepcijo in pričakovanja gosta. Leta 1993 je švedski raziskovalec Gummesson predstavil model Q4, ki temelji na sintetiziranem modelu kakovosti. Model izpostavlja koncept razkoraka (pričakovanja – izkušnja), poleg tehnične in funkcionalne kakovosti pa vključuje več komponent, kot so: načrtovanje kakovosti; odnosi s kupcem; dolgoročno zagotavljanje kakovosti. Model petih razkorakov nadgradita tudi Candido in Morris (2000), ki definirata nov model s 14 razkoraki, vendar poglobljena analiza modela razkrije, da vključuje vse glavne elemente prvotnega mo-



dela petih razkorakov, ki so ga prispevali Zeithaml idr. (1990). Podoben pristop izbereta tudi Zeithaml in Bitner (2003), ki model petih razkorakov nadgradita s teorijo pričakovanj. Skladno z le-to so pričakovanja gostov razdeljena na: minimalno sprejemljiva pričakovanja; še sprejemljiva pričakovanja; pričakovanja na osnovi izkušenj; normativna pričakovanja; idealna pričakovanja oz. želje. Model predstavlja le eno od inačic modela petih razkorakov in se osredotoča zgolj na prednakupno fazo oz. pričakovanja. Izpostaviti velja, da v znanstveni literaturi nismo zasledili nadgradnje oz. znanstvene preverbe modela. Model petih razkorakov nadgradi tudi Uran (2003), ki dokaže pomen notranje evalvacije kakovosti (ocenjevanje rezultatov dela, povratna informacija). Rezultat je razširjeni, t. i. model notranje kakovosti storitev, ki je usmerjen v zmanjševanje razkorakov na organizacijski (interni) strani modela, s ciljem identifikacije in zmanjševanja problemov in napak v poslovanju.

V znanstveni literaturi pa lahko zasledimo tudi nekatere alternativne modele kakovosti storitev, ki predstavljajo alternativo modelu petih razkorakov (Kukanja, 2015, str. 23–24). Med slednjimi velja izpostaviti Haywood-Farmerjev model, ki prikazuje, da organizacije zagotavljajo kakovost storitev na osnovi ravnovesja med: procesom izvajanja storitev; vedenjem zaposlenih; profesionalno razsodnostjo v prilagajanju kupcem (Haywood-Farmer, 1988). Kot alternativni lahko obravnavamo tudi model FAIRSERV (Carr, 2007), ki temelji na konceptu pravičnosti storitev in se osredotoča na razmerje med gostom in ponudnikom. Carr (2007, str. 109–110) celostno storitev razume kot multidimenzionalen konstrukt, zato gostova percepcija kakovosti temelji tudi na oceni njene pravičnosti, ki je podlaga za oblikovanje odnosa lojalnosti s ponudnikom. Pogoj za kakovost je zadovoljitev gostovih osnovnih pričakovanj, medtem ko lojalnost lahko dosežemo le z njihovim preseganjem. Izpostaviti velja tudi model raziskovalcev Lin, Chan in Tsai (2009), ki v svoji raziskavi nadgradijo model IPA (matrika pomembnosti in izvedbe) z dimenzijo razkoraka kakovosti in razvijejo nov model IPGA (angl. *Importance-Performance Gap Analysis*). Model je namenjen optimalni izrabi – razporeditvi proizvodnih resursov, s ciljem izboljšanja kakovosti storitev. Cheng, Chen, Hsu in Hu (2012) model IPGA nadgradijo z uporabo kompleksne, analitične metode (DEMATEL) v nov, dvostopenjski, hibridni model, ki omogoča odkrivanje t. i. kritičnih točk z analizo direktnih in indirektnih vzročnih zvez med: posameznimi dimenzijami kakovosti; gostovo oceno kakovosti; oceno menedžmenta (ali ekspertov) o vplivu različnih dimenzij kakovosti na izboljšanje le-te. Model je bil poizkusno uporabljen le na vzorcu osmih luksuznih restavracij na Tajskem. Omenjamo ga predvsem

zato, ker predstavlja poizkus implementacije različnih analitičnih metod na področje merjenja in zagotavljanja kakovosti v gostinstvu.

Čeprav vsi naštetih modeli in njihove izpeljanke poizkušajo identificirati dejavnike, ki vplivajo na kakovost storitev, ugotavljamo, da je model petih razkorakov med raziskovalci doživel največjo podporo in uporabo. Enako ugotavlja tudi Uran (2004, str. 25), ki navaja, da model najbolje metodološko in konceptualno razkriva različne dejavnike znotraj organizacije ter njihovo povezanost z razkoraki v kakovosti storitve. Prednost modela je predvsem v predpripravljenem konceptu merjenja kakovosti storitev, usmerjenega v peti, t. i. razkorak percepcije, ki meri pričakovanja gosta o storitvi in njegovo percepcijo o izvršeni storitvi. Predstavljeni teoretični modeli so podlaga za razvoj različnih metod merjenja kakovosti storitev, ki jih podrobneje predstavljamo v nadaljevanju.

### **Kako (iz)merimo kakovost storitev?**

Predhodno predstavljeni teoretični modeli predstavljajo konceptualno osnovo za zagotavljanje in merjenje kakovosti storitev. Merjenje kakovosti predstavlja prvi korak k zagotavljanju kakovostne ponudbe. Kakovost in ustreznost ponudbe lahko menedžment PGO spremlja z uporabo različnih kvalitativnih in kvantitativnih metod oz. tehnik.

Enostavnejše – kvalitativne metode temeljijo na kombinaciji opazovanja in/ali različnih oblikah verbalnega in neverbalnega komuniciranja. Med najpogostejše kvalitativne metode prištevamo sledeče tehnike preučevanja pojavov (Bowie in Buttle, 2004, str. 44–45; Cousins idr., 2002, str. 253–255; Wilson, 1998): opazovanje gostov; opazovanje osebja in gibanja strukture prodaje; pogovori z gosti; igranje vloge gosta – skriti gost; organiziranje posvetovalnih – fokusnih skupin; praktični preizkusi na uvedene spremembe v ponudbi; spremljanje komentarjev na spletnih forumih itd. Čeprav so skrajno subjektivne, zagotavljajo zanimiv vpogled v razmišljanje posameznika. Spontane informacije gostov pogosto ne predstavljajo reprezentativnega vzorca, vendar pa lahko njihova vsebina in časovni trendi (usmeritev na določena področja) raziskovalcu povedo zelo veliko.

Kompleksnejše – kvantitativne metode pa temeljijo na različnih teoretičnih (znanstvenih) modelih kakovosti, ki so prilagojeni različnim značilnostim gostinstva. Ti modeli kot tehniko zbiranja informacij o kakovosti najpogosteje uporabljajo strukturiran vprašalnik, teoretično podlago pa jim nudijo v predhodnem poglavju predstavljeni konceptualni modeli kakovosti. Seaton in Bennett (1996, str. 88) pri tem opozarjata, da za razumevanje turističnega trga ne zadošča zgolj zbiranje površinskih

kvantitativnih podatkov, temveč je takšne raziskave potrebno dopolniti s kvalitativnimi raziskavami, ki nam pomagajo najti globlje, vsebinske odgovore. Brun (2013, str. 5) ugotavlja, da so raziskave v preteklosti temeljile predvsem na kvantitativnem pristopu in izračunu »matematične kakovosti«, pri čemer pa so raziskovalci pogosto zaobšli globlji, čustveni vidik kakovosti. Pomen kvalitativnih raziskav izpostavijo tudi Kivela in Chu (2001, str. 255) ter Northcote in Macbeth (2005, str. 44–47), ki ugotavljajo, da uporaba kvalitativnih pristopov v praksi lahko znatno pripomore k boljši analizi kakovosti, zaradi česar je različne kvalitativne in kvantitativne pristope pridobivanja informacij v praksi smiselno kombinirati.

V raziskavi smo se, kljub nespornemu pomenu kvalitativnih metod, osredotočili na pomembnejše kvantitativne metode merjenja kakovosti. Menimo, da menedžerji PGO pridobljene, kvantitativne rezultate lahko dokaj enostavno nadgradijo (dopolnijo) z rezultati, pridobljenimi z uporabo kvalitativnih metod.

### **Predstavitev pomembnejših metod uporabnih v PGO**

Pri preučevanju kakovosti je torej mersko najzanesljivejša in najobjektivnejša uporaba kvantitativnih metod. Te metode temeljijo na zbiranju informacije o kakovosti, na osnovi vnaprej določenih standardov (modelov kakovosti). Ti modeli merijo kakovost na različne načine. Nekateri merijo kakovost v razmerju do gostovih pričakovanj na osnovi vrzeli, ki nastane kot posledica razlike med pričakovanji in izkušnjo (SERVQUAL, DINESERV); drugi se enodimenzionalno osredotočijo zgolj na izvedeno storitev (SERVPERF, Dineserv.per); tretji merijo pomembnost storitev za končno zadovoljstvo gosta (SERVIMPERF); četrti oceno kakovosti (v celoti ali delno) prepuščajo ocenjevalcem (AAA Diamond, Michelinove zvezdice, Znak kakovosti ljubljanskega turizma). Stroški formalnih (kvantitativnih) metod spremljanja kakovosti so precej visoki, pridobljene informacije pa so zato zanesljivejše in preverljive (Sedmak, 2011, str. 50–55). V nadaljevanju predstavljene metode večinoma temeljijo na strukturiranih anketnih vprašalnikih, ki izhajajo iz različnih modelov kakovosti (Bowie in Buttle, 2004, str. 45). Goste se ponavadi povabi, da ocenijo stopnjo kakovosti posameznih dejavnikov storitve z vnaprej določeno lestvico. Tak pristop omogoča osvetlitev kompleksnejših, ponavljajočih se pomanjkljivosti v ponudbi, katerih se menedžerji PGO pogosto ne zavedajo. V primeru pozitivnih povratnih informacij rezultati na zaposlene delujejo motivacijsko, gostom pa sporočajo, da PGO-ju ni vseeno zanje. Ker je izpolnjevanje vprašalnikov dolgočasno, gostje izpolnjevanje navadno ignorirajo. Menedžerji lahko goste vzpodbujajo k izpolnje-

vanju vprašalnikov z različnimi simbolnimi nagradami (žrebanji, popusti ob naslednjem obisku, brezplačnim parkiranjem itd.).

### *Instrument SERVQUAL in njegove izpeljanke*

Prevladujoča kvantitativna metoda merjenja kakovosti storitev je instrument SERVQUAL (Marković in Raspor, 2010, str. 197). Razkorak percepcije, peti razkorak v konceptualnem modelu petih razkorakov, kakovost meri kot razliko med pričakovanji in percepcijo izvršene storitve s pomočjo modela SERVQUAL, ki temelji na Oliverjevi (1980) paradigmi »potrjevanja oz. nepotrjevanja«. Ta poizkuša raziskati odnos med gostovimi pričakovanji pred dejansko izkušnjo in po njej. Gostje namreč izvedbo in kakovost storitve ocenjujejo tako, da jo primerjajo z lastnimi pričakovanji. Ta pričakovanja posledično predstavljajo osnovo (ne)zadovoljstvo gostov. Ker kakovosti storitve ne moremo meriti z nekaterimi splošnimi kazalniki uspešnosti (npr. delovnimi učinki podjetja itd.), je storitev nujno potrebno opisati z večjim številom značilnosti (t. i. dejavnikov), o čemer smo že pisali. Zeithaml idr. (1990) potrdijo pet ključnih dimenzij kakovosti, ki izražajo koristi, ki jih ima porabnik od storitve, in posledično odražajo subjektivno oceno porabnika o kakovosti le-te. SERVQUAL ima obliko vprašalnika z 22 indikatorji kakovosti. Vsak indikator (dejavnik kakovosti) pripada eni od petih dimenzij kakovosti, poznanih pod akronimom RATER (angl. *reliability, assurance, tangibles, empathy, responsiveness*), ki jih v slovenščino prevajamo kot: urejenost (angl. *tangibility*) – fizične značilnosti zgradb, opreme in izgled osebja; zagotovitev (angl. *assurance*) – dimenzija vključuje dejavnike vljudnost, znanje, prijaznost zaposlenih ter njihovo zmožnost, da v očeh gosta vzbudijo občutek zaupanja; odzivnost (angl. *responsiveness*) – želja, da se gostu pomaga in da se storitev izvede pravočasno; zanesljivost (angl. *reliability*) – dimenzija vključuje zmožnost izvajanja storitev natančno, predvsem pa tako, kot je bilo obljubljeno; vživetje (angl. *empathy*) – skrben pristop na osebni ravni in pozornost osebja.

S pomočjo vprašalnika gost oceni svoja pričakovanja in zaznavanje storitev. Gostje izpolnijo celoten vprašalnik, ki ima sedemstopenjsko Likertovo lestvico, pred in po storitvi. Meritve kakovosti posameznih dimenzij izhajajo iz primerjave rezultatov pričakovanj z rezultati zaznavanj. Kadar pričakovanja niso potrjena, se pojavijo negativni razkoraki, kar nakazuje na nekakovost storitve. SERVQUAL so v svojih delih kritizirali številni raziskovalci (Buttle, 1996; Carman, 1990; Cronin in Taylor, 1994; Llosa, Chandon in Orsingher, 1998; Tribe in Snaith, 1998). Ladhari (2008, str. 65–86) je povzel stališča in pomisleke različnih razisko-

valcev, ki se nanašajo predvsem na: ustreznost dimenzij v različnih storitvenih dejavnostih; konsistentnost posameznih dejavnikov kakovosti; kakovost psihometričnih značilnosti (spraševati kupce o pričakovanjih pred ali po koriščenju storitvi, zanesljivost numeričnega vrednotenja kakovosti); uporabnost modela v različnih okoljih in dejavnostih; nepraktičnost inštrumenta v realnem – poslovnem okolju (obsežnost in nerazumljivost vprašanj za kupce).

Nadalje Uran in Conti (2006, str. 100) navajata, da je ključni problem SERVQUAL-a predvsem njegova nepraktičnost ter nezmožnost nujenja takojšnjih povratnih informacij o kakovosti. Avtorici ocenjujeta, da model zaradi tega ni doživel velikega uspeha v turistični industriji ter je posledično ostal le predmet akademskih razprav. Na to nakazujejo tudi trditve Aigbeda in Parameswarana (2004, str. 876), ki ugotavljata, da pet dimenzij modela SERVQUAL-a ni bilo v celoti potrjenih, in predlagata dodatne meritve, ki bi bolje izmerile razkorak med dejanskimi pričakovanji in izkušnjo. Podobno v svojih delih ugotavljajo številni raziskovalci (Akan, 1995, str. 43; Juwaheer, 2004, str. 360–361; Ladhari, 2008, str. 81), ki zagovarjajo potrebo po prilagojenem pristopu k merjenju kakovosti (angl. *modified approach*), saj ugotavljajo, da je število dimenzij ter spremenljivk vsebinsko potrebno prilagoditi posamezni raziskavi. Model tako lahko razumemo le kot osnovno ogrodje za merjenje kakovosti. Babakus in Boller (v Ladhari, Brun in Morales, 2008, str. 565) pri tem izpostavljata, da je kakovost v določenih trenutkih relativno enostavna in enodimenzionalna, v določenih situacijah pa predstavlja kompleksen sistem težko merljivih spremenljivk. SERVQUAL je prvenstveno namenjen merjenju funkcionalne (izvedbene) kakovosti, zato so številne raziskave v preteklosti temeljile na funkcionalnem vidiku kakovosti (Marković, 2006, v Ladhari idr., 2008; Stevens, Knutson in Patton 1995; Yoon in Suh, 2004), le nekatere študije pa so vključevale tudi tehnično kakovost (Caro in Garcia, 2007; Gounaris, 2005; Kang, 2006; Vaughan in Shiu, 2001). Kot odgovor na izpostavljanje funkcionalne kakovosti se razvije nekaj modelov, ki vključujejo tudi elemente tehnične kakovosti (npr. Tangserv, Servicescape). Modeli, ki vključujejo elemente tehnične kakovosti, so predstavljeni v nadaljevanju.

Kljub izpostavljenim pomanjkljivostim SERVQUAL ostaja najpogosteje uporabljena metoda za merjenje kakovosti storitev. Pomanjkljivost alternativnih modelov je predvsem njihova metodološka nepreverenost in nezanesljivost (Brun, 2013, str. 4). Uran (2004, str. 92) izpostavi glavne prednosti SERVQUAL-a, ki so: vodstvu daje jasne indikacije o izvrševanju storitev v očeh gosta; pomaga dati prednost pričakovanjem in željam gostov; omogoča postavljanje pričakovanih standardov za izvrše-

vanje storitve; identificira razkorak med porabnikom in gostom ter s tem skoncentrira napor za izboljšanje kakovosti. Pomen SERVQUAL-a dokazuje tudi število njegovih teoretičnih izpeljank oz. prilagoditev prvotnega modela različnim značilnostim gostinstva. Ti modeli so: CASERV (Wong in Fong, 2012); LODGQUAL (Crick in Spencer, 2011; Getty in Thompson, 1994); LODGSERV (Knutson, Stevens, Wullaert, Patton in Yokoyama, 1990); SERVPERF (Cronin in Taylor, 1994; Vanniarajan in Gurunathan, 2009); DINESERV (Stevens idr., 1995); TOURSERV-QUAL (Eraqi, 2006); TDQM (Brun, 2013); SQPLUS (Uran, 2004) in njihove izpeljanke. Izbrane modele s področja prehrabnega gostinstva, ki so pomembni za našo raziskavo, podrobneje predstavljamo v nadaljevanju.

### *DINESERV*

38

DINESERV (Stevens idr., 1995) je izpeljanka modela SERVQUAL in se osredotoča na merjenje kakovosti storitev v PGO. Model je sestavljen iz 29 trditev (dejavnikov kakovosti), ki s pomočjo sedemstopenjske Likertove lestvice merijo pet dimenzij kakovosti storitev, enakih kot pri generičnem modelu SERVQUAL. Razlika med modeloma je le v strukturi vprašanj, ki so v modelu DINESERV prilagojena značilnostim prehrabnega gostinstva. Dineserv so v svojih raziskavah uporabili številni raziskovalci (Bougoure in Neu, 2010; Keith in Simmers, 2011; Kim, Ng in Kim 2009) oz. so ga vsebinsko prilagodili potrebam posameznih raziskav s področja PGO (Chan, Soh in Tang, 2009; Forjoe, 2011; Marković idr., 2010; Marković in Raspor, 2010).

### *SERVPERF in SERVIMPERF*

SERVPERF sta leta 1992 razvila Cronin in Taylor. Model vsebuje lestvico vrednosti, ki meri kakovost storitev zgolj na podlagi izvedbe (angl. *Perf – performance only*). SERVPERF vsebuje manj vprašanj kot SERVQUAL (22 dejavnikov), ki merijo kakovost petih dimenzij modela SERVQUAL (Vanniarajan in Gurunathan, 2009). Model je bil v preteklosti tarča kritik predvsem Parasuramana, Zeithamla in Berryja, saj naj bi bila njena učinkovitost, zaradi odsotnosti pričakovanj, vprašljiva (Cronin in Taylor, 1994, str. 57–60). Jain in Gupta (2004) sta v svoji raziskavi natančno preučila merske značilnosti obeh modelov in prišla do ugotovitve, da so merski rezultati SERVPERF-a povsem zanesljivi in verodostojni ter primerljivi z rezultati SERVQUAL-a. Ugotovitve so skladne s trditvami zagovornikov SERVPERF-a (Boulding idr., 1993; Keith in Simmers, 2011, str. 27), ki ugotavljajo, da je za oceno kakovosti zadostna

zgolj ocena izvedene storitve. Jain in Gupta (2004, str. 25) navajata, da so glavne prednosti SERVPERF-a v tem, da bolje in enostavneje pojasnjuje konstrukt kakovosti storitev kot SERVQUAL, po drugi strani pa ima slabšo moč natančne diagnostike in opozarjanja na slabosti. Avtorja zato predlagata, da raziskovalci izberejo metodologijo zbiranja podatkov glede na namen raziskave. SERVPERF naj bi bil predvsem primeren v primeru merjenja kakovosti storitev v posameznem podjetju ali znotraj posamezne gospodarske dejavnosti, medtem ko je SERVQUAL primernejši v primeru poglobljene študije kakovosti, katere namen je odkrivanje pomanjkljivosti kakovosti storitev.

Dopolnitev modela SERVPERF z oceno pomembnosti predstavlja model SEVRIMPERF (Lin idr., 2009). Poleg ocene kakovosti, gost poda tudi oceno pomembnosti posameznih dejavnikov storitve. Metoda je v praksi poznana tudi pod imenom IPA (angl. *Importance-Performance Analysis*).

#### *Dineserv.per*

Model Dineserv.per (Keith in Simmers, 2011) je poenostavljena izpeljanka modelov SERVPERF in Dineserv. Ocenjevalna lestvica je vsebinsko enaka kot pri lestvici Dineserv in vsebuje 29 trditev, ki merijo kakovost petih dimenzij, le da je v primeru modela Dineserv.per enojna in meri zgolj izvedbo (angl. *performance only*) in ne vrzeli med pričakovanji in izkušnjo. V praksi se ta pristop pogosto uporablja v obliki obrazcev, kamor gostje vpišejo oceno storitve (angl. *comment cards*). Ker gostje ocenijo kakovost storitve na podlagi njene izvedbe, je pomembno, da med izkušnjo in anketiranjem ne preteče preveč časa (Abdullah in Rozario, 2009; Keith in Simmers, 2011). Prednost tega pristopa je predvsem v praktičnosti, saj menedžerjem zagotovi hitre informacije o tem, kako gostje vrednotijo zaznano kakovost storitve.

#### *Tangserv*

Tangserv (Raajpoot, 2002) je novejši model, ki meri izključno kakovost oprijemljivih – tehničnih elementov storitve (angl. *tangibles*) v PGO. Ambient ima v PGO pomembno vlogo tako pri oblikovanju gostovih pričakovanj kot pri zaznavi kakovosti storitev (več o ambientu v podpoglavju Pomen fizičnih dokazov v PGO). Dimenzije modela Tangserv so: videz in raznolikost hrane; ambient (temperatura in glasba); oprema. Težnja po zagotavljanju celovite kakovosti v PGO, s ciljem usklajenosti različnih dimenzij kakovosti z ambientom, je združila delo raziskovalcev in prakti-



kov na različnih znanstvenih področjih – gradbeništvu in arhitekturi, dizajnu, psihologiji, trženju, menedžmentu kakovosti itd. Zaradi pomena, ki ga ima okolje na zaznavo kakovosti storitev se v znanstveni literaturi, poleg modela Tangserv, pojavita tudi modela Servicescape (Wakefield in Blodgett, 1994) in Dinescape (Ryu, 2005).

#### *Customer Information Expectation of Restaurant Menus – CIERM*

Model CIERM sta leta 2007 razvila Mills in Thomas. Temelji na načelih ameriškega zveznega zakona (angl. *The Truth-in-Menu Law, 1997*), ki predpisuje, da mora ponudba v vseh ameriških PGO v celoti ustrezati zapisu na jedilnih listih. Omenjeni zakon, poleg usklajenosti zapisanega, predpisuje tudi sledeče vsebinske sklope informacij (dimenzije kakovosti), ki jih morajo vsebovati jedilni listi: informacije o hranilni vrednosti; informacije o jedi; informacije o načinu priprave jedi. Avtorja sta v raziskavi na vzorcu ameriških PGO preučila, kakšna so pričakovanja gostov glede informacij, ki naj bi jih posredovali jedilni listi. Raziskava je pokazala, da so pričakovanja gostov skladna z zakonskimi določili, vendar obenem kritično ugotavljata, da predpisane informacije niso edine, glede katerih imajo gostje pričakovanja. Različni segmenti gostov imajo glede zapisa hrane posebna pričakovanja (npr. vegani) in posledično pričakujejo dodatne, podrobnejše informacije o hrani, kot npr.: podrobnejšo specifikacijo sestavin; zapis alergenov; označbo gensko spremenjene hrane itd. (Mills in Thomas, 2008, str. 70). Raziskava je prav tako pokazala, da na pričakovanja glede zapisa informacij o hrani statistično značilno vplivata čas obedovanja in višina finančnih sredstev, ki jih gostje potrošijo za posamičen obrok. Raziskav, ki bi temeljile na uporabi (preverbi) modela v različnih okoljih, nismo zasledili.

#### *AAA Diamond*

AAA Diamond je ameriški neobvezni sistem kategorizacije nastanitvenih in prehrabnih gostinskih obratov (Namasivayam, 2004). Sistem kategorizacije je bil uveden leta 1977 za nastanitvene obrate, leta 1989 pa še za prehrabne gostinske obrate (AAA Inspections, 2013). AAA je v ZDA najbolj uveljavljena in prepoznavna kategorizacijska organizacija. Poleg kategorizacijske funkcije je organizacija tudi trženjsko naravnana, saj izdaja turistično-gastronomske vodnike, ki opisujejo PGO-je z oznako kakovosti AAA. Obrati, ki zaprosijo za kategorizacijo AAA, morajo izpolnjevati stroge pogoje, ki so vnaprej predpisani. V kolikor obrati izpolnjujejo osnovne predpogoje, lahko zaprosijo za kategorizacijo, ki jo op-



ravijo strokovni ocenjevalci. Postopek ocenjevanja se deli na objektivno in subjektivno ocenjevanje. Ocenjevani dejavniki kakovosti tvorijo tri dimenzije (hrana, storitev, oprema in ambient), pri čemer največji delež ocene tvorita kakovost hrane in postrežbe, saj vsaka dimenzija predstavlja 40 % končne ocene. Obrati lahko glede na število točk pridobijo kategorijo od enega do petih diamantov.

### *Michelinova zvezdica*

Michelinovo zvezdico moramo v sklopu kvantitativnih metod obravnavati ločeno, saj na področju PGO predstavlja unikum v svetovnem merilu (v RS restavracije z Michelinovo zvezdico še nimamo). Michelinova zvezdica velja za najbolj prepoznaven in uveljavljen sistem kategorizacije na področju vrhunske gastronomije (fr. *haute cuisine*) (Johnson idr. 2005, str. 170). Ključni raziskovalni izziv predstavlja pomanjkanje javno dostopnih, pisnih kategorizacijskih kriterijev, ki bi omogočali kvantitativno raziskovanje. V znanstveni literaturi praktično ne zasledimo raziskav, ki bi preučevale Michelinovo kategorizacijo kot model, ki zagotavlja vrhunsko kakovost v PGO. Tematiko Michelinovih restavracij so z različnih vidikov sicer preučili številni raziskovalci: Johnson idr. (2005) z vidika tipologije Michelinovih restavracij v Evropi; Lane (2010) z antropološkega vidika; Ottenbacher in Harrington (2007) z vidika kariernega razvoja vrhunskih kuharjev; Pratten (2003) ter Surlemont, Chantrain, Nlemvo in Johnson (2005) z vidika prihodkovnega menedžmenta. Ocenjevanje restavracij za pridobitev Michelinove zvezdice in uvrstitev v vodnik za gurmanske popotnike (fr. *Guide Rouge*) poteka tako, da usposobljeni, anonimni ocenjevalci obišejo restavracije, ki so jih priporočili gostje, ter ocenijo kakovost na podlagi različnih kriterijev. Kot smo že omenili, so strogi ocenjevalni kriteriji poslovna skrivnost. Tak način ocenjevanja omogoča nepristransko in anonimno ocenjevanje ter zagotavlja neodvisnost vodnika, obenem pa spodbuja osebe k nenehni kreativnosti in predanosti. Zaradi slednjega se je Michelinov vodnik uveljavil kot vrhunski referenčni gastronomski vodnik. Johnson, Surlemont, Nicod in Revaz (2005) kot njegovo edino slabo stran ocenjujejo pretirano tradicionalnost in odsotnost pisnih kriterijev za pridobitev posamezne zvezdice. Pomanjkanje standardizacije pomeni, da menedžerji restavracij ne vedo natančno, katere dejavnike kakovosti morajo izboljšati. Nedvomno lahko trdimo, da je sistem kategorizacije kompleksen, saj v praksi zagotavlja vrhunsko kakovost storitev. Ker je restavracija podvržena stalni kontroli (ocenjevanju) kakovosti s strani Michelinovih inšpektorjev, se v praksi pogosto dogaja, da veliko restavracij zvezdice tudi izgubi. Johnson idr.

(2005, str. 173–180) so se v svoji raziskavi osredotočili na percepcijo sistema Michelinove kategorizacije z vidika vodij kuhinj. Rezultati raziskave so pokazali, da so glavni kuharji kot ključne elemente uspeha izpostavili višino naložbe glede na vir finančnih sredstev ter nivo kulinarične odličnosti. Raziskava je prav tako pokazala, da so glavni kuharji zelo uspešni kuharski mojstri, vendar slednje ne zadostuje za poslovno uspešnost. Menimo, da je predvsem zanimiva ugotovitev, da glavni kuharji (ti so večinoma tudi lastniki PGO) niso izpostavili zgolj hrane kot najpomembnejše dimenzije kakovosti, ki vpliva na uspešnost PGO. To nakazuje na dejstvo, da se tudi glavni kuharji zavedajo kompleksnosti kakovosti v PGO, kar dodatno potrjuje potrebo po njenem preučevanju.

# Standardizacija v PGO

## Različno pojmovanje kakovosti – gostinčev in gostov pogled na kakovost

V predhodnih poglavjih smo že predstavili različne definicije kakovosti in značilnosti storitev. Definicijam kakovosti storitev je skupno to, da koncept kakovosti gradijo na gostu. Za zagotavljanje kakovostnih storitev pa ne zadostuje zgolj poznavanje gostovih pričakovanj in ocenjevanje kakovosti. V storitveni proces so, poleg neživih predmetov dela, vključeni tudi zaposleni z vsemi svojimi značilnostmi, željami, potrebami, pričakovanji itd. Slednje pomeni, da morata biti z namenom zagotavljanja kakovostnih storitev zunanji (gostov) in notranji (izvedbeni) vidik kakovosti čim bolj usklajena. To izvira iz dejstva, da izvedba osnovnih operativnih procesov v PGO ni možna brez interakcije med gosti in zaposlenimi. Kljub razvoju številnih merskih tehnik in nespornemu pomenu gosta pri ocenjevanju kakovosti je na kakovost teoretično potrebno gledati z različnih vidikov. Pri tem se naslanjamo na ugotovitve Garvina (1988, str. 21–69), ki izpostavi pet ključnih vidikov kakovosti: transcendenčni vidik (skupek značilnosti, ki jih ljudje spoznajo na podlagi izkušenj s proizvodom ali storitvijo); vidik poslovnega učinka (kakovost opredeljuje kot merljivo značilnost, ki je definirana v skladu s tehnološkimi standardi proizvajalca); vidik kupca (potrošnik kakovost vrednoti na osnovi subjektivnih zaznav); vidik izvajalca (ponudnik na kakovost gleda z vidika težnje po standardizaciji in optimizaciji poslovanja); vrednostni vidik (kakovost kot vrednost pogojuje razmerje med prodajno ceno in pričakovanji uporabnika – angl. *value for money*).

Vidik poslovnega učinka in vidik izvajalca se uvrščata med objektivno pojmovanje kakovosti, medtem ko se vidik kupca in vrednostni vidik uvrščata med subjektivno pojmovanje. Podobno na kakovost gledata tudi Evans in Lindsay (2005, str. 13–16), ki vidike kakovosti delita na: vidik presoje, vidik uporabnika, vidik vrednosti, vidik izvajalca, vidik kupca ter enovit (integracijski) vidik kakovosti. Šuligoj (2009, str. 40) meni, da ima zunanji vidik kakovosti lahko dva različna (pod)pogleda: vidik gosta, ki se nanaša na gostovo vrednotenje kakovosti na osnovi koristi, ki mu jih prinašajo posamezne značilnosti izdelka ali storitve, in vidik konkurence, ki se nanaša na vrednotenje kakovosti na osnovi primerjave s konkurenco. Notranji vidik kakovosti (t. i. procesni ali izvedbeni vidik) temelji na predpisani kakovosti, ki jo predpiše menedžment. Slednje pomeni, da morata biti z namenom zagotavljanja kakovostnih storitev notranji – izvedbeni (gostinčev) in zunanji (gostov) vidik kakovosti čim bolj usklajena, saj izvedba osnovnih operativnih procesov v PGO ni možna brez interakcije med gosti in zaposlenimi (zmanjševanje razkorakov izhaja tudi iz modela petih razkorakov). V nadaljevanju predstavljamo standardizacijo, kot enega izmed možnih notranjih načinov zagotavljanja kakovosti storitev v PGO.

### Opredelitev standarda in standardnega delovnega postopka (SDP)

V znanstveni literaturi je mogoče zaslediti številne kompleksne definicije standardizacije. V nadaljevanju izpostavljam definicije različnih avtorjev, ki standardizacijo obravnavajo kot notranjo – izvedbeno dejavnost zagotavljanja kakovosti.

Avelini Holjevac (1998, str. 143) standardizacijo razume predvsem kot osnovo za povečanje racionalizacije poslovanja, saj le-ta omogoča zmanjšanje stroškov poslovanja in povečanje kakovosti izdelkov ter storitev. Rozman (2001, str. 26) navaja, da standardizacija pomeni, da se delovne naloge enako izvajajo v vseh oddelkih organizacije. Podobno standardizacijo definira tudi Jones (2004), ki trdi: »Standardizacija je ustreznost, skladnost z določenimi modeli ali primeri, definiranimi z nizom pravil ali norm, primernimi za določeno situacijo.« (str. 112)

Cerović (2003, str. 135) standardizacijo opredeljuje kot specifičen postopek definiranja enakega sestava materialov, njihovih delov ter končnih proizvodov z namenom zagotavljanja predpisane dimenzije, oblike, fizične in kemijske sestave. Cerovićeva (tehnicistična) opredelitev je vsebinsko podobna opredelitvi standardizacije, kot jo navaja Slovenski inštitut za standardizacijo (v nadaljevanju SIST). SIST (2013) jo opredeljuje kot področje priprave in sprejemanja neobveznih standardizacijskih do-

kumentov, vzpostavljanje usklajenih pravil in določil za ponavljajočo se uporabo z namenom, da se doseže optimalna stopnja urejenosti na danem področju. Menimo, da opredelitev SIST-a standardizacijo pojmuje široko, saj poudarja timsko delo (v smislu usklajenosti), ponovljivost procesov (v smislu zagotavljanja kakovosti) in optimizacijo procesov (v smislu racionalizacije), zato je povsem primerna tudi za področje prehranskega gostinstva.

Skladno s predstavljenimi definicijami je v literaturi mogoče zaslediti tudi številne definicije pojma standard. SIST (2013) navaja, da je standard dokument, ki nastane s konsenzom in ga odobri priznani organ (v našem primeru menedžment PGO), ki določi pravila, smernice, značilnosti za posamezne dejavnosti, njihove rezultate ter je namenjen za občo in večkratno uporabo. Skladno z definicijo SIST-a (2013) je cilj uvedbe standardov težnja po doseganju optimalne stopnje urejenosti (kakovosti) na danem področju. Podobno ugotavljata tudi Avelini Holjevac (1998, str. 63) in Cerović (2003, str. 135), ki pravita, da so standardi in kakovost v bistvu eno in isto. Po mnenju avtorjev standardi zagotavljajo in v pisni obliki predstavljajo regulirano kakovost. Standard je skladno z definicijo avtorjev popis značilnosti, ki jih proizvodi ali storitve morajo imeti.

Poleg številnih opredelitev pojma standard v strokovni in znanstveni literaturi s področja storitvenih dejavnosti lahko zasledimo tudi pojem standardni delovni postopek, zato v nadaljevanju opredeljujemo tudi slednjega. M. Uran in D. Conti (2006, str. 14) za standarde na področju storitev uporabljata termin standardni delovni postopek (v nadaljevanju SDP). Avtorici SDP definirata kot skupino navodil ali korakov, ki jim zaposleni sledijo z namenom učinkovitega in kakovostnega opravljanja določenega dela. SDP je po njunih navedbah smiselno zapisati za vsak delovni proces, in sicer zaradi: zagotavljanja pravilno opravljenih storitev s čim manj napakami; zagotavljanja vedno enake kakovosti storitev; nadzora nad zaposlenimi; treninga zaposlenih; širitve podjetja na nove lokacije; morebitnih nakupov drugih podjetij, prevzemov ali združitvev.

Na osnovi predstavljenih opredelitev za potrebe našega preučevanja ter neodvisno od načina poimenovanja, standard ali SDP razumemo kot dokument, ki predstavlja osnovo (temelj) za proces standardizacije v PGO. V raziskavi zato v nadaljevanju uporabljamo izključno termin standard. Menimo, da je od poimenovanja veliko pomembnejši pomen, ki ga imajo standardi z vidika zagotavljanja kakovosti v PGO. Pomen standardov zato predstavljamo v nadaljevanju.

*Pomen standardov z vidika zagotavljanja kakovosti in njihova delitev*

Avelini Holjevac (1998, str. 143) ugotavlja, da standardi in standardizacija predstavljajo osnovo za povečanje kakovosti izdelkov in storitev. Standardizacija preprečuje, da končni proizvodi ali storitve s svojimi značilnostmi v očeh kupcev ne bi zadovoljili zahtevanega minimuma (Musil, Pregrad in Žerjal, 1992, str. 91). Standardizacija je tudi glavna aktivnost razkoraka specifikacije (razkoraka med percepcijo menedžmenta in specifikacijo storitve) v modelu petih razkorakov. Razkorak specifikacije se pojavi, ko menedžment pravilno razume pričakovanja gostov, ni pa teh informacij sposoben prevesti v standarde kakovosti. Postavljanja standardov v modelu petih razkorakov ne gre razumeti v smeri popolne (absolutne) standardizacije, a vseeno zahteva analizo in oblikovanje popolne storitve za vsak »trenutek resnice« (angl. *moment of truth*). To je trenutek, ko pride do kontakta med ponudnikom in gostom (Uran in Conti, 2006, str. 119). Glede na predstavljen pomen standardov menimo, da standardi v PGO predvsem predstavljajo osnovo za zmanjšanje razkoraka med notranjim (gostinčevim) in zunanjim (gostovim) vidikom kakovosti, kar smo upoštevali pri oblikovanju našega raziskovalnega modela.

46

V znanstveni literaturi (in praksi) je mogoče najti številne vrste standardov. Različne organizacije in avtorji jih delijo povsem različno: Cerović (2003, str. 740) jih deli na kvantitativne in kvalitativne; Musil idr. (1992, str. 93–100) glede na področje delovanja in namen; SIST (2013) pa na osnovne, terminološke, preizkuševalske, proizvodne, procesne in storitvene. Poleg splošnih, predhodno predstavljenih standardov pa poznamo tudi specifične standarde, ki pokrivajo posamezna – specifična področja. Primer takih standardov so standardi skupine ISO: ISO 9001 (sistem obvladovanja kakovosti za proizvodne in storitvene organizacije); ISO 14001 (sistem ravnanja z okoljem); ISO 26000 (trajnostni, sonaravni razvoj organizacij).

*Pomembnejši nacionalnoproizvodni standardi na področju gostinstva*

Na področju prehrabnega gostinstva velja v povezavi s kakovostjo omeniti specifične standarde, ki veljajo v proizvodnji in distribuciji živil. Primer takega standarda je mednarodni standard HACCP (angl. *Hazard Analysis Critical Control Point*), ki ureja področje higiene in je v RS obvezen, nacionalnoproizvodni standard (področje higiene krovno ureja Zakon o zdravstveni ustreznosti živil ter snovi, ki prihajajo v stik z živili – Ur. l. RS, št. 52/2000). Načela HACCP so vključena v vse podzakonske akte, ki urejajo področje higiene živil, in morajo biti izpolnjena pri proizvodnji in prometu z živili (Cousins idr., 2002, str. 73–77). HACCP predstavlja

sistem standardiziranih procesov, ki so vključeni (predpisani) z nacionalno zakonodajo, kljub temu pa posameznim PGO dopušča nekaj prilagodljivosti.

Poleg standarda HACCP na področju slovenskega gostinstva tudi klasifikacija in kategorizacija gostinskih obratov predstavljata nacionalni panožni standard. Pri klasifikaciji (delitvi obratov na različne vrste) in kategorizaciji (delitvi obratov na različne nivoje kakovosti) se ugotavlja skladnost značilnosti proizvoda ali storitve s postavljenimi – predpisanimi standardi kakovosti. Musil idr. (1992, str. 106) pravijo, da je značilnost kakovosti značilnost, ki poudarja značilnosti nekega proizvoda/storitve. Te značilnosti so lahko tehnološke, funkcionalne, estetske, ekonomske in skupaj tvorijo celoto, ki jo avtorji imenujejo integralna kakovost. Tehnološke značilnosti se nanašajo na materialne značilnosti, medtem ko so ostale kategorije kakovosti pomembne predvsem pri uporabi (t. i. uporabne značilnosti). Delitev je skladna s pristopom »skandinavske šole«, ki kakovost storitev deli na tehnično in funkcionalno. Nacionalni standardi primarno urejajo področje tehnične kakovosti. Osnovna standardizacija v gostinstvu je v RS predpisana z Zakonom o gostinstvu (uradno prečiščeno besedilo) (Ur. l. RS., št. 93/2007) (v nadaljevanju: ZGos – UPB<sub>2</sub>) in dvema podzakonskima aktoma – pravilnikoma. Slednja sta:

- Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in o obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti (Ur. l. RS., št. 21/2014), kjer so gostinski obrati razvrščeni glede na značilnosti (velikost, funkcionalnost, minimalne tehnične pogoje) in minimalne storitve za vsako vrsto gostinskega obrata. Pravilnik klasificira tako nastanitvene kot PGO (podrobneje ga predstavljamo v pod poglavju Zakonska ureditev gostinstva).
- Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov (Ur. l. RS., št. 62/2008 in Ur. l. RS., št. 72/2009) je edini gostinski, panožni standard na področju kakovosti v RS, ki ureja kategorizacijo nastanitvenih obratov, medtem ko kategorizacija PGO na nivoju države formalno ni urejena. Kategorizacija nastanitvenih gostinskih obratov za posamezno vrsto nastanitvenega obrata natančno opredeljuje, katere tehnične kriterije mora obrat izpolnjevati, da lahko pridobi določeno kategorijo kakovosti (npr., kategorije so v hotelih označene z zvezdicami, pri preseganju minimalnih zahtev pa se jim v hotelih s štirimi ali petimi zvezdicami lahko doda oznaka Superior).

Za kakovost nastanitvenih kapacitet v RS je z zakonskimi predpisi torej poskrbela država. Ugotavljamo, da so na ta način zagotovljeni minimalni tehnični standardi kakovosti v okviru posamezne kategorije nastanitvenega obrata, tako da gost ve, kakšen minimalni nivo storitev lahko pričakuje. Uran (288, str. 8) navaja, da je tehnična kakovost, ki je urejena s pravilniki, predpogoj za vse ostale programe kakovosti. Cvikl (2002, str. 585) pri tem kritično ugotavlja, da je slovenski sistem kategorizacije nastanitvenih gostinskih obratov predvsem tehnično naravnano, pri čemer pa ni jasno definirano, kaj so mehki elementi storitev, kako jih vključiti v standarde in kako meriti njihovo skladnost s postavljenimi standardi. Podobno ugotavlja tudi Cerović (2003, str. 141), ki trdi, da kategorizacija v hotelirstvu nikakor ne vključuje vseh elementov ponudbe, njeni vloži pa sta predvsem informiranje in varstvo gostov. Menimo, da ima tudi slovenski sistem kategorizacije predvsem zaščitniški značaj, saj je podvržen inšpekcijskemu nadzoru in sankcijam v primeru kršitev (Tržni inšpektorat RS, 2013). Kot zanimivost pa velja izpostaviti, da tudi v mednarodnem merilu enotnega sistema kategorizacije gostinskih obratov ne poznamo (Wright in Race, 2004), kategorizacija nastanitvenih obratov pa ni poenotena niti v okviru EU (IH & RA, 2013).

### 1.3 Procesna organiziranost in uvedba standardizacije v PGO

Standardizacija procesov v PGO zahteva dobro poznavanje operativnih delovnih postopkov. Procesni pristop, na osnovi katerega smo se opredelili do standardizacije v PGO, posega v notranje (mikro) poslovno okolje in predstavlja osnovo za oblikovanje internih standardov. Pri tem velja izpostaviti, da je standardizacija neločljivo povezana s klasično teorijo organizacije. V raziskavi se želimo distancirati od paradigme znanstvenega menedžmenta, fordizma, upravne organiziranosti in birokratske organizacije, ki so temeljili na analiziranju vseh merljivih mikro procesov z namenom standardizacije in racionalizacije le-teh (Ivanko, 2012).

Ker je sodobno poslovno okolje PGO izrazito spremenljivo in nepredvidljivo, se do standardizacije v PGO opredelujemo na osnovi procesnega pristopa. Ta predstavlja sistematičen pristop k definiranju posameznih procesov s poudarkom na njihovih medsebojnih povezavah. Procesni pristop, ki nam služi kot izhodišče za oblikovanje raziskovalnega modela, temelji na paradigmi postmoderne organiziranosti. Ta predpostavlja, da je poslovno okolje hitro spreminjajoče se, zato v ospredje postavlja človeka – zaposlene in gosta. Procesna organiziranost tako pomeni spremembo funkcijske organizacije v organizacijo, ki temelji na delovnih procesih. Taka organizacija je fleksibilna in prijazna do zaposlenih, saj temelji na skupnih vrednotah. Zahteva pri tem načinu organiziranosti je, da je pot-



rebno za vsak proces določiti jasen, merljiv cilj in izvedbo, notranjo organizacijo procesa pa nato, v okviru danih zmožnosti, prepustiti izvajalcem procesa (zaposlenim). V procesnem pristopu postanejo prej razdrobljena dela večrazsežnostna, ljudje sprejemajo lastne odločitve (govorimo o opolnomočenju zaposlenih), funkcionalni mikro oddelki pa izgubijo svoj pomen. Standardizirane so le osnovne rutinske naloge, kar procesnim timom dopušča sprejemanje lastnih odločitev, ki zasledujejo cilje organizacije (notranji vidik) in upoštevajo mnenja gostov (zunanji vidik). Ivanko (2012) trdi, da bo vsaka sprememba v poslovanju izpeljana bolje, v kolikor bo obravnavana procesno in ne kot posamezna naloga (str. 56–59).

V tem smislu, ki temelji na logiki, da delovni procesi potekajo ciklično (v naravnem zaporedju), izhod iz enega procesa pa tvori prehod v drugega, smo preučili pomen standardizacije kot načina zagotavljanja kakovosti v PGO. S procesnim pristopom je povezan tudi Demingov krog, katerega imenujemo tudi cikel PDCA (angl. *Plan-Do-Check-Act*) in predstavlja osnovo za koncept stalnih izboljšav v podjetju. Trg (v našem primeru gost) predstavlja prvo stopnjo v krogu zagotavljanja ustrezne kakovosti. Pričakovanja gostov je potrebno prenesti v cilje načrtovanja, hkrati pa doseči zagotovitev najpomembnejših prvin kakovosti (Del Balzo, 1998, str. 37). Na konceptu PDCA temelji veliko modelov zagotavljanja kakovosti in stalnih izboljšav, kot je npr. metoda 20 ključev, metoda JIT (angl. *Just in Time*), model TQM (angl. *Total Quality Management*) itd. Krog PDCA v slovenskem jeziku lahko opredelimo na sledeči način (Ivanko, 2012, str. 96–97): načrtuj (pomeni zbiranje informacij o delovnem procesu in načrtovanje izboljšav na podlagi pridobljenih informacij); naredi (pomeni uresničevanje načrta in obveščanje vseh, ki morajo za spremembe vedeti); preveri (pomeni spremljanje dosežkov s cilji, ki so bili zastavljeni v načrtu); ukrepaj (pomeni korigiranje načrta in vrnitev v fazo načrtovanja, če zastavljeni cilji niso doseženi).

V začetku je vsak delovni proces neuravnotežen. Preden pričnemo izvajati krog PDCA, mora biti vsak proces »stabiliziran«, kar dosežemo z uporabo standardizacije oz. s pomočjo kroga SDCA (angl. *Standardize-Do-Check-Act*). Standard je osnova za zagotavljanje ponovljivosti procesa in vse aktivnosti so usmerjene tako, da vzdržujejo proces s standardom. Vse operativne aktivnosti v organizaciji se izvajajo s krogom PDCA, ki temelji na procesni usmerjenosti, spremembe standardov dela pa s krogom SDCA, ki zagotavlja ponovljivost procesov in stabilnost (Horžen, 2005, str. 34–35). To pomeni, da se kroga z vidika zagotavljanja kakovosti neskončno dopolnjujeta. Procesni pristop razumemo kot delo z ljudmi (v širšem smislu) in ne kot ozko osredotočenost na značilnosti neke-

ga končnega izdelka oz. storitve. Tak pristop je potrebno upoštevati tudi pri standardizaciji, kjer pretirana birokratska osredotočenost na značilnosti posamezne storitve ali proizvoda tega ne zagotavlja. Podobno ugotavljata tudi Marolt in Gomišček (2005, str. 78), ki navajata, da lahko o procesnem pristopu govorimo, kadar organizacija načrtno in sistematično identificira svoje procese, preučuje povezavo med njimi, določi jasna merila za kontrolo, merjenje in spremljanje procesov ter zagotovi potrebne informacije in vire za implementacijo procesnega pristopa. Procesni pristop ponuja številne prednosti, med katerimi velja izpostaviti (Del Balzo, 1998, str. 44; Ivanko, 2012, str. 58; Marolt in Gomišček, 2005, str. 78; Novak, 2001, str. 23–25): predvidljivejše rezultate in optimizacijo poslovanja; definiranje nalog in ciljev poslovanja; osredotočanje na potrebe gostov; spremembo organizacijskih vrednot in kontrolo nad posameznimi procesi.

Osredotočenost na goste skladno s procesnim pristopom predpostavlja drugačen odnos med menedžmentom, zaposlenimi in gosti. Pri tem ne gre zgolj za vzpostavljanje partnerskega odnosa z gosti, temveč za spremembo v hierarhiji vlog, ki temelji na zaupanju med ključnimi akterji, kar daje večji poudarek predvsem odnosom med gosti in zaposlenimi.

### Značilnosti internih standardov v PGO

Decentralizacija upravljalvske strukture in procesni pristop ne pomenita improvizacije in prepuščanja naključjem. Resna osredotočenost na gosta se izraža skozi jasna in konsistentna ravnanja, politike in usmeritve, pri čemer si menedžerji PGO lahko pomagajo z uvedbo internih standardov. Zaradi značilnosti gostinske dejavnosti ima tudi standardizacija v PGO svoje značilnosti oz. posebnosti. Cousins idr. (2002, str. 29) standarde v PGO delijo na tehnične in izvedbene, pri čemer izpostavljajo, da je zaradi narave dela standardizacija slednjih skoraj nemogoča. Podobno meni tudi Snoj (1998, str. 41), ki navaja, da je zaradi vključenosti gosta v storitveni proces uvedba standardizacije otežena, saj niti dve storitvi nista v celoti popolnoma enaki. Delovni postopki morajo biti standardizirani do mere, da zaposlenim omogočajo prepoznavanje nalog in sprejemanje lastnih odločitev, pri tem pa jih ne smejo ovirati. Menedžerji, ki imajo v procesno usmerjenih organizacijah predvsem vlogo usmerjevalcev, si pri uvajanju standardov lahko pomagajo z že uveljavljenimi standardi (mednarodnimi, nacionalnimi, panožnimi, konkurenčnimi) ali pristopijo k razvoju lastnih – internih standardov, ki so drugačni od konkurenčnih ter posledično omogočajo diferenciacijo ponudbe, kar predstavlja konkurenčno prednost. Menedžment PGO je torej pri definiranju formalne ka-

kovosti avtonomen, pri čemer pa interni standardi ne smejo prihajati v nasprotje z nacionalnimi standardi oz. zakonodajo.

Cerović navaja (2003, str. 137), da lahko s pomočjo internih standardov turistične organizacije dosegajo višjo kakovost storitev, kar gostom vliva zaupanje, menedžerjem pa standardizacija omogoča boljšo organiziranost delovnega procesa. Izvajanje standardov zahteva veliko discipline pri izvajalcih in menedžmentu, saj v nasprotnem primeru prihaja do razkoraka izvrševanja. Razkorak med specifikacijo in načinom izvajanja se pojavi, ko (Grönross, 2000, str. 104; Uran in Conti, 2006, str. 121): zaposleni niso sposobni ali usposobljeni; zaposleni storitev zavestno ne želijo izvajati na predpisanem nivoju; v organizaciji ni ustrezne tehnologije in sistema dela; sistem kontrole ne deluje in ni timskega dela.

Po I. Avelini Holjevac (1998, str. 63–64) interni standardi z vidika menedžment predstavljajo osnovno merilo – predpostavko za kakovost, ki pa se spreminja skladno s pričakovanji gostov (standardi ne predstavljajo končnega cilja, temveč sredstvo za njegovo doseg), z vidika gosta pa zagotavljajo željeno kakovost storitve. S standardiziranimi delovnimi procesi lahko PGO dolgoročno zagotavlja višjo kakovost ponudbe, kar se odraža v zadovoljstvu gostov in poslovni uspešnosti. Marolt in Gomišček pri tem ugotavljata (2005, str. 140–142), da je razlika med standardi izdelkov in storitev ravno v stopnji natančnosti. Pri izdelkih so standardi kvantitativni (merljivi), medtem ko so pri storitvah večinoma kvalitativni (opisni) pa tudi merljivi (npr. čas postrežbe, čas priprave jedi itd.). Zaradi značilnosti storitev v gostinstvu se glavnina kakovosti v PGO prenaša neposredno na izvajalce delovnega procesa. Kakovost se predpisuje s standardi dela, s katerimi se predpisujejo tako elementi kakovosti osebja (znanje, izkušnje, obnašanje itd.) kot posamezni delovni postopki (kaj, kako, kdaj, v kolikšnem času, zakaj) (Del Balzo, 1998, str. 62). Standardi so v tem primeru predpogoj za kakovost ponudbe, poleg kakovosti pa se zagotavlja tudi racionalnost delovnega procesa (Uran in Conti, 2006, str. 107). Parsa, Self, Sydnor-Busso in Yoon (2011) so preučili najpogostejše vzroke za propad restavracij v ZDA in ugotovili, da so manjši, privatni PGO, ki nimajo tradicije in upravljaljskega znanja (standardov), najbolj izpostavljeni poslovnemu neuspehu. Povprečna doba poslovanja teh obratov v ZDA znaša zgolj dve leti in tri mesece (str. 374).

### *Gostoljubje in standardizacija v PGO*

Za PGO velja, da poslujejo v nestanovitnem okolju, ki je zaradi prisotnosti človeškega dejavnika (ponudbo – doživetje v PGO soustvarjajo tudi gostje in ne le ponudniki!) izrazito spremenljivo in kaotično. Gostje so

neposredno vključeni v izvedbeni proces in pogosto nevede sooblikujejo kakovost storitev. Gostje prav tako primerjajo kakovost storitev s svojimi pričakovanji, ki z njihovega vidika predstavljajo želeni – pričakovani standard storitve, medtem ko gostinci ponujajo storitve skladno s svojimi – načrtovanimi standardi. Zaradi vključenosti gosta v proizvodni proces in spremenljivih pričakovanj gostinci težko zagotovijo, da bo rezultat storitve vedno tak, kot je bil načrtovan in obljubljen. Zaradi tega je uvajanje standardizacije zelo zahtevno, saj so medosebni odnosi različni in nepredvidljivi. Kakovost lahko nesporno ocenjujejo le gostje, vendar je potrebno vzpostaviti tudi ustrezne interne kriterije za kakovost (standarde), ki omogočijo, da so zaposleni seznanjeni in poenoteni o tem, kaj je kakovost v PGO. To pomeni, da morajo biti interni standardi razviti iz pričakovanj gostov. Gostje na tak način najprej, pogosto nevede, skozi pričakovanja definirajo standarde kakovosti ter jih nato skozi izvedbo storitve tudi ocenjujejo.

52

Cousins idr. (2002, str. 31) se v povezavi s standardizacijo in gostoljubjem sprašujejo, ali birokratsko okolje sploh dopušča srčnost in pristnost gostoljubja. Čeprav je namen standardov zagotavljanje kakovosti, se s pretirano birokratizacijo in uporabo standardov v storitveni proces vnaša ravno nasprotno. Standardi v smislu »rutinizacije« operativnih procesov odmikajo ponudbo od gostov, kar je v popolnem nasprotju z zagotavljanjem kakovosti (Šuligoj, 2009, str. 172). Osnovno vprašanje, ki se pojavlja pri standardizaciji v PGO, je ravno stopnja avtonomije osebja. Ker so naloge v operativi ponovljive, vendar zaradi vključenosti gosta v izvedbeni proces ne vedno na enak način, je vse procese v PGO nemogoče v celoti standardizirati. Zaposleni v operativi bodo vedno storili kakšno »napako« v smislu odstopanja ali prilagoditev procesov z namenom ugoditve gostovim željam in birokratski sistem se bo teoretično zrušil (Uran in Conti, 2006, str. 74). Cousins idr. (2002, str. 31–33) rešitev vidijo v obliki ravnovesja med: delovno klimo, ki teži k kakovosti; standardi, ki služijo kot orodje oz. pomoč pri doseganju kakovosti; osredotočenostjo vseh zaposlenih na pričakovanja gostov. Na tak način je osebju omogočeno, da izvaja standardizirane naloge, vendar jih glede na potrebe, želje in pričakovanja gostov lahko tudi smiselno prilagodi ter tako v očeh gosta »doseže« višjo kakovost ponudbe. Cousins idr. (2002, str. 31) ter Marković (2003, str. 60) ugotavljajo, da mora osebje predvsem strotvam dodati čustveno komponento, ki je s standardi ne moremo predpisati.

*Standardizacija v različnih oddelkih in različnih vrstah PGO*

K standardizaciji v PGO je potrebno pristopiti selektivno, saj le-ta ni primerna za vse oddelke in vse PGO v enakem merilu (Bouncken, 2002; Sedmak, 2011). Sedmak (2011) navaja, da je zaradi posebnosti okolja, ki vpliva na izvajanje delovnega procesa v PGO, smotrno standardizirati vse tiste elemente gostinskega proizvoda, kjer je to mogoče, predvsem pa smiselno (str. 45–50). Standardizacija je smiselna predvsem v tistih PGO, ki imajo: veliko število zaposlenih ali veliko fluktuacijo zaposlenih; ustvarijo visoke prihodke; imajo širok asortima ponudbe; imajo prevladujoči delež stalnih (povratnih) gostov. Potreba po standardizaciji se pojavlja z večanjem PGO, kar posledično pomeni uvajanje birokratske organiziranosti v PGO (delitev na oddelke, formalizacija odnosov, standardizacija itd.). Tak pristop je močno uveljavljen pri hotelskih verigah in verigah prehranskega gostinstva, saj je ugled storitvene znamke pogosto odvisen tudi od standardov dela (angl. *know-how*). V primeru verig prehranskega gostinstva celo govorimo o t. i. »mcdonalizaciji« ponudbe. Slednje pomeni popolno standardizacijo dela in ponudbe; računalniško vodeno kontrolo poslovanja; dekvifikacijo gostinskih poklicev v smislu »rutinizacije« delovnih nalog itd. Cousins idr. (2002, str. 223) pri tem navajajo, da verige prehrabnih PGO standardizirano ponudbo celo izpostavljajo kot svojo konkurenčno prednost (angl. *branded/trusted foodservice operations*).

Pretirana birokratizacija in nesmiselna uporaba standardov (predvsem v manjših PGO) pa imata lahko tudi negativne posledice. Te se odražajo predvsem v nepotrebnih, višjih stroških poslovanja, manjši prilagodljivosti ponudbe in osebja ter ustvarjanju občutka negostoljubja. S standardizacijo in poenotenjem ponudbe izgublja na pomenu lokalna gastronomska kultura, zaradi česar izginjajo razlike med različnimi vrstami PGO (Sedmak, 2011, str. 45–49). Selektivni pristop k standardizaciji zagovarja tudi Cerović (2003, str. 23–25), ki navaja, da se je veliko bolj posvetiti gostu kot pa detajlom na papirju. Predvsem manjšim, samostojnim ponudnikom standardizacija pogosto predstavlja (pre)veliko stroškovno obremenitev glede na njihov obseg poslovanja. Smiselnost vlaganj v standarde kakovosti in storitveno znamko, ki to kakovost predstavlja na trgu, je z vidika manjših ponudnikov pogosto vprašljiva (Cerović, 2003, str. 144–145).

V kolikor pa se menedžment PGO odloči za standardizacijo, morajo biti zaradi specifičnosti dejavnosti interni standardi prilagojeni posameznim operativnim oddelkom. V nadaljevanju smo k obravnavi standardizacije v PGO pristopili selektivno, pri čemer smo se osredotočili na dve

glavni področji (oddelka) – kuhinjo in strežbo. Proizvodni (industrijski) pristop k standardizaciji zasledimo predvsem vkuhinji, kar pomeni, da so klasični – birokratski pristopi tu delno sprejemljivi (npr. kontrola kakovosti, kontrola produktivnosti, ohranjanje optimalnih količin zaloge, stabilno okolje proizvodnje, uvajanje tehnoloških rešitev za povečanje kontrole itd.), saj se kakovost v kuhinji ugotavlja predvsem za izdelke (jedi) (Marković, 2003, str. 116). Cerović (2003, str. 142–143) standardizacijo jedi opredeljuje kot reguliranje posameznih jedi ali jedilnikov na način, da le-ti zadovoljujejo hranljivi, gastronomski in kuharski vidik, imajo konstantno kakovost in količino ter pri tem zagotavljajo visoke prihodke in finančni rezultat. Standardizacija normativov v kuhinji (količin živil v recepturah) je skladno s Pravilnikom o izplenu živil, ki je neločljivo povezan s procesom predelave živil in priprave obrokov hrane (Ur. l. RS., št. 113/2008), obvezna. Ostali postopki priprave jedi pa so v recepturah, ki predstavljajo osnovni standard dela v kuhinji, neobvezni in prepuščeni gostincem.

Kukanja (2012, str. 119) navaja, da so recepture »srce« kakovosti in osnova profitabilnosti vsake jedi, uporaba standardnih receptur pa omogoča pripravo jedi v predpisanem času, na predpisan način (skladno s predpisano kakovostjo) in s predvidenimi stroški živil. Avelini Holjevac (1998) navaja, da je potrebno vse operativne značilnosti vključiti v standarde, saj je uspešnost proizvodnega procesa odvisna od uspešnosti posameznih delovnih postopkov ter specifičnih faktorjev, ki vplivajo na posamezni delovni postopek. Avtorica zagovarja členitev proizvodnega procesa z namenom standardizacije le-tega in proizvodni proces v kuhinji razdeli na (Avelini Holjevac v Kukanja, 2012, str. 106): nabavo živil; prevzem in skladiščenje; postopek prevzema živil v kuhinjo; predpripravo jedi; izdajanje jedi; vzdrževanje inventarja, opreme in delovnih prostorov. Podobno delovne postopke in standarde razčleni tudi Cerović (2003, str. 143), ki standarde v proizvodnji jedi deli na: standarde nabave in živil; standarde priprave jedi; standarde sestave in ponudbe obroka. Avtor pri tem opozarja, da velja standardizacijo obravnavati glede na značilnosti in ponudbo različnih vrst PGO, in pri tem izpostavi: standardizacijo v PGO, ki ponujajo jedi po naročilu (*fr. à la carte*), kjer je ponudba standardizirana v manjšem obsegu in kuharjem dopušča določeno mero samostojnosti in kreativnosti; standardizacijo v velikih »zaprtih strukturah« prehrabnega gostinstva, kjer lahko govorimo o masovni proizvodnji standardiziranih jedi, z omejeno prilagodljivostjo in s predpisanimi stroški živil (npr. samopostrežni penzijski bifeji v hotelih, ponudba hrane na križarkah itd.).

Za razliko od kuhinje pa je v strežbi poudarek na neoprijemljivih dejavnikih kakovosti. Neoprijemljive značilnosti storitve ustvarjajo tako strežno osebje kot gosti, zato je standarde v strežbi veliko težje definirati kot v kuhinji. Kukanja (2012, str. 127) navaja, da strežba predstavlja najsubjektivnejši proces v PGO, saj jo je praktično nemogoče v celoti standardizirati. Možnost standardizacije se nanaša predvsem na tehnični – oprijemljivi del storitve (npr. čas postrežbe, število postreženih gostov, število miz itd.), veliko težje pa je standardizirati vedenjske in čustvene značilnosti osebja (npr. odzivnost, prijaznost, prodajno izkušnost, ustrežljivost, sposobnost reševanja problemov itd.). Celovita standardizacija teh značilnosti je v praksi nemogoča, čeprav PGO s pomočjo standardov poizkušajo urejati vedenje zaposlenih, njihove veščine, znanje itd. (Cousins idr., 2002, str. 28; Šuligoj, 2009, str. 172). Uran in Conti (2006, str. 26) delovne postopke v strežbi razdelita na pet faz, v katerih z namenom standardizacije poizkušata zajeti bistvene značilnosti strežbe. Te faze so: priprava na strežbo; sprejem gosta in naročila; serviranje; plačilo; pospravljanje ter druga zaključna dela. Šuligoj (2009, str. 159) ugotavlja, da takšna tehnokratska delitev procesov dela v strežbi odraža pasivno vlogo natakarjev in je v tem pogledu zastarela, saj pri storitvah delo izvajalcev vsebuje tudi pomembno čustveno komponento. Strežno osebje ima predvsem vlogo aktivnega svetovalca, prodajalca, povezovalca operativnih procesov med kuharjem in gostom itd. Da so storitve lahko kakovostne, zaposleni, ki so v stiku z gosti, nujno potrebujejo določeno mero samostojnosti (o čemer smo že pisali). Pretirana standardizacija v primeru posebnih zahtev ali reklamacij (npr. iskanje odobritve pri nadrejenemu, izpolnjevanje obrazcev itd.) lahko negativno vpliva na zaznano kakovost. Kukanja (2012, str. 128) pravi, da je kakovost procesa strežbe odvisna predvsem od fleksibilnosti, predvidljivosti in obzirnosti zaposlenih. Ker teh značilnosti ne moremo v celoti predpisati ali zaukazati, ustrezno izvrševanje delovnih postopkov zagotovimo z uporabo t. i. načel sodobnih organizacijskih pristopov, kot so: vodenje z zgledom; vključenost menedžerja v delovni proces; pozitivna delovna klima; motivacija zaposlenih; redna strokovna izobraževanja in treningi vseh zaposlenih; odprta komunikacija in sodelovanje; skrb za izpolnitev gostovih pričakovanj itd. (Cousins idr. 2002, str. 29–30). Avtorji v primeru strežbe celo ne govorijo o standardih, temveč o namerah ali zgolj priporočilih menedžmenta strežnemu osebju.

### Upravljanje notranje kakovosti

V kolikor tehnično kakovost lahko relativno enostavno predpišemo s standardizacijo (npr. predpisi, pravilniki, kategorizacijo), je k zagotavljanju



nju funkcionalne kakovosti potrebno pristopiti načrtno, z uvedbo t. i. sistema notranje kakovosti. Vpeljava sistema notranje kakovosti je kompleksna, saj mora biti za razliko od tehničnih standardov zadoščeno naslednjim pogojem: dosežen mora biti širok konsenz menedžmenta in vseh zaposlenih o kakovosti; temeljiti mora na dobrem poznavanju gostovih pričakovanj; standardizacija (kot sredstvo zagotavljanja kakovosti) pa mora dopuščati učinkovitost in prilagodljivost ponudbe. Te aktivnosti predstavljajo elemente konkurenčne prednosti podjetja ter osnovo za vpeljavo sistema notranje kakovosti (Uran, 2003, str. 67). Podjetjem je za vzpostavitev sistema notranje kakovosti na voljo več različnih sistemov, menedžerji pa se morajo sami odločiti, če in kateri »univerzalni« sistem bodo izbrali oz. ali bodo pristopili k izdelavi lastnega sistema. V kolikor se podjetje odloči za vpeljavo mednarodnega sistema notranje kakovosti in ga uspešno uvede, je nagrajeno s certifikatom (npr. standard ISO). V znanstveni literaturi (Crick in Spencer, 2011; Del Balzo, 1998; Yusof in Aspinwall, 2000; Seth idr., 2005; Uran in Conti, 2006) lahko zasledimo številne sisteme in pristope za zagotavljanje notranje kakovosti. Med najbolj poznanimi velja izpostaviti: standardizacijo ISO

(Cousins idr., str. 27–28); ameriško nagrado za kakovost MBNQA (angl. *The Malcom Baldrige National Quality Award*) (Malcolm Baldrige National Quality Award, 2013); evropsko nagrado za kakovost EFQM (angl. *European Organisation for Quality*) (Urad RS za meroslovje, 2013); Priznanje RS za poslovno odličnost; model celostnega upravljanja s kakovostjo (TQM), ki temelji na pristopu k upravljanju, temelječem na paradigmi postmoderne organiziranosti, in vključuje dolgoročno zavezanost podjetja k stalnemu izboljševanju kakovosti (Leong, Zakuan in Saman, 2012, str. 691); HSKS (slovenski sistem zagotavljanja kakovosti v hotelskih podjetjih) (Uran in Conti, 2006); interne – lastne standarde; standarde mednarodnih korporacij.

Šuligoj (2009, str. 186) trdi, da so standardi serije ISO 9000 v gostinstvu zelo slabo zastopani. Glavni očitki tem sistemom so neprilagodljivost specifikam turističnih storitev, preobsežna dokumentacija, cena uvažanja in vzdrževanja ter njihova vprašljiva učinkovitost za zagotavljanje končne kakovosti storitve za gosta. Podobno ugotavljata tudi M. Uran in D. Conti (2006, str. 5–6), ki pravita, da je večina mednarodnih sistemov kakovosti najbolj uveljavljenih v industriji, saj je njihova uporaba v turizmu pogosto neučinkovita. Avtorici navajata, da je v turizmu oblikovanje internih standardov najučinkovitejše orodje za zagotavljanje kakovosti storitev, vendar pa ugotovitve Šuligoja (2009) dokazujejo, da standardi na kakovost v slovenskem hotelirstvu nimajo vpliva.



# Teoretična opredelitev ponudbe v PGO

## Gostinski proizvod

Številne predstavljene definicije kakovosti, različni dejavniki in dimenzije kakovosti ter različne metode merjenja kakovosti so že nakazali, kaj vse vključuje ponudba PGO. PGO ne prodajajo zgolj hrane in pijače, ampak tudi vzdušje, gostoljubje, zabavo itd. Uran Maravić (2008, str. 17) govori o verigi vrednosti in navaja, da različen spekter pojavov in značilnosti sestavlja posamezno storitev oz. doživetje, pri čemer vsak element proizvoda ali storitve predstavlja določeno vrednost za gosta. V različnih raziskavah o zadovoljstvu gostov in kakovosti ponudbe so bili identificirani številni dejavniki, ki različno vplivajo na vrednotenje kakovosti storitve. Z upoštevanjem vseh podrobnosti in vseh dejavnikov, vključno s širšo okolico, je število teh dejavnikov (teoretično gledano) lahko neomejeno, zato se v raziskavi osredotočamo izključno na PGO. Sedmak (2011, str. 30) se sklicuje na Zeithamla in Bitnerja (2000), ki govorita o spektru oprijemljivosti, in navaja, da je ponudba PGO sestavljena iz približno polovice oprijemljivih proizvodov in polovice neoprijemljivih storitev. Sedmak (2011) trdi, da ima posledično gost v PGO opravka z večjim številom oprijemljivih proizvodov kot neoprijemljivih storitev, vendar kljub vključenosti storitvene komponente avtor zagovarja uporabo termina gostinski proizvod. Gostinski proizvod, kot proizvod gostinske dejavnosti, ki ima namen zadovoljiti željo ali potrebo kupca, opredeljuje tudi Turistični terminološki slovar (2013).

Z vidika naše raziskave je zanimiva delitev gostinskega proizvoda glede na različne avtorje. Cousins idr. (2002, str. 13) le-tega delijo na jedro proizvoda (hrana in pijača), oprijemljive elemente proizvoda in »oboga-

teni« proizvod (celotna izkušnja v PGO), medtem ko Kotler (2004, str. 407) gostinski proizvod deli na jedro izdelka oz. proizvoda (osnovna storitev oz. korist za gosta), osnovni izdelek (miza, pribor itd.), pričakovani proizvod, ki jedro in osnovni proizvod diferencira (glasba, sveče itd.), ter razširjeni proizvod, ki presega gostova pričakovanja (npr. lokacija, dostopnost, odnos osebja do gostov itd.). Gostinski proizvod podrobno razdeli tudi Avelini Holjevac (1998, str. 422–423), ki izpostavi največji nabor elementov gostinskega proizvoda (z vidika naše raziskave dejavnikov kakovosti). Ti so: izbor jedi in pijač; ambient; personalizacija storitev; zupanje gostov v ponudnika; urejenost in dekoracija prostorov in okolice PGO; možnost parkiranja; konsistentnost kakovosti jedi; kakovost in prezentacija jedi; čakalni čas; ljubeznivost; ustrežljivost. Iz predstavljenih opredelitev izhaja, da posamezne značilnosti oz. navedeni dejavniki kakovosti gostinskega proizvoda zadovoljujejo specifična pričakovanja gostov (npr. primerna ponudba hrane, čisto in privlačno okolje, strokovna storitev in gostoljubje itd.). Podobno ugotavlja tudi Medlik (v Uran, 2003, str. 116–117), ki trdi, da hotelski proizvod ni statičen, saj se v odnosu do gosta ustvarja (udejanja) s pomočjo: osnovnih hotelskih dejavnosti (prehrabne in nastanitvene zmogljivosti); dodatnih dejavnosti (npr. prostori za rekreacijo, igralnica); pomožnih dejavnosti (npr. pralnica, kurilnica), ki omogočajo lažje izvajanje – prodajo osnovnih in dodatnih dejavnosti. Ugotavljamo, da je delitev dejavnosti na osnovne (npr. hrana in pijača), dodatne (npr. lokacija, inventar) in pomožne (npr. pralnica, vzdrževanje) primerna tudi za področje prehrabnega gostinstva. Podobno proizvodni ciklus in proizvod v PGO definira tudi Jones (1993, str. 32), ki navede, da končni proizvod PGO sestavljajo: vložki (materiali, oprema itd.); polproizvodi (izdelki, ki jih gost ne opazi, a brez njih ni prodaje); izložki (izdelki in storitve, ki se prodajajo) ter končni rezultat (zadovoljstvo gosta s storitvijo). Pri tem pa velja izpostaviti, da nekateri avtorji (Poklar Vatovec, 2008) izražajo pomislek glede uporabe termina turistični ali gostinski proizvod, saj naj bi ta izpostavljal predvsem tehnični –oprijemljivi del gostinske ponudbe. Poklar Vatovec (2008, str. 5) zato predlaga uporabo termina integralna ponudba ali integralna storitev. A. Brezovec in H. Nemeč Rudež (2009, str. 133–134) pri tem ne delata terminoloških razlik in turistične storitve enačita s turističnimi proizvodi. Avtorici navajata, da je zaradi narave turističnega proizvoda, ki je sestavina otipljivih in neotipljivih sestavin, primerneje govoriti o t. i. predstavitevem spletu proizvoda oz. storitve. V naši raziskavi zato, skladno z večino predstavljenih (tujih) definicij, uporabljamo termin proizvod.

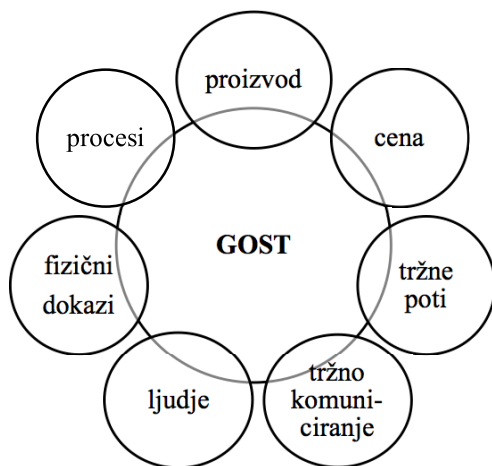
Z vidika naše raziskave je še posebej zanimiva opredelitev Sedmaka (2011), ki izpostavi kompleksnost gostinskega proizvoda in uvede termin »celovit gostinski proizvod«. Celovit gostinski proizvod je tisto, kar za gosta predstavlja celovito doživetje obroka (Sedmak, 2011, str. 32). Celovit pristop je z vidika kakovosti pomemben zato, ker vključuje tudi tiste okoljske dejavnike kakovosti, na katere gostinci ne morejo neposredno vplivati (npr. varnostne razmere, zakonodaja, vremenske razmere itd.), vendar ti dejavniki lahko pomembno vplivajo na zaznano kakovost ponudbe. Z vidika zagotavljanja kakovostne ponudbe nas posebej zanima tisti »del« proizvoda, na katerega gostinci lahko neposredno vplivajo. V nadaljevanju zato predstavljamo koncept trženjskega gostinskega proizvoda.

### Trženjski gostinski proizvod

59

Za gosta so predvsem pomembni tisti elementi celovitega proizvoda, s katerimi se neposredno sreča med obiskom PGO (Sedmak, 2011). To seveda ne pomeni, da ostali elementi celovitega proizvoda niso pomembni (npr. postavitve skladiščnih prostorov, prepoved točenja alkoholnih pijač mladoletnim osebam, upoštevanje načel HACCP itd.), vendar so ti z vidika trženja in možnosti zagotavljanja kakovosti le izjemoma uporabni.

Trženjski pristop v PGO je skladen s Kotlerjevo definicijo trženja, ki pravi: »Trženje je družbeni in upravljavski proces, s pomočjo katerega posamezniki in skupine dosegajo, kar potrebujejo in želijo, z ustvarjanjem in menjavo izdelkov ter vrednostmi z drugimi« (Kotler, 1996, str. 6). Avtor pri tem izpostavi usmerjenost ponudnikov h gostom in k zadovoljevanju njihovih potreb, kar definira kot trženjsko usmerjenost podjetja. Cilj take usmerjenosti je ustvarjanje kompleksnega trženjskega odnosa, v katerem bo gost želel izvesti proces menjave z našim in ne konkurenčnim podjetjem. Za obrazložitev zgornje opredelitve Kotler, Bowen in Maken (2006, str. 13–14) uporabijo sledeče trženjske koncepte: potrebe, želje in pričakovanja; proizvode; vrednost; zadovoljstvo; kakovost; menjava, transakcijo in odnose; trg. Ti koncepti si sledijo v logičnem zaporedju oz. krogotoku. Tisti del celovitega gostinskega proizvoda, s katerim pride gost neposredno v stik, lahko sistematično razdelimo na sedem področij, ki so v teoriji trženja znani kot trženjski splet (7P). Trženjski splet tvorijo tisti elementi (sestavine) ponudbe, ki podjetju omogočajo menjavo in z njimi lahko neposredno upravljamo na ravni menedžmenta. Ti elementi so: proizvod; cena; tržne poti; tržno komuniciranje; ljudje; fizični dokazi; procesi (Brezovec in Nemeč Rudež, 2009, str. 9; Sedmak, 2011, str. 32–37). Trženjski splet za storitve prikazujemo na Sliki 1.



Slika 1: Trženjski splet za storitve.  
Vir: prirejeno po Jančič, 1990, str. 93.

60

Prednost trženjskega pristopa je predvsem v tem, da omogoča enostavnejši pregled nad ponudbo, ki je usmerjena h gostom in zadovoljevanju njihovih potreb. Ponudnik (v našem primeru PGO) pa si na tak način lažje zagotovi pogoje za uspešno in dolgoročno menjavo na trgu (Brezovec in Nemeč Rudež, 2009, str. 15; Sedmak, 2011, str. 32–33). Kotler in Bes (2004, str. 31) navajata, da so elementi trženjskega spleta vidno udejanjanje trženjske strategije podjetja, zato morajo biti skladni s strategijama operativnega segmentiranja (razčlenitve trga) in pozicioniranja (prepoznavnosti na trgu). Sistematičen in kronološki pristop k razvoju trženjskega odnosa med ponudnikom in gostom zagovarjajo tudi Cousins idr. (2002, str. 37). Avtorji izpostavljajo, da trženjski odnos ni statičen in enosmeren (transakcijski oz. prodajni), temveč je dinamičen, simultan, organski, neskončen ter zajema vsa področja PGO. Cilj trženjskega odnosa je privabiti, zadržati in razvijati dolgoročne odnose z gosti (Kim, Oh in Gregoire, 2006). Na uspešnost implementacije trženjskega pristopa pomembno vplivajo sledeči organizacijski dejavniki: organizacijska klima; segmentacija; podatkovne baze; spremljanje potrošnje gostov; trženjsko komuniciranje; zaupanje v ponudnika; priznanje in nagrada za odnos (Bowie in Buttle, 2004, str. 301–304). Kotler in Bes (2004, str. 31) govorita o t. i. navpičnem trženju in skladnosti sestavin trženjskega spleta s trženjskim ali poslovnim načrtom podjetja. Kotler (2004, str. 115) navaja, da je trženjski načrt (avtor ga imenuje tudi bojni načrt) eden najpomembnejših rezultatov procesa trženja in predstavlja načrt za doseganje ciljev

podjetja. Trženjski načrt je kot strateško orodje nepogrešljiv tudi pri uvažanju, ukinjanju, spreminjanju ali izboljševanju kakovosti ponudbe. Uspešnost izvajanja trženjskega načrta je potrebno redno spremljati in ga po potrebi spreminjati. A: Brezovec in H. Nemeč Rudež (2009, str. 103) poudarjata, da dober trženjski načrt definirajo ključni elementi, kot so: razumljivost, izvedljivost, prilagodljivost, merljivost in dosegljivost. Slednje smo upoštevali tudi pri oblikovanju našega raziskovalnega modela. Sistematičen pristop k vzpostavitvi trženjskega odnosa med PGO in gostom prikazujemo na Sliki 2.



Slika 2: Sistematičen pristop k vzpostavitvi trženjskega odnosa med gostom in PGO.

Vir: prirejeno po Cousins idr. 2002, str. 38.

Ugotavljamo, da na osnovi različnih opredelitev gostinskega proizvoda (Kotler idr., 1999; Medlik, 2006; Uran Maravič, 2008; Jones in Lockwood, 1993), Sedmakove (2011) definicije celovitega gostinskega proizvoda ter Kotlerjeve (1996) definicije trženjske usmerjenosti podjetja lahko oblikujemo novo, trženjsko definicijo gostinskega proizvoda. Nova definicija trženjskega gostinskega proizvoda se glasi:

Trženjski gostinski proizvod predstavlja tisti del celovitega gostinskega proizvoda, s katerim pride gost neposredno v stik, ga sistematično lahko razdelimo po elementih trženjskega spleta in nanj gostinec lahko (vsaj večinoma) neposredno vpliva.

K oblikovanju nove definicije so nas vzpodbudile navedbe številnih avtorjev, v katerih je zaslediti težnjo po trženjski usmeritvi gostinskega proizvoda. Pri tem so nam teoretično oporo nudile predvsem navedbe avtorjev Parsa, Self, Njite in King (2005, str. 314), ki ugotavljajo, da uspešne restavracije odlikuje jasen, konsistenten koncept kakovosti, prilagojen izbranemu ciljnemu segmentu gostov. Chon in Sparrowe (1995, str. 204) koncept definirata kot organiziran sistem (skupek) značilnosti proizvoda, ki zadovoljuje specifične želje in pričakovanja izbranega segmenta gostov. Pomen koncepta v PGO v svojih raziskavah izpostavijo tudi Wall in Berry (2007, str. 67) ter Ha in Jang (2010, str. 165), ki trdijo, da mora imeti gostinski proizvod konsistentno, usklajeno sporočilo, kar vodi do zadovoljstva gostov in njihove lojalnosti, vendar avtorji ugotavljajo, da se slednje v gostinstvu žal ne dogaja pogosto. Menimo, da oblikovanje koncepta ponudbe, skladno s Kotlerjevo teorijo trženja, predstavlja sistematičen pristop k vzpostavitvi trženjskega odnosa z gostom. Ker smo oblikovali novo definicijo gostinskega proizvoda, menimo, da je z vidika zagotavljanja kakovosti v PGO pomembno predstaviti, kako je z dosedanjimi raziskavami in njihovimi rezultati na tem področju. V nadaljevanju smo ugotovitve posameznih raziskav, skladno z novo oblikovano definicijo trženjskega gostinskega proizvoda, smiselno združili v dimenzije kakovosti po elementih trženjskega spleta – neodvisno od uporabljene kvantitativne metode merjenja kakovosti. Pri tem smo se naslonili na navedbe M. Uran (2008, str. 9), ki trdi, da pri preučevanju kakovosti ni pomembno, koliko dimenzij uporabimo, saj te predstavljajo le sistematični okvir za merjenje kakovosti, število posameznih dejavnikov, ki tvorijo posamezno dimenzijo, pa je lahko različno. V znanstveni literaturi nismo zasledili raziskave, ki bi kakovost v PGO preučevala na osnovi dimenzij trženjskega spleta. Sedmak (2011, str. 32) opozarja, da je zaradi heterogene vsebine in narave dejavnosti posamezne dejavnike mogoče umestiti v več različnih področij (dimenzij) hkrati, saj je njihovo število nedefinirano. Z navedbami Sedmaka se v celoti strinjamo, zato smo posamezne dejavnike kakovosti, glede na teoretična izhodišča, predstavljena v uvodnem delu, vključili v izključno eno od preučevanih dimenzij kakovosti.

## Predstavitev dosedanjih raziskav s področja kakovosti v PGO po dimenzijah trženjskega gostinskega proizvoda (7P)

### *Trženjska dimenzija kakovosti – proizvod*

Proizvod (v ožjem pomenu besede – angl. *product*) predstavlja materialni del proizvoda oz. tisto, kar Kotler (2004, str. 408) opredeli kot jedro proizvoda (hrana in pijača) oz. jedro koncepta proizvoda (Cousins idr. 2002, str. 13). Sedmak (2011, str. 33) jedro proizvoda razdeli na materialni del (npr. vrsta in obseg ponudbe, velikost porcij, okusnost jedi, temperatura hrane in pijače, ponudba specialitet, dodatna ponudba kot npr. biljard, animacija, prodajna razstava slik itd.) in nematerialni del (tip in kakovostna raven ter imidž PGO). Ker kategorizacije PGO v RS nimamo, se z nematerialnimi značilnostmi v raziskavi ne ukvarjamo. Sedmak (2011, str. 33–34) izpostavlja, da je proizvod praviloma bistvo ponudbe, vendar je pomen te dimenzije lahko različen pri posameznih vrstah PGO, kar z našo raziskavo tudi preverjamo. Pri tem se osredotočamo zgolj na ponudbo hrane, saj menimo, da je ponudba pijač z vidika kakovosti manj pomembna, ker večinoma temelji na ponudbi tipskih pijač (alkoholnih, brezalkoholnih, toplih napitkov). Na to nakazujejo tudi rezultati številnih tujih raziskav (Clark in Wood, 1999; Kim, Ng in Kim, 2009; Mattila, 2001; Sulek in Hensley, 2004; Vanniarajan, 2009), ki so se pri preučevanju kakovosti v PGO večinoma osredotočale le na kakovost hrane. Skladno s cilji raziskave smo dejavnike, ki jih Sedmak (2011, str. 33) uvršča pod dodatno ponudbo (npr. biljard, animacija itd.), umestili v dimenzijo trženjskega spleta – fizični dokazi.

Rezultati številnih tujih raziskav dokazujejo, da je hrana najpomembnejša dimenzija kakovosti, ki vpliva na izbor PGO in zadovoljstvo gostov (Clark in Wood, 1999; Mattila, 2001; Sulek in Hensley, 2004; Gupta, McLaughlin in Gomez, 2007; Vanniarajan, 2009). Nekateri raziskovalci (Abbas in Somayeh, 2011, str. 105) trdijo, da je ocena kakovosti hrane pogojena s kupno močjo gostov. Hrana naj bi zato bila najpomembnejša dimenzija kakovosti le na segmentu restavracij višjega cenovnega razreda, medtem ko naj na obisk obratov s hitro prehrano ne bi imela posebne vpliva. Da je kakovostna hrana najpomembnejša dimenzija kakovosti tudi temu segmentu gostov, dokažejo Kim, Ng in Kim (2009, str. 13–15). Pretirana osredotočenost na kakovost proizvoda pa se lahko izkaže za »naivno«, saj številne raziskave dokazujejo, da hrana ni vedno najpomembnejša dimenzija kakovosti. MacLaurin in MacLaurin (2000, str. 75–80) tako ugotavljata, da je kakovostna hrana le ena izmed devetih najpomembnejših dimenzij kakovosti tematskih restavracij v Singapurju. Podobno v raziskavi, ki vključuje segment luksuznih restavracij,

ugotavljata tudi Mosavi in Ghaedi (2012, str. 6099). Čeprav hrana ni bila izpostavljena kot najpomembnejša dimenzija kakovosti na segmentu luksuznih restavracij, Law, To in Goh (2008, str. 351) dokažejo, da je kakovostna hrana pomembnejša gostom z višjo kupno močjo. Thomas in Mills (2006, str. 82–84) v svoji raziskavi dokažeta, da čas obedovanja, cena ter subjektivna zaznana vrednost jedi pomembno vplivajo na posameznikov izbor hrane.

Na osnovi pregleda številnih tujih raziskav, ki dimenzijo hrana izpostavijo kot najpomembnejšo dimenzijo kakovosti, ugotavljamo (Clark in Wood, 1999; Mattila, 2001; Sulek in Hensley, 2004; Gupta, McLaughlin in Gomez, 2007; Vanniarajan, 2009), da so bile le-te izvedene v različnih kulturnih okoljih, na različnih raziskovalnih vzorcih, pri čemer pa skupnih značilnosti vzorcev v posameznih raziskavah nismo zasledili. Ko govorimo o kakovosti hrane, pa je nujno potrebno definirati tudi dejavnike, na osnovi katerih ocenjujemo kakovost. Opažamo, da različni avtorji povsem različno obravnavajo kakovost hrane. Namkung in Jang (2007, str. 387) ter Liu in Jang (2009, str. 344) izpostavijo zgolj okus in izgled hrane, medtem ko Harrington, Ottenbacher in Kendall (2011, str. 281) razširijo nabor dejavnikov in kot najpomembnejše izpostavijo: varno prehrano, sprejemljivost (okus, izgled, temperatura, velikost porcij) in prehransko vrednost. So pa tudi druge ugotovitve, ki poudarjajo pomen izbora – obsega ponudbe pri ocenjevanju kakovosti (Kivela, Reece in Inbakaran, 1999) ter izgled gastronomske ponudbe (jedilnega lista) (Raajpot, 2002, v Ha in Jang, 2010). Čeprav je potrebno upoštevati mnenje gostov, ima lahko tak pristop številne omejitve, saj je ocenjevanje v celoti podvrženo subjektivnim ocenam gostov. Sulek in Hensley (2004, str. 242–244) zato predlagata, da kvaliteto hrane definirajo zgolj tri ključne značilnosti: varnost, privlačnost in prebavljivost hrane, medtem ko Brunso, Ahle Fjord in Grunert (v Brun, 2013, str. 3) izpostavijo štiri »univerzalne dejavnike«, ki naj bi definirali kakovost hrane skozi oči gosta. Ti so: okus in izgled, zdrava – neoporečna hrana, način priprave hrane, (pol)pripravljena hrana. Glede na predhodne ugotovitve smo v raziskavo vključili sledeče dejavnike kakovosti: obseg ponudbe; velikost porcij; okus; izgled; varnost hrane.

### *Trženjska dimenzija kakovosti – ljudje*

Ta dimenzija vključuje vse osebe, ki se nahajajo v gostinskem obratu in vplivajo na gostovo doživetje obroka. To so lahko: menedžer ali lastnik PGO; strežno osebje; ostali gostje; inšpektorji; policija itd. V raziskavi smo se osredotočili le na strežno osebje, menedžerja in ostale goste, saj



menimo, da na te dejavnike kakovosti menedžment PGO lahko v veliki meri neposredno vpliva. Poseben poudarek pa velja nameniti osebju (predvsem kontaktnemu – strežnemu osebju). Strežno osebje po mnenju številnih raziskovalcev (Skogland in Siguaw, 2004, str. 223; Woods in King, 1996, str. 106) predstavlja najpomembnejšo dimenzijo kakovosti v PGO, saj ima neposreden stik z gosti, obenem pa predstavlja vez med gostom in kuhinjskim osebjem. Šuligoj (2009, str. 103) ugotavlja, da odnosi med zaposlenimi in gosti dajejo pravo – dodano vrednost proizvodu, kar je tudi glavna razlika med nastanitvenim in prehrabnim gostinstvom. Podobno navajata tudi Frangini in Benedetti (2003, str. 67), ki trdita, da je kakovost v prehrabnem gostinstvu najodvisnejša od osebja, saj vsaka nekonsistentnost v njegovem vedenju vpliva na gostov vtis o kakovosti. Ugotavljamo, da večina v raziskavi obravnavanih raziskav (Andaleeb in Conway, 2006; Jaafar, Lumbers in Eves, 2008; Mei, Dean in White, 1999; Mosavi in Ghaedi, 2012; Smith, Bolton in Wagner, 1999; Voon, 2012) izpostavlja osebje kot najpomembnejšo dimenzijo kakovosti v PGO. Wall in Berry (2007, str. 62–63) trdita, da je povsem naravno, da človeški dejavnik prevlada nad ostalimi dimenzijami kakovosti in lahko »nadomesti« ostale pomanjkljivosti v ponudbi. Glede na trditve avtorjev nobena dimenzija kakovosti ne more odtehtati gostove slabe izkušnje z neprijaznim osebjem. Kivela in Chu (2001, str. 266) v študiji na vzorcu hongkongških PGO ugotovita, da kakovost odnosov med zaposlenimi in gosti pomembno vpliva na gostovo percepcijo ostalih dimenzij kakovosti v PGO. Iz analize raziskav (Andaleeb in Conway, 2006; Voon, 2012; Mosavi in Ghaedi, 2012; Jaafar, Lumbers in Eves, 2008), v katerih je osebje izpostavljeno kot najpomembnejša dimenzija kakovosti, izhaja, da: so bile le-te izvedene v različnih kulturnih okoljih na različnih raziskovalnih vzorcih; je bil v raziskavah uporabljen različen merski inštrument; so bile najpogosteje uporabljene raziskovalne dimenzije kakovosti hrana, osebje, cena in okolje. Omenjenim raziskavam je poleg rezultatov skupno predvsem to, da so vse temeljile na vzorcih naključno izbranih gostov (respondentov) v različnih vrstah PGO. Povsem nasprotno, da osebje ni najpomembnejša dimenzija kakovosti, pa v svoji raziskavi ugotovijo Marković idr. (2010), ki preučijo kakovost v PGO na območju Opatije (Hrvaška). Avtorji dokažejo pomen sedmih dimenzij prilagojenega modela Dineserv v sledečem zaporedju: čistoča in izgled opreme in osebja; zagotavljanje kakovosti; osebna pozornost; zadovoljstvo in lojalnost; osnovne zahteve; odzivnost; zanesljivost. Z vidika naše raziskave je predvsem pomembna ugotovitev raziskave avtorjev Wall in Berry (2007, str. 67), kjer ugotavljata, da je pomen osebja pogojen z vrsto PGO ter ugotovitev tur-

ških raziskovalcev Dogdubaya in Avcikurta (2013, str. 7), ki pravita, da so v PGO zadovoljni in lojalni zaposleni predpogoj za zadovoljstvo in lojalnost gostov.

Glede na pomen osebja v nadaljevanju predstavljamo različne dejavnike kakovosti, na osnovi katerih gostje najpogosteje ocenjujejo kakovost osebja. Ti so: znanje in strokovnost; komunikativnost; gostoljubje; drugi dejavniki (starost, spol, odnosi itd.). Uran Maravić (2008, str. 33) na osnovi pregleda znanstvene literature izpostavi ključne skupine znanj, potrebnih za kakovostno opravljanje operativnih del v PGO. Ta znanja so: poslovna znanja, jezikovna znanja, ožja strokovna znanja, socio-psihološka znanja, tehnična znanja. Akan (1995, str. 39–42) poleg strokovnih znanj z vidika zagotavljanja kakovosti v PGO izpostavi tudi pomen socio-psiholoških kompetenc osebja. Slednje izpostavi tudi Sedmak (2011, str. 37), ki pri tem opozarja, da je poleg formalnih znanj in veščin zelo pomemben dejavnik kakovosti tudi značaj osebja. V nadaljevanju kot pomembni značajski lastnosti izpostavljam komunikativnost in gostoljubnost strežnega osebja.

Komunikativnost številni raziskovalci (Claycomb in Martin, 2002; Jayachandran idr., 2005, v Meng in Elliott, 2008) izpostavijo kot najpomembnejši dejavnik kakovosti v PGO. Scanlan in McPhail (2000, str. 491) trdita, da predvsem poslovni gostje izrazito cenijo komunikativnost osebja. Proces komunikacije pomembno vpliva na zadovoljstvo gostov, saj je osebna komunikacija osnovnega pomena za sporazumevanje (skrb za obveščenost gostov in skrb za vzvratno zvezo), ki vpliva na uspešnost zadovoljitve gostovih pričakovanj. Uran Maravić (2008, str. 58) komunikacijo (tako verbalno kot neverbalno) opredeli kot spoštljivo izmenjavo misli, občutkov in prepričanj, ki poteka na način, da poslušalec interpretira sporočilo tako, kot je hotel govornik. Za to pa so potrebni: sposobnost poslušanja, opazovanja in razumevanja; sposobnost prenašanja lastnih misli, idej in čustev ter izmenjava mnenj in dialog s sogovornikom. Kavčič (2004, str. 203) navaja, da ima neverbalni način komuniciranja največji pomen, saj je vtis, ki ga naredimo, v največji meri določen z govorico telesa (mimiko, gestiko, proksemiko), nato z glasom in šele nato s pomenom besed, ki predstavljajo zgolj 7 % celotne komunikacije. Sposobnost sporazumevanja sodi v osnovno usposobljenost vsakega zaposlenega v PGO, pri čemer se pričakuje, da so zaposleni sposobni tudi osnovnega komuniciranja v tujih jezikih. Gostoljubje predstavlja pomemben dejavnik kakovosti, kar v svojih raziskavah potrdijo številni raziskovalci (Ariffin in Maghzi, 2012; Kim in Kachersky, 2006; Meng in Elliott, 2008; Noone, Kimes, Mattila in Wirtz, 2007). Noone, Kimes, Mattila

in Wirtz (2007, str. 232–237) ugotavljajo, da so predvsem gostje luksuznih restavracij izrazito občutljivi na postrežbo in odnos osebja. Podobno v svojih raziskavah ugotavljajo tudi Kim in Kachersky (2006), Meng in Elliott (2008) ter Njite, Dunn in Kim (2008, str. 263), ki pravijo, da je gostom luksuznih restavracij odnos osebja (gostoljubje) izrazito pomemben dejavnik kakovosti. Glede na dokazan pomen gostoljubja se seveda izpostavlja vprašanje, kako definirati gostoljubje oz. skrb za gosta (gr. *hospis*; angl. *hospitality*). Uran Maravić (2008, str. 52–63) navaja, da so to značilnosti, ki jih lahko opišejo kot: vljudnost, prijaznost, nasmeh, hvaležnost, pozornost, spoštljivost, uglajenost, občutek dobrodošlosti, zaznava gostovih potreb, skrb za dobro počutje gosta, interes za gostove besede. Avtorica navaja, da je gostoljubje poglaviten del kakovosti storitev in vključuje tiste dejavnike kakovosti, ki jih je najtežje opredeliti in oceniti. Te »podrobnosti«, ki so najpogosteje del posameznikovega značaja, so za gosta zelo pomembne. Ko se celotno podjetje zaveže, da bo poslovalo po teh načelih, gostoljubje postane del kulture organizacije. Musek Lešnik (2007a, str. 13) pri tem navaja, da so značajske lastnosti osebja osnova za zadovoljstvo in lojalnost gostov. Pomen značajskih »podrobnosti« v PGO ugotavlja tudi Waxman (2006, str. 35) v raziskavi o kakovosti ponudbe v kavarnah. Avtor ugotavlja, da na kakovost PGO ne vpliva zgolj »elitistična« in strokovna postrežba, temveč bogat nabor socialnih dejavnikov, povezanih z značilnostmi osebja, na osnovi katerih gostje ocenjujejo kakovost obrata. Ti dejavniki so: občutek pripadnosti, občutek domačnosti, občutek spoštovanja, občutek zaupanja, podpora osebja itd. Rezultati raziskave (Waxman, 2006, str. 49–51) so pokazali, da imajo predvsem kavarne pomembno vlogo pri širitvi t. i. socialnega kapitala.

Poleg predhodno predstavljenih pa lahko v znanstveni literaturi sledimo tudi druge dejavnike, ki vplivajo na vrednotenje kakovosti osebja. Zanimiva je ugotovitev avtorjev Luoha in Tsaura (2011, str. 286–288), ki potrđita povezavo med gostovim vrednotenjem kakovosti in starostjo osebja ter ugotovitev raziskovalcev Martínez-Tura idr. (2011, str. 1202–1208), ki z vidika kakovosti ponudbe izpostavijo pomen odnosov med zaposlenimi in organizacijsko klimo v PGO. Na percepcijo kakovosti pa ne vplivajo le odnosi med gosti in zaposlenimi, temveč tudi odnosi med različnimi segmenti gostov. Bowie in Buttle (2004, str. 28) govorita o upravljanju kompatibilnosti različnih segmentov gostov (angl. *managing the customer mix*). Da je (ne)komplementarnost različnih segmentov gostov resnično pomemben dejavnik kakovosti v PGO, opozarja tudi Sedmak (2011, str. 37). Komplementarnost različnih segmentov gostov smo zato vključili tudi v našo raziskavo.

Ugotavljamo, da so bile predstavljene raziskave izvedene v različnih kulturnih okoljih, na različnih raziskovalnih vzorcih. Kljub temu, da predstavljene raziskave potrjujejo pomen osebjaja, pa ne moremo izpostaviti univerzalnega nabora dejavnikov kakovosti, ki tvorijo to dimenzijo. Glede na predstavljene ugotovitve tujih raziskav, smo v raziskavo vključili sledeče dejavnike kakovosti: število osebjaja; prisotnost menedžerja; ostali gostje; gostoljubje; kompetentnost (strokovnost).

### *Trženjska dimenzija kakovosti – cena*

Dimenzijo cena je v PGO, zaradi velikega števila izdelkov različnih vrednostih, potrebno obravnavati nekoliko drugače kot v ostalih dejavnostih. V PGO ne moremo govoriti o zgolj eni ceni proizvoda, ki jo PGO postavi z namenom doseganja zastavljenih poslovnih ciljev. V to dimenzijo lahko uvrstimo (Sedmak, 2011, str. 34): cene različnih jedi in pijač; splošni cenovni nivo PGO; povprečno potrošnjo po obiskovalcu (angl. *ASP – Average Spending per Person*); popuste in cenovno diferenciacijo itd. Subjektivno ocenjevanje zaznane kakovosti skozi finančno izraženo vrednost trženjskega gostinskega proizvoda je posebej izrazito pri ceni, čeprav je mogoče določene pokazatelje, ki vplivajo na kupno moč (npr. prihodek, potrošnja na gosta, napitnine itd.), relativno enostavno izmeriti. Kim in Kachersky (2006, str. 140–145) v svoji raziskavi ugotavljata, da je zaznana višina cene izključno rezultat individualne, psihološke zaznave cen. A. Brezovec in H. Nemeč Rudež (2009, str. 54) kot posebnost nakupnega vedenja v gostinstvu navajata dejstvo, da gostje višino cene dojemajo kot kazalec kakovosti. Podobno ugotavljajo tudi številni tuji raziskovalci (Ranaweera in Neely, 2003; Oh, 2000; Bhattacharya in Friedman, 2001), ki navajajo da zaznana, predvsem t. i. »poštena cena« (angl. *value for money*) pomembno vpliva na zadovoljstvo gostov. Oh (2000, str. 58) pošteno ceno definira kot enostavno razmerje oz. vrednost med »tistim, kar damo«, in »tistim, kar dobimo«. Zaznana vrednost v očeh gosta vključuje izračun razmerja med prejetimi koristmi in potrošenim časom ter denarjem (Kotler, 2004, str. 60). To potrjuje tudi raziskava o vrednotenju kakovosti v gastronomskih restavracijah višjega cenovnega razreda, kjer avtorja ugotavljata, da gostje luksuznih restavracij glede na pomen ceno postavljajo na zadnje mesto (Meng in Elliott, 2008, str. 509). Individualno zaznavanje višine cen v svoji raziskavi potrđita tudi McCall in Bruneau (2010, str. 305–308), ki ugotavljata, da je gostinstvo kot dejavnost visoko cenovno elastično, zato tudi različni segmenti gostov povsem različno vrednotijo uporabo različnih cenovnih pristopov, ki so v gostinstvu močno povezani s tržnim komuniciranjem (npr. cenovna diferenciacija, po-

pusti, akcije – pojej, kolikor želiš (angl. *eat as much as you can*) ali dva za enega (angl. *happy hours*) itd.). Avtorja predvidevata, da je cenovna elastičnost le del kompleksnega sistema, ki vpliva na potrošnikovo vedenje. Podobno navajata tudi Bowie in Buttle (2004, str. 161–169). Presenetljivi so rezultati španske raziskave (Iglesias in Guillén, 2004, str. 375–377), ki je pokazala, da zaznana cena po prejeti – koriščeni storitvi nima nikakršnega vpliva na zadovoljstvo gostov. Cena je torej pomembna, a le v predkupni fazi iskanja informacij.

Z vidika naše raziskave je posebej zanimiv teoretični pristop (Oh, 2000; Barber idr. 2011), ki zavrača povečevanje pomena kakovosti v gostinstvu in bolj kot sami kakovosti storitev pozornost posveča gostovi zaznavi poštene vrednosti oz. vrednosti za denar. Oh (2000, str. 60) navaja, da je zadovoljstvo zgolj trenutno čustvo, ki sčasoma postane samoumevno oz. pričakovano, zato kakovost dolgoročno ne zagotavlja povratka gostov in njihove zvestobe. Gostje za denar pričakujejo predvsem ustrezno vrednost, kakovost pa dojemajo kot samoumevni, minimalni in obvezni del storitve. Ugotavljamo, da nobena od predhodno obravnavanih raziskav dimenzije cene ne izpostavi kot najpomembnejšo dimenzijo kakovosti. Predstavljene raziskave sicer poudarjajo pomen različnih cenovnih dejavnikov kakovosti, na osnovi česar menimo, da je cenovno dimenzijo kakovosti smiselno podrobneje raziskati, predvsem pa preučiti njen vpliv na vrednotenje drugih dimenzij kakovosti. Ker postavljanje cen (teoretično gledano) sledi specifičnim trženjskim ciljem, smo v raziskavo vključili vprašani, s katerima želimo preveriti, ali imajo PGO izdelan trženjski načrt in posledično načrtno pristopajo k oblikovanju cen. Menedžment PGO pri tem lahko uporabi različne cenovne strategije, kot so: strategija vstopnih cen; strategija prestižnih cen; strategija popustov; strategija pobiranja smetane itd. (Sedmak, 2011, str. 54). Glede na predhodne ugotovitve smo v vprašalnik vključili sledeče dejavnike kakovosti: zapis cen; točnost računa; vrednost za denar; cenovna konkurenčnost; predvideno oz. dejansko plačilo.

### *Trženjska dimenzija kakovosti – procesi*

Procesi zajemajo različne operativne postopke, ki so potrebni za izvedbo trženjskega gostinskega proizvoda. Cousins idr. (2002, str. 30) navajajo, da je strežba kombinacija petih temeljnih značilnosti, ki definirajo kakovost strežbe. Te značilnosti so: nivo strežbe; razpoložljivost osebja in urnik PGO; nivo kakovosti posameznih dejavnikov strežbe; zanesljivost obljubljenega, prilagodljivost osebja in ponudbe. Ta dimenzija v veliki meri vključuje ustrezna formalna znanja in veščine zaposlenih, pove-

zanih s kakovostjo izvajanja storitev. Formalna znanja smo podrobneje predstavili v dimenziji ljudje, zato se pri tej dimenziji osredotočamo zgolj na izvedbene dejavnike kakovosti. Za osebe v PGO je značilno, da v prehrabnem gostinstvu pogosto predstavlja kombinacijo delovnih postopkov pripravljanja hrane in pijače (npr. flambiranje, priprava toplih napitkov) ter postopkov, povezanih s prodajo hrane in pijače. Mednje Sedmak (2011, str. 36) prišteva: postopek telefonske rezervacije, dobrodošlico ob prihodu, predpripravo (fr. *mise en place*), informacije o ponudbi, sprejem naročila, čakalni čas, način strežbe, obravnavanje pritožb, možnost plačila, obratovalni čas itd.

Kakovost procesov gostje najpogosteje ocenjujejo glede na različne aktivnosti strežnega osebja, saj imajo z njim neposreden in najpogostejši stik (Chon in Sparrowe, 1995, str. 206; Sedmak, 2011, str. 36–37; Co-usins idr., 2002, str. 49). Proces strežbe raziskovalci obravnavajo predvsem kot celostno, prejeeto izkušnjo (Taylor in Baker, 1994 v Ha in Jang, 2010, str. 521) ter večdimenzionalni konstrukt, ki je posledica vrednotenja posameznih parcialnih dejavnikov strežbe, kot so: dobrodošlica, sprejem naročila, način in čas postrežbe itd. Nam, Ekinci in Whyatt (2011, str. 1012) opozarjajo, da dejansko število dejavnikov, ki vplivajo na zaznano kakovost strežbe, ostaja nepojasnjeno. Podobno ugotavljata tudi Chon in Sparrowe (1995, str. 209), ki pravita, da težko govorimo o kakovostni strežbi, saj je le-ta kot pojem zelo relativna. Avtorja ugotavljata, da morajo gostinci za izvajanje kakovostne strežbe predvsem dobro poznati pričakovanja svojih gostov. Gostje kakovost strežbe ocenjujejo subjektivno na podlagi prejete izkušnje, katero primerjajo s predhodnimi pričakovanji. Ker zaznana, dejanska postrežba temelji na odnosu med gosti (pričakovanja) in ponudniki (izvedba), sta gostova zaznava in vrednotenje kakovosti strežbe v veliki meri odvisna od ponudnikov gostinskih storitev (Nikolich in Sparks, 1995, v Ha in Jang, 2010, str. 521–522). Procesne značilnosti pa niso nujno povezane s strokovnim znanjem osebja. Gostje kot kakovostno lahko ocenijo tudi strežbo študenta ali sezonskega – pomožnega natarja, ki nima strokovne izobrazbe (slednje je v praksi žal prepogost pojav).

Menimo, da je tudi zato smiselno preučiti pomen procesnih dejavnikov kakovosti z vidika zagotavljanja kakovosti v PGO, saj v gostinstvu dela predvsem gostinsko neizobraženo osebje, o čemer smo že pisali v uvodu. Podobno ugotavlja tudi Uran Maravić (2008, str. 30), ki trdi, da je zaradi velikega pomena neoprijemljivih dejavnikov kakovosti v obdobju pomanjkanja gostinsko izobraženega kadra smiselno zagotoviti ustrezna interna, procesno usmerjena usposabljanja zaposlenih. Le-ta naj temelji-

jo na dobrem poznavanju (treniranju) internih standardov, s pomočjo katerih poizkušamo zagotoviti konsistentnost v izvajanju storitev. Chon in Maier (2010, str. 215) pravita, da se morajo gostinci predvsem zavedati pomena hitrosti postrežbe. Heung idr. (2000, str. 86) v raziskavi o kakovosti restavracij na hongkonškem letališču ugotavljajo, da je hitrost postrežbe najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na gostovo percepcijo kakovosti. Ker čas postrežbe ni predpisan, lahko z gotovostjo trdimo, da le-tega ne moremo posploševati na vse vrste PGO. Čas postrežbe je predpisan pri protokolu ali v PGO s hitro prehrano, medtem ko je v ostalih vrstah PGO prepuščen dogovoru med osebjem in gosti (npr. v gastronomskih PGO gostje celo pričakujejo umirjeno postrežbo). Odzivanje na potrebe gosta pa ni vedno enostavno, še posebej, če hkrati strežemo večjemu številu gostov. Bistveno pri hitrosti opravljanja storitev je, da gosta ne ignoriramo, kadar se ne moremo takoj odzvati. V takem primeru ga prijazno ogovorimo in periodično obveščamo o času čakanja. Čas postrežbe (čakanje) je problematičen predvsem v primerih, ko je to posledica slabe organizacije dela, neobvladovanja povečanega obsega dela, pomanjkljive usposobljenosti osebja ali nekomunikacije med kuhinjskim ter strežnim osebjem.

Ugotavljamo, da v nobeni od obravnavanih raziskav, z izjemo že omenjene raziskave Heunga idr. (2000), ki je potekala v specifičnem letališkem okolju, procesi ne izstopajo kot samostojni in prevladujoči dejavniki kakovosti. V raziskavo smo, glede na ugotovitve, vključili sledeče dejavnike kakovosti dimenzije procesi: informacije, ki jih daje osebje; ustrežljivost oz. zadovoljitev gostovih želja; odzivnost; obratovalni čas; čakalni čas.

### *Trženjska dimenzija kakovosti – fizični dokazi*

Med fizične dokaze prištevamo vse otipljive dejavnike, ki poleg zaposlenih sooblikujejo ambient in dajo »karakter« PGO, informirajo gosta, naredijo zadrževanje v obratu varno in prijetno (ali nasprotno, v kolikor so neustrezni) (Bowie in Buttle, 2004, str. 28; Sedmak, 2011, str. 36). Med fizične dokaze prištevamo otipljive dejavnike storitev, s pomočjo katerih se skuša storitvam dodati »otipljivost« (Brezovec in Nemeč Rudež, 2009, str. 129). Fizični dokazi v PGO so: pohištvo in njegova razporeditev, osvetlitev in temperatura, zračenje, glasba, čistoča, uniformiranost in izgled osebja, drobni inventar, zunanji in notranji videz PGO, igrala, table in signalizacija itd. (Sedmak, 2011, str. 36). Čeprav ti dejavniki spadajo med oprijemljive in s tem zadostijo tudi kriterijem za tehnično kakovost, so nerazdružljivi s samim izvajanjem storitev. V nadaljevanju zato podrobneje predstavljamo pomen, ki ga imajo fizični dokazi v PGO.



Ustvarjanje tržnega pozicioniranja predstavlja ključen pomen fizičnih dokazov. Številni avtorji s področja trženja (Brezovec in Nemeč Rudež, 2009, str. 116; Kotler, 2004, str. 445–452) v povezavi s fizičnimi dokazi govorijo o t. i. objektivnem pozicioniraju, kjer se ponudniki v očeh izbranih segmentov gostov želijo pozicionirati glede na fizične značilnosti proizvoda (npr. dostop in sanitarije za invalide, previjalna miza za otroke itd.). A. Brezovec in H. Nemeč Rudež (2009, str. 116–117) navajata, da je to posebej uspešno pri ponudbi s prepoznavnimi ali edinstvenimi prodajnimi značilnostmi (angl. *USP – Unique Selling Proposition*), kot so npr. unikaten inventar, izključno domače sestavine, izjemna lokacija PGO itd., manj uspešno pa pri proizvodih ali storitvah, ki niso tako prepoznavne ali edinstvene (npr. dnevna ponudba malic). Ker za ponudbo v PGO velja, da na trgu nastopa večje število manjših PGO, ki ponujajo podobno storitev in le delno diferencirajo svojo ponudbo, želimo z raziskavo preveriti, kako so fizični dokazi pomembni z vidika zagotavljanja kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov v različnih vrstah PGO.

Naslednji pomembni področji predstavljata prvi vtis in občutek varnosti. S pomočjo fizičnih dokazov pri gostih vzbudimo prvi vtis o kakovosti storitev, še preden ti dejansko vstopijo v PGO. Gost dobi prvi vtis o PGO ob pogledu na: zunanje označbe, okolico, osebje itd., kar v njem vzbudi prva pričakovanja in percepcije o kakovosti ponudbe (Chon in Sparrowe, 1995, str. 14–15). Govorimo o t. i. celostni grafični podobi (CGP), ki predstavlja vizualno podobo oz. vizualni kontakt PGO z gosti. Bowie in Buttle (2004, str. 238) pomen dejavnikov, ki tvorijo prvi vtis v PGO, enačita z izložbo v trgovini. Bitner (1992, str. 57) na primeru hotelirstva ugotavlja, da na lojalnost hotelskih gostov odločilno vpliva prvih deset minut stika med gostom in hotelom. Lahko bi rekli, da so fizični dokazi zrcalna slika PGO, saj ima vsak predmet tudi komunikacijsko funkcijo (med gostinci npr. velja pregovor, da je jedilni list ogledalo hiše). V strokovni literaturi, predvsem učbenikih za strežbo (npr. Frelih in Polak, 2003; Kovač, 2010), lahko zasledimo številne napotke za strokovno urejenost posameznih dejavnikov kakovosti, ki jih uvrščamo v dimenzijo fizični dokazi (npr. urejenost osebja, čistoča jedilnega lista in inventarja, postavitve omizij, vidnost označb itd.). Da ima okolje resnično pomemben vpliv na gostova pričakovanja in v gostinstvu predstavlja pomembno osnovo za vrednotenje kakovosti storitev, potrjujejo rezultati številnih raziskav (Bitner, 1992; Kim in Moon 2009; Mattila, 2001; Mattila in Wirtz, 2001; Namasivayam in Mattila, 2007; Ryu in Jang, 2007; Yunkyong, 2007; Wakefield in Blodgett, 1994). Sester s sodelavci (2013, str. 25–26) ugotavlja, da z zavestnim upravljanjem s fizičnimi dokazi lah-



ko vplivamo na zadovoljstvo gostov, saj gostje v njih iščejo oprijemljive elemente »varnosti«. Iščejo namreč znake, ki bi jim pomagali razvozlati, kaj jih čaka v PGO. Podobno ugotavljajo tudi Mosavi in Ghaedi (2012), Stevens idr. (1995) ter Wall in Berry (2007). Ryu in Han (2011) ter Cheng idr. (2012) so v svojih raziskavah prišli do ugotovitve, da fizični dokazi povsem različno vplivajo na goste, ki prvič obišejo obrat (angl. *first-time buyers*), in goste, ki imajo z obratom že predhodne izkušnje t. i. povratnike.

Ambient in dizajn je kot pojma v povezavi s fizičnimi dokazi potrebno obravnavati ločeno. Čeprav gre za neotipljiva dejavnika ponudbe, sta oba neposredno povezana in odvisna od fizičnih dokazov (Bowie in Buttle, 2004, str. 28). *Slovar slovenskega knjižnega jezika* (SSKJ, 2014) ambient definira kot okolje oz. prostor z določenimi značilnostmi, ki obdaja osebo ali stvar. A. Brezovec in H. Nemeč Rudež (2009, str. 135) ambient s trženjskega vidika simbolno enačita z »embalažo« storitve, medtem ko Chon in Sparrowe (1995, str. 161) govorita o »popolnem vtisu«, ki pri gostih vzbudi čutne zaznave, ki se odražajo v dveh osnovnih psiholoških stanjih: zadovoljstvu ali vznemirjenju. Čutne zaznave so lahko vzbujene z različnimi dražljaji, ki prihajajo iz okolja. Ti dražljaji so lahko: vizualni (svetloba, barve); slušni (zvon); vohalni (vonjave); taktilni oz. tipni (udobje). Med dražljaje uvrščamo tudi oralne dražljaje, vendar so ti v PGO najpogosteje povezani s hrano in pijačo in ne s fizičnimi dokazi (Bowie in Buttle, 2004, str. 223). Noone idr. (2007) v svoji raziskavi ugotavljajo, da na počutje (čustva) gostov in zaznano kakovost pomembno vpliva ambient PGO, kar želimo preveriti tudi z našo raziskavo. Zunanjemu izgledu naj bi stilsko sledil notranji izgled, kar pomeni, da sta izgleda usklajena, gost pa ju zaznava kot komplementarno celoto. V tem primeru govorimo o dizajnu, ki ga *SSKJ* (2014) definira kot proces dajanja oblike predmetu z upoštevanjem skladnosti med funkcionalnostjo, estetiko (dekorjem) in tehnološkim procesom. Cousins idr. (2002, str. 141) dizajn v PGO definirajo kot skupek odločitev, ki upoštevajoč imidž, stil, operativno učinkovitost, tehnologijo, udobje, različne trende itd. opredeljuje končni izgled PGO. Uran Maravić (2008, str. 24) navaja, da je dizajn, ki vpliva na zaznavno ambienta, tridimenzionalna implementacija koncepta storitve, ki je zasnovan na osnovi poznavanja ciljnega segmenta gostov in njegovih pričakovanj. Podobno trdita tudi Chen in Sparrowe (1995, str. 161), ki pravita, da se mora tematika izgleda navezovati na pričakovanja ciljnega segmenta gostov. Med novejše vrste PGO celo uvrščamo t. i. tematske PGO (npr. Hard Rock Caffè), kjer je tematika pogosto najpomembnej-

ša značilnost v konceptu ponudbe. Podobno velja za etnične PGO, kjer je izgled prilagojen oz. odraža kulturološke značilnosti nekega naroda.

Dizajn predstavlja komunikacijo PGO z gostom in bolj kot je nedodelan, večja je verjetnost, da bo gost storitev zaznal kot nekakovostno. Zaradi tega morajo konceptu in dizajnu PGO ustrezati vsi dejavniki ponudbe (drobni inventar, svetila, mize, stoli, restavracijsko perilo, postavitve prostorov, izbor barv, uniforme zaposlenih, glasba in ozvočenje itd.). Naštetim dejavnikom kakovosti je v strokovni gostinski literaturi (predvsem učbenikih s področij strežbe in menedžmenta F & B) posvečeno veliko pozornosti. Dizajn naj bi odseval stil oz. koncept ponudbe, zato je pomemben dejavnik kakovosti pri »zunani pojavnosti« PGO (Bowie in Buttle, 2004, str. 239). Izgled za PGO predstavlja garancijo za prepoznavnost in nezamenljivost, celostna podoba PGO pa za goste predstavlja odraz njihovega statusnega simbola. Na tak način se gostje lažje poistovetijo s PGO in ga sprejmejo za »svojega«. Meng in Elliott (2008, str. 509) ter Sulek in Hensley (2004, str. 235) pri tem izhajajo iz ugotovitve, da imajo predvsem gostje luksuznih restavracij najvišja (celo elitistična) pričakovanja glede kakovosti fizičnih dokazov. Jensen in Hansen (2007, str. 603) v raziskavi na vzorcu norveških restavracij prideta do zaključka, da gostje najbolj cenijo harmoničnost ambienta. Slednjo avtorja razlagata kot komplementarnost (usklajenost) ambienta z namenom obiska, vrsto obroka in osebnimi preferencami gosta. Brun (2013, str. 6) trdi, da gostinci že dolgo ne nudijo zgolj hrane in pijače, temveč ponujajo celovito doživetje, pri čemer ima dizajn PGO velik pomen.

Fizični dokazi imajo velik vpliv na ustvarjanje občutkov, povezanih s čistočo in hrupom. Pomen fizičnega okolja (oz. njegovih značilnosti) dokazujejo številni raziskovalci (Barber in Scarcelli, 2009; Barber idr., 2011; Zopiatin in Pribic, 2007), ki v svojih raziskavah izpostavijo pomen čistoče posameznih dejavnikov okolja (npr. sanitarij). Raziskave kažejo, da gostje kakovost gostinske storitve vrednotijo tudi glede na čistočo sanitarij, prav tako pa čistoča sanitarij pomembno vpliva na izbor PGO. Da čistoča postaja vse pomembnejši dejavnik kakovosti, ugotavljajo tudi Cousins idr. (2002, str. 50). Nadzor nad vzdrževanjem teh dejavnikov kakovosti lahko zagotovimo s standardizacijo, pri čemer si pomagamo z javnimi seznanji nadzora površin (npr. kontrolni listi v sanitarijih ali v javnih prostorih). Gostje trženjski gostinski proizvod konzumirajo z vsemi čutili, zato je pomembno, da ena dimenzija oz. njeno izvajanje ne moti druge (npr. ropot iz kuhinje ali skladišča, vonjave v jedilnici ali sanitarijih itd.). Enako velja za različne segmente gostov v obratu, ki v PGO zadovoljujejo različne potrebe in imajo od trženjskega gostinskega proizvoda različna priča-

kovanja (npr. zaključena skupina v jedilnici si želi miru, gostje za točilnim pultom pa se želijo zabavati). Zemke, Hertzman, Raab in Singh (2011, str. 265–267) ugotavljajo, da na zaznavanje okolja (predvsem hrupa) močno vpliva ciljna struktura gostov, njihova starost in izobrazba.

Ugotavljamo, da morajo gostinci upoštevati mnenje svojih gostov, če želijo da fizični dokazi ustrezajo njihovim pričakovanjem. Vsi dejavniki kakovosti te dimenzije so namreč v funkciji zadovoljevanja potreb gostov in ne gostincev, arhitektov ali ekstravertiranih dizajnerjev. Kljub dokaznemu pomenu teh dejavnikov kakovosti nismo zasledili rezultatov raziskav, v katerih bi gostje v primerjavi z drugimi dimenzijami kakovosti fizične dokaze ocenili kot najpomembnejšo dimenzijo kakovosti. Razloge za to gre iskati tudi v metodoloških pristopih, saj številne raziskave (Barber idr., 2011; Barber in Scarcelli, 2010; Kim in Moon, 2009) zgolj enodimenzionalno preučujejo pomen posameznih področij (v našem primeru dimenzij) kakovosti v PGO. Tako sta na primer Ryu in Jang (2007) na segmentu luksuznih restavracij v ZDA preučila pomen okolja (ambienta) z vidika zagotavljanja kakovosti v PGO. Ker sta avtorja preučevala le okolje, sta posamezne dejavnike kakovosti podrobneje razdelala in jih smiselno združila v nove okoljske dimenzije kakovosti – izgled, osvetlitev, ambient, prostorsko umestitev, drobn inventar.

Po pregledu raziskav ugotavljamo, da pomen fizičnih dokazov z vidika ustvarjanja občutka varnosti ostaja neraziskan. Slednje smo zato upoštevali pri oblikovanju našega raziskovalnega modela in v raziskavo kot neodvisno spremenljivko vključili dejavnik fizična oz. materialna varnost. Zagotavljanje materialne varnosti gostov je sestavni del ponudbe PGO. Gosti se v obratu lahko poškodujejo na podoben način kot zaposleni. Viri poškodb se nanašajo na različne dejavnike kakovosti, ki jih uvrščamo v dimenzijo fizični dokazi. Ti so lahko: poškodovana tla, pokvarjene luči, razbito steklo, ostri robovi, nevzdrževan in polomljen inventar, nestabilni predmeti, voda na trdih površinah, luknje v tleh, nepritrjene preproge itd. Večino poškodb lahko preprečimo z rednim nadzorom in vzdrževanjem. Chon in Sparrowe (1995, str. 96) navajata, da se v ZDA veliko sodnih primerov nanaša na pomanjkljivosti v zagotavljanju ustreznih varnostnih standardov v gostinskih obratih. Za večino naštetih primerov veljajo tudi v RS zakonski predpisi (kot npr. že omenjeni Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in o obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti), ki jih mora izpolnjevati vsak PGO, saj so pogoj za pridobitev uporabnega dovoljenja. Žal je v praksi njihovo kasnejše izvajanje večinoma prepuščeno gostincem oz. občasnim inšpekcijskim nadzorom. Za razliko od PGO pa velja izpostaviti nastanitvene gostinske obrate, ki

so zaradi kategorizacije izpostavljeni periodičnemu ocenjevanju registriranih ocenjevalcev, saj pridobljena kategorija obrata velja zgolj za obdobje petih let (Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov, Ur. l. RS., št. 72/2009).

Kljub dokazanemu vplivu okolja na zadovoljstvo gostov pa nekateri raziskovalci fizičnih dokazov nimajo za pomemben dejavnik kakovosti. To na primeru restavracij ugotavljajo Andaleeb in Conway (2006, str. 7–9) ter Kim in Lee (2013, str. 125–126). Avtorji trdijo, da imajo neoprijemljivi elementi kakovosti bistveno pomembnejši vpliv na goste kot oprijemljivi (fizični) elementi. Da je ravno neoprijemljiva kakovost ključnega pomena v prehrabnem gostinstvu, izpostavijo tudi Ekinci, Prokopaki in Cobanoglu (2003, str. 47). Glede na ugotovitve smo v raziskavo vključili sledeče dejavnike kakovosti: čistočo obrata; urejenost osebja; udobje; harmoničnost, varnost.

76

### *Trženjska dimenzija kakovosti – tržno komuniciranje*

Tržno komuniciranje ima ključen vpliv na gostovo izbiro, saj predstavlja prenos sporočil, katerega namen je ustvarjanje privlačne ponudbe za ciljne segmente potrošnikov (Doyle, 2002, str. 239). Mednje ne sodijo samo gosti, temveč tudi zaposleni, dobavitelji, mediji, lokalna skupnost in drugi, na katere želi podjetje vplivati in pridobiti njihovo naklonjenost, vendar se s slednjimi v raziskavi ne ukvarjamo. Učinkovito tržno komuniciranje mora temeljiti na dolgoročni strategiji komuniciranja, pri čemer je potrebno izhajati iz sedanjega stanja in stanja, ki ga želimo doseči. V znanstveni literaturi (Seaton in Bennett, 1999, str. 185) lahko zasledimo različne teoretične modele tržnega komuniciranja, ki temeljijo na hierarhiji prenosa sporočil in različnih stopnjah (fazah) promocijskih aktivnosti (npr. model AIDA – angl. *Attention, Interest, Desire, Action*; model DAGMAR – angl. *Defining Advertising Goals for Measuring Advertising Results*). Splet različnih oblik tržnega komuniciranja je sestavljen iz različnih orodij, namenjenih oglaševanju podjetja (korporativno oglaševanje) ali oglaševanju proizvodov (proizvodno oglaševanje). V raziskavi nas posebej zanima proizvodni vidik oglaševanja.

PGO so zaradi omejenih finančnih sredstev pri najemanju oglaševalskih agencij, strokovnemu načrtovanju oglaševalskih akcij, najemu medijev in oceni učinkov oglaševanja pogosto zelo omejeni, zato jih je glede na zmožnosti tržnega komuniciranja potrebno obravnavati drugače kot velika podjetja (Cousins idr., 2002, str. 55; Middleton, 2001, str. 247). Sedmak (2011, str. 34–35) kot najpogostejše oblike tržnega komuniciranja v PGO izpostavlja:

oglaševanje (v tiskanih medijih, na radiu, internetu itd.); pospeševanje prodaje (majhna darilca za goste, kuponi, žrebanja itd.); stike z javnostmi (sponzorstva, tekmovanja, razni dogodki, razstave itd.); popuste in posebne ugodnosti (ponudba tedna, popusti za redne goste itd.); zunanje svetlobne napise in table; pisno gastronomsko ponudbo (sem uvrščamo jedilni list, jedilnik, cenik pijač, vinski list); trženje obrata za zaključne skupine; neposredno pospeševanje prodaje strežnega osebja (sugestivna prodaja oz. priporočanje); pisna vabila in obvestila stalnim gostom (e-pošta, SMS-sporočila); degustacije itd. Pri tem je potrebno poudariti, da je oglaševanje usmerjeno predvsem k dolgoročnemu komuniciranju z gosti in sporoča potencialne koristi nakupa, medtem ko orodja pospeševanja prodaje gosta neposredno spodbujajo k takojšnjemu nakupu. Dejavniki tržnega komuniciranja so posledično tesno povezani s cenovno politiko (Sedmak, 2011, str. 34) oz. njenimi dejavniki kakovosti. Sedmak (2011, str. 35) pri tem navaja, da bo konkurenca zaradi tehnološke preprostosti in nizkih stroškov dejavnike tržnega komuniciranja hitro posnemala, zaradi česar mora biti vodstvo na področju tržnega komuniciranja inovativno in domiselno. Zaradi navedenega je smiselno, da se menedžment PGO pri tržnem komuniciranju predvsem usmeri na osebno prodajo oz. strežno osebje (omenjeni pristop temelji na teoriji virov; angl. *Resource Based View – RBV theory*). V nadaljevanju zato podrobneje izpostavljam osebno prodajo in gastronomsko ponudbo.

Pri osebni prodaji oz. osebнем trženju gre za neposreden stik med gostom in strežnim osebjem. Je edina oblika tržnega komuniciranja, ki zagotovi takojšnjo povratno informacijo od gostov (Brezovec in Nemeč Rudež, 2009, str. 195). Njena uspešnost je odvisna od usposobljenosti in strokovnosti osebja ter njegove karizme, o čemer smo že pisali v razdelku o ljudjih. V kolikor zaposleni nimajo ustreznega znanja, so se dolžni informirati in te informacije posredovati gostu (za to mora preventivno poskrbeti menedžment PGO). Prodajne aktivnosti strežnega osebja lahko menedžerji vzpodbudijo z različnimi oblikami formalnega in neformalnega izobraževanja ter nedenarnimi oblikami motiviranja, kot so: nagradna potovanja, izobraževanja, udeležba na tekmovanjih in sejmih itd. (Cousins idr., 2002, str. 188). A: Brezovec in H. Nemeč Rudež (2009, str. 195–196) navajata, da treningi prodaje lahko zagotovijo le kratkoročni dvig prodaje, medtem ko je dolgoročni uspeh odvisen od organizacijskih rešitev menedžmenta. Menedžment PGO mora poskrbeti, da se dosledno izvajajo vse aktivnosti, ki vplivajo na menedžment prodaje (angl. *sales management*). Te naloge so: iskanje primerne kadrage; usposabljanje; motiviranje; nadzorovanje; zbiranje povratnih informacij (Doyle, 2002, str. 293–298).

Za uspešno prodajo mora strežno osebje: dobro poznati proizvod – okuse, načine priprave, sestavine, kombinacije jedi in pijač itd. (nemogoče je strokovno in suvereno prodajati proizvod, katerega ne poznamo!); poznati gosta – to posebej velja za stalne goste, ki pričakujejo, da poznamo njihove želje in pričakovanja (izkušen natakar že iz načina, kako gost naroča jedi, lahko zazna priložnost za povečanje prodaje); zadovoljiti pričakovanja gosta – napihovanje prodaje, vsiljiv odnos in neupoštevanje gostovih želja se lahko hitro zaključi z nezadovoljstvom in izgubo gosta (strežno osebje mora skozi pogovor zaznati želje gosta in mu svetovati tako, da bo zadovoljen); iz priporočil izpustiti jedi, ki jih ne moremo ponuditi – strežno osebje mora biti dobro informirano o živilih in jedeh, ki so na razpolago. Vsebino in obseg trženjskih akcij je potrebno dobro premisliti, saj se napačne poteze lahko hitro izrodijo. Pretiravanje, vsiljevanje lastnega izbora ali nepremišljene trženjske akcije »ad hoc« lahko privedejo do ustvarjanja nerealnih pričakovanj, kar se posledično odraža v nezadovoljstvu gostov. Tržnega komuniciranja zato ne moremo obravnavati univerzalno, saj mora biti premišljeno, načrtno in prilagojeno izbranemu, ciljnemu segmentu gostov (Sedmak, 2011, str. 34–35).

Posebno pozornost velja nameniti pomenu, ki ga ima gastronomska ponudba v PGO (kaj uvrščamo vanjo, smo že pojasnili). Govorimo o t. i. trženju na prodajnem mestu (angl. *merchandising*), katerega namen je spodbujanje dodatne, nenačrtovane potrošnje gostov (Brezovec in Nemeč Rudež, 2009, str. 187; Cousins idr., 2002, str. 207). Pod pojmom *merchandising* razumemo vse oblike pospeševanja prodaje, ki jih ne moremo razumeti kot sugestivno prodajo, ki jo izvaja strežno osebje (Sedmak, 2011, str. 63). Načeloma so to številni dejavniki (poleg gastronomske ponudbe), ki jih uvrščamo med fizične dokaze (npr. pogled v kuhinjo, zunanje oznake, steklena vitrina pred vhodom itd.), in tržno komuniciranje (npr. papirnati postavki za skodelice itd.). V raziskavi nas posebej zanima pomen, ki ga ima gastronomska ponudba za zagotavljanje kakovosti v PGO. Kukanja (2012, str. 76–80) navaja, da dizajn gastronomske ponudbe ni le »modna muha« gostinca, ki poizkuša biti všečen izbranemu segmentu gostov, temveč je orodje meni-inženiringa, s katerim poizkušamo prenesti vsebinsko sporočilo bralcu, ustvariti pričakovanja in posledično vplivati na njegove nakupne odločitve. A. Brezovec in H. Nemeč Rudež (2009, str. 175) govorita o simboličnem sporočanju, ki s svojo všečnostjo pomembno pripomore k uspešnosti sporočila. Avtorici izpostavljata dejstvo, da »knjiga receptov« za učinkovito tržno komuniciranje ne obstaja, temveč le splošna priporočila. Številni raziskovalci (Carmin in Norkus, 1990; Din, Zahari, Othman in Abas, 2012; Sharma, Wagle, Sucher

in Bugwadia, 2011) potrdijo povezavo med dizajnom (zapisom in obliko gastronomske ponudbe) in nakupnim vedenjem gostov. Povsem nasprotno pa ugotavljajo Yang, Kimes in Sessarego (2009, str. 159), ki preučijo vpliv dizajna gastronomske ponudbe na nakupno vedenje gostov v gastronomskih restavracijah v ZDA. Rezultati raziskave so pokazali, da se gostje gastronomskih PGO veliko bolj kot na izgled ponudbe zanašajo na priporočila strežnega osebja. Nasprotujoči si rezultati dodatno potrjujejo potrebo po prilagojenem in ciljnem pristopu k preučevanju dejavnikov tržnega komuniciranja v PGO, na kar nakazujejo tudi raziskave, katerih ugotovitve predstavljamo v nadaljevanju.

Ameriška raziskava (Knutson in Patton, 1993) o kriterijih, po katerih PGO izbira starejša populacija gostov, je pokazala, da so za ta segment gostov zelo pomemben dejavnik odločitve o izboru PGO popusti za upokoјence. Povsem nasprotno ugotavljata Taylor in Long-Tolbert (2002, str. 41) v primeru obratov s hitro prehrano. Avtorja kot najpomembnejši dejavnik promocije navajata kupone. Lemon (2002 v Meng in Elliott, 2008, str. 511) pa pravi, da ne glede na obliko promocije gostje povsem zavestno vlagajo v ustvarjanje partnerskega odnosa s ponudnikom – gostincem, iz katerega dolgoročno pričakujejo določene trženske »ugodnosti« in privilegije. Pomen segmentiranega pristopa potrđita tudi Meng in Elliott (2008, str. 513–514). Avtorja dokazeta, da različni segmenti gostov v gostinstvu povsem različno vrednotijo različne oblike tržnega komuniciranja. Po ugotovitvah avtorjev gostje luksuznih restavracij v ZDA trženski komunikaciji ne pripisujejo posebnega pomena. Rezultati študije kažejo, da agresivna in neosebna komunikacija pri tem segmentu gostov celo sproža odpor do ponudnikov. Da promocija ni nujno učinkovita oblika komuniciranja z gosti, v svoji raziskavi potrđita tudi Namkung in Jang (2007, str. 403–404). Avtorja pravita, da v kolikor gostje nimajo izkušenj s PGO, pogosto sami poiščejo informacije o obratih in se za nakup odločijo na osnovi tistih dejavnikov, ki jim trenutno najbolj ustrezajo. Te ugotovitve so skladne z ugotovitvami Lashleya in Lincolna (2003 v Sedmak, 2011, str. 44), ki trđita, da je poleg klasične segmentacije v gostinstvu potrebno upoštevati tudi segmentacijo na osnovi namena obiska PGO. Segmentiran pristop poveča verjetnost, da bo gost s kakovostjo ponudbe zadovoljen. Nezadovoljstvo gostov namreč pogosto sproži negativno ustno izročilo (angl. *Word Of Mouth* – *WOM*), pri čemer je kakovost hrane najpogostejši vzrok nezadovoljstva (Longart, 2010, str. 125). Če se pri izvedbi storitve zgodi napaka, lahko gostinci to obrnejo sebi v prid z oblikovanjem pozitivnega WOM, ki ga ustvarijo z občutkom nadkompenzacije. Slednjega pogosto dosežejo tako, da gosta pozitivno presenetijo (Pratten,



2004, str. 387). Avtor ugotavlja, da stranke, ki so prejele boljšo postrežbo od pričakovane, trdijo, da je bila tudi hrana okusnejša. Keller (2007, str. 449–451) WOM razume kot najpomembnejši element promocije v prehrabnem gostinstvu. WOM naj bi po navedbah avtorja predstavljal kar 76 % vse promocije. Poleg ustnega pa poznamo tudi t. i. elektronsko ustno sporočilo (angl. *eWOM – Electronic Word Of Mouth*). Na širitev slednjega v gostinstvu vplivajo kakovost hrane, pozitivna izkušnja s postrežbo in nadpovprečen ambient (Keller, 2007). Zanimivo je, da cena ni dejavnik, ki vpliva na širitev eWom (Jeong in Jang, 2011, str. 356). Kompleksnost raziskav dodatno potrjuje povsem nasprotujoča ugotovitev Fouja (2008, v Longart, 2010, str. 123), ki trdi, da se na oblikovanje ustnega izročila v prehrabnem gostinstvu sploh ne more vplivati, saj naj bi to nastalo izključno kot posledica gostove pozitivne izkušnje s storitvijo.

80

Ugotavljamo, da rezultati predstavljenih raziskav potrjujejo pomen različnih preučevanih dejavnikov tržnega komuniciranja. Pri pregledu znanstvene literature nismo zasledili raziskav, v katerih bi gostje v primerjavi z drugimi dimenzijami kakovosti dejavnike tržnega komuniciranja ovrednotili kot najpomembnejše. Glede na ugotovitve smo v raziskavo vključili sledeče dejavnike kakovosti: zunanje označbe; posebne pozornosti; priporočila; prodajne akcije; oglaševanje.

### *Trženjska dimenzija kakovosti – tržne poti*

Pri približevanju ponudbe gostu je potrebno načrtovati distribucijske oz. tržne poti, ki omogočajo učinkovito menjavo med PGO in gosti. Za razliko od nastanitvenega gostinstva, kjer so se posredniki (agencije) razvili zunaj lokacije, kjer se proizvod izvaja oz. nudi, so kanali distribucije v prehrabnem gostinstvu nerazviti, saj je menjava direktna, povpraševanje pa največkrat ne presega ponudbe. Tržne poti oz. kanali distribucije so v prehrabnem gostinstvu zato večinoma neposredni – od ponudnika do gosta (npr. dostava na dom) ali obisk gosta v PGO. Med tržne poti v PGO prištevamo: lokacijo; neposredno distribucijo (dostavo na dom); posredno distribucijo preko turističnih agencij in drugih ponudnikov, ki vključijo ponudbo PGO v svojo ponudbo (Sedmak, 2011, str. 34). Najpogosteje je najpomembnejši dejavnik tržnih poti lokacija PGO (Chon in Sparrowe, 1995, str. 202). Ta opredeljuje: oddaljenost, ki jo morajo gostje premagati, da pridejo do PGO; fizično dostopnost; možnost parkiranja; primernost in privlačnost okolice itd. (Sedmak, 2011, str. 35). Lokacija predstavlja ključni dejavnik, na osnovi katerega verige PGO, ki nudijo hitro prehrano, odpirajo franšizne obrate (Bowie in Buttle, 2004, str. 27). Parsa idr. (2011, str. 360) ugotavljajo, da je geografska lokacija pomemben



dejavnik, ki vpliva na propad (angl. *organizational mortality rate*) ameriških PGO. Avtorji so pomen geografske (makro) lokacije preučili na osnovi poštne številke (angl. *U.S. postal zip codes*), medtem ko se z vplivom neposrednega okolja in pomenom (mikro) lokacije niso ukvarjali. Cousins idr. (2002, str. 141) izpostavijo problem mikro lokacije tistih PGO, ki poslujejo v sklopu hotelov, saj morajo gostje mimo recepcije in hotelskega lobija, kar je zanje pogosto odbijajoče.

Pri pregledu znanstvene literature nismo zasledili raziskav, ki bi posebno pozornost namenjale tržnim potem (predvsem mikro lokaciji), oz. poti, ki jo morajo gostje opraviti, da prispejo do PGO. Lokacija med gostinci pregovorno velja za odločujoči dejavnik uspešnosti, kar želimo z raziskavo tudi znanstveno preučiti. V vprašalnik smo posledično vključili sledeče dejavnike kakovosti: dostopnost; možnost parkiranja; urejenost širše okolice; oddaljenost PGO; posredna distribucija (Kukanja, 2015, Priloga A).

## Delitev in pomen časovnih faz trženjskega spleta z vidika zagotavljanje kakovosti v PGO

### *Kako razumemo časovne faze trženjskega spleta?*

Z vidika kakovosti lahko po Sedmaku (2011, str. 46) dimenzije trženjskega spleta razdelimo na tri časovne faze: prvo – predizvedbeno fazo; drugo – izvedbeno fazo; tretjo – poizvedbeno fazo. Vsaka od sedmih dimenzij kakovosti ima v različni fazi različen pomen. Posebno pozornost namenjamo korekcijskim aktivnostim trženjskega spleta, ki jih menedžment PGO z namenom zagotavljanja kakovosti lahko izvaja v posameznih časovnih fazah. Vsaka časovna faza ima z vidika kakovosti različen pomen. Namen prve (komunikacijske) faze je ustvarjanje realnih gostovih pričakovanj. V ožjem pomenu trženja to prednakupno fazo razumemo kot promocijsko, v kateri z različnimi aktivnostmi promocijskega spleta (angl. *promotional mix*), npr. oglaševanje, odnosi z javnostmi itd., vplivamo na oblikovanje gostovih pričakovanj. Poleg promocijskih aktivnosti PGO pričakovanja ustvarja z imenom in videzom, opremo, lokacijo, ponudbo, cenami itd. Sedmak (2011) navaja, da PGO z različnimi dejavniki in dimenzijami kakovosti dnevno izkazuje svojo tržno pozicijo. Več dejavnikov trženjskega spleta kot je prepuščenih naključju, večja je možnost, da si bodo gostje glede ponudbe ustvarili napačna pričakovanja. Druga (izvedbena) faza trženjskega spleta se osredotoča na izpolnitev oz. preseženje gostovih pričakovanj. Za primernost izvedbe druge faze sta ključni dobra usklajenost in informiranost zaposlenih o strateških usmeritvah, tržni poziciji in pričakovanjih gostov. Po izvedbeni fazi sledi tretja

(ponakupna) faza, katere namen je razvijanje in vzdrževanje dolgoročne zadovoljstva gostov s ciljem pridobivanja njihove lojalnosti. Tretjo fazo sestavljajo različne trženjske aktivnosti, ki so vezane na spremljanje kakovosti, reševanje pritožb ter menedžment odnosov z gosti (angl. *CRM – Customer Relationship Management*).

Ker prva (komunikacijska) faza odraža trženjsko strategijo in pozicijo PGO v očeh gostov, se z vidika zagotavljanja notranje kakovosti v nadaljevanju osredotočamo le na drugo (izvedbeno) in tretjo (poizvedbeno) fazo trženjskega spleta. Podobno pomen trženjskega spleta pri izgradnji trženjskega odnosa z gosti definirata tudi Bowie in Buttle (2004, str. 31), ki izpostavita pomen različnih trženjskih spremenljivk v posamezni fazi, ter Bitner (1995 v Brezovec in Nemeč Rudež, 2009, str. 203), ki govori o treh področjih trženjskega upravljanja. Ta področja so: eksterno trženje (dajanje obljub); interno trženje (zagotavljanje sistema izvajanja storitev – uresničitev obljub); interaktivno trženje (interakcija z gosti, ki predstavlja dejanja, povezana z izpolnitvijo obljub). Pri primerjavi obeh pristopov opazimo, da Bitnerjev pristop (navedeno v Brezovec in Nemeč Rudež, 2009, str. 203) ne opredeljuje pomena razvijanja in vzdrževanja dolgoročnih odnosov z gosti (interno in interaktivno trženje razumemo kot izvedbeni fazi). Pri oblikovanju našega raziskovalnega modela smo se zato naslonili na Sedmakov (2011, str. 46) pristop delitve trženjskega spleta na tri časovne faze, ki jih podrobneje predstavljamo v nadaljevanju.

### *Prva (komunikacijska) in druga (izvedbena) faza trženjskega spleta*

Z vidika zagotavljanja kakovosti nas, po Sedmaku (2011), posebej zanimata le druga in tretja časovna faza. Promocijskih aktivnosti v predkupni (prvi) fazi posebej ne izpostavljamo, saj nas posamezne aktivnosti promocijskega spleta, kot sestavnega dela trženjskega spleta, posebej ne zanimajo. Promocija (angl. *promotion*) predstavlja le enega od elementov trženjskega spleta (v našem primeru eno izmed dimenzij kakovosti). Ker PGO ustvarja pričakovanja integralno, z vsemi dimenzijami trženjskega spleta, smo pomen le-teh enakovredno vključili v zaznavo kakovosti trženjskega gostinskega proizvoda kot celote, po koriščenju storitvi. Prvo (promocijsko) fazo smo zato preučili le skozi t. i. korekcijo aktivnosti, povezanih z ustvarjanjem pričakovanj v tretji časovni fazi.

Drugo, izvedbeno fazo z vidika kakovosti soustvarjajo vsi udeleženci v PGO, zato je poleg gostov o percepciji kakovosti (poznavanju gostovih pričakovanj) potrebno povprašati tudi menedžerje. Na tak način (z vključitvijo notranjega vidika kakovosti) lahko dobimo celovit pregled nad kakovostjo. Za menedžerje je bistveno, da pravilno opredelijo delovne pro-

cese, ki temeljijo na pričakovanih gostov. Na osnovi tega lahko izdelajo standarde, ki so osnova za delo zaposlenih. Če vodstvo samo ne ve, kaj gostje pričakujejo, potem ni smiselno, da delegira delovni proces in kritično ocenjuje delo podrejenih. Z vidika naše raziskave je zato posebej zanimivo vedeti, kakšni so rezultati raziskav, ki so preučevale percepcijo menedžmenta o pričakovanih gostov (razkorak pozicioniranja). Wilkins idr. (2007, str. 841–842) ter Nasution in Mavondo (2008, str. 205–206) ugotavljajo, da raziskovalci v preteklosti niso pripisovali posebnega pomena organizacijskim razkorakom kot predpogoju za kakovostno storitev, temveč so se osredotočali zgolj na percepcijo gosta. Po pregledu znanstvene literature, čeprav je le-ta večinoma s področja hotelirstva, lahko predhodne navedbe v celoti potrdimo. Razkorak v percepciji menedžmenta z gostovo oceno kakovosti v svojih raziskavah potrdijo številni tuji raziskovalci (Briggs, Sutherland in Drummond, 2007; Lau, Akbar in Fie, 2005; Nasution in Mavondo, 2008). Zanimivi so rezultati mednarodne raziskave (Yavas in Rezayat, 2003, str. 213), ki je pokazala, da je percepcija kakovosti predvsem pogojena s kulturološkimi značilnostmi menedžerjev in organizacijskimi značilnostmi podjetij. Wilkins idr. (2007) v svoji študiji preučijo dimenzije kakovosti (strukturo) hotelskih storitev v luksuznih hotelih v Avstraliji. Avtorji ugotavljajo, da je predvsem problematična ugotovitev, da se večina hotelskih menedžerjev ne zaveda širine kakovosti kot konstrukta različnih dimenzij kakovosti, temveč jo poenostavlja in obravnava enodimenzionalno. Razkorak percepcije pri hotelih visoke kategorije v Maleziji ugotovijo tudi Lau, Akbar in Fie (2005, str. 48–50). Pričakovanja gostov niso bila izpolnjena, zato avtorji ugotavljajo, da bi morali ponudniki več truda vložiti v poznavanje gostovih pričakovanj in posledično nuditi kakovostnejšo storitev. Tam (2005 v Martínez-Tu idr., 2011, str. 1206) izpostavi pomen stalnega spremljanja gostovih pričakovanj, saj se ta nenehno spreminjajo, zato bi moralo spremljanje gostovih pričakovanj izhajati že iz poslovnih strategij hotelov.

S področja prehrabnega gostinstva velja izpostaviti raziskavo (Tsai in Chien, 2010), ki predstavlja poizkus nadgradnje modela IPGA z razkorakom, ki meri percepcijo menedžmenta o gostovih pričakovanih. Raziskava je potrdila razkorak v percepciji, vendar je vzorec zajemal le štiri restavracije na Tajskem, model pa še ni bil deležen ustrezne znanstvene evalvacije. V RS je kakovost v nastanitvenem gostinstvu z vidika menedžmenta preučila M. Uran (2003). Avtorica je podrobno raziskala organizacijske razkorake v hotelirstvu. Iz ugotovitev raziskave izhaja, da zaradi načina izvajanja storitev in načina komunikacije v slovenskem hotelirstvu kakovosti ni mogoče uporabiti kot strategijo diferenciacije. Glede na ugo-

tovljena odstopanja na področju hotelirstva smo razkorak percepcije menedžmenta vključili tudi v naš raziskovalni model.

### *Tretja (poizvedbena) faza trženjskega spleta in uporaba povratnih informacij o ustreznosti trženjskega gostinskega proizvoda*

Z zunanjo in notranjo evalvacijo kakovosti trženjskega gostinskega proizvoda dobimo rezultate, ki nam pomagajo izboljšati kakovost ponudbe. Te informacije so potrebne za identifikacijo problemov, korekcijo standardov in zmanjšanje vrzeli v razkorakih kakovosti. Z vidika zagotavljanja kakovosti so informacije, pridobljene v tretji fazi, uporabne predvsem v prvi (predizvedbeni) in drugi (izvedbeni) fazi, z vidika vzpostavitve in vzdrževanja trženjskih odnosov pa tudi v tretji (poizvedbeni) fazi. V nadaljevanju predstavljamo korekcijske aktivnosti v posameznih fazah trženjskega spleta.

84

#### *Predizvedbena faza*

Pričakovanja imajo ključno vlogo pri definiranju kakovosti storitev (podrobneje jih obravnavamo v razdelku 4.1). Na podlagi zbranih informacij si potencialni gostje oblikujejo predstavo o ponudniku, mnenja in stališča o ponudbi ter prepričanja o tem, kaj je v zvezi s ponudbo resnično (Bowie in Buttle, 2004, str. 25–27). Kotler idr. (2006, str. 391) navajajo, da se gost odloča o nakupu na osnovi prepričanja, ki je povezano z določenimi pričakovanji. Podobno ugotavljata tudi A. Brezovec in H. Nemeč Rudež (2009, str. 35), ki navajata, da potrebe in želje sprožijo notranji in zunanji dražljaji. Prvi izhajajo iz osebnostnih značilnosti posameznika, medtem ko zunanje sprožijo oglaševanje, informacije v medijih, izkušnje drugih itd. Z vidika naše raziskave nas predvsem zanima oblikovanje pričakovanj, ki nastane kot rezultat komunikacije celovitega trženjskega proizvoda z gosti. V kolikor obljube niso realne in jasno definirane, jih lahko vsakdo interpretira po svoje, kar privede do napačnih pričakovanj in razočaranj nad kakovostjo ponudbe. Prevelika pričakovanja, ki niso izpolnjena, povzročijo nezadovoljstvo in razočaranje, zaradi česar se gostje ne bodo več vračali k istemu ponudniku, medtem ko premajhna pričakovanja gosta odvrnejo od povpraševanja. Menedžment PGO pričakovanja gostov lahko meri pred storitvijo ter jih na osnovi teorije (ne)potrjenih pričakovanj (Oliver, 1980) primerja z zaznavami oz. se zgolj enodimenzionalno osredotoči le na njihovo (ne)ustreznost s preverbo – merjenjem kakovosti. Ustreznosti pričakovanj, povezanih s trženjskim komuniciranjem, ločeno (pred izvedbo) nismo izmerili, saj se v

raziskavi enodimenzionalno osredotočamo le na izvedbeni – zaznavni vidik kakovosti. Raziskovalni model je podrobneje predstavljen v poglavju *Opredelitev teoretičnega modela*.

### *Izvedbena faza*

Gostova subjektivna ocena ustreznosti trženjskega gostinskega proizvoda je v PGO zaradi heterogene vsebine ponudbe kompleksna. Informacije, pridobljene z merjenjem kakovosti v izvedbeni fazi, lahko uporabimo za (Uran in Conti, 2006, str. 60–62): oceno kakovosti in ustreznosti ponudbe; korekcijo ali oblikovanje novih standardov; treninge zaposlenih. Cousins idr. (2002, str. 265) navajajo, da je h korekciji izvedbenih aktivnosti smiselno pristopiti sistematično, po posameznih operativnih področjih in delovnih nalogah. Sistematičnost se odraža v selektivnem pristopu do »prioritetnih dimenzij« oz. dejavnikov kakovosti, ki jih je glede na oceno gostov potrebno in smiselno popraviti. Primer selektivnega pristopa je analiza kvadrantov oz. matrika pomembnosti in izvedbe (angl. *Importance Peformance Analysis – IPA*), kjer gostje poleg kakovosti ocenijo tudi pomen (težo) različnih dimenzij. Tak pristop vodi k sistematičnemu upravljanju s trženjskim gostinskim proizvodom, saj gostinec lahko selektivno razporeja prvine proizvodnega procesa in posveča večjo pozornosti tistim dimenzijam kakovosti, ki jim gostje dajejo večji pomen. Z merjenjem pomembnosti in ustreznosti, z vidika kakovosti posameznih dimenzij, lahko trženjski gostinski proizvod razvrstimo v štiri osnovne kvadrante (Bowie in Buttle, 2004, str. 292–293). S takšnim pristopom se v celoti ne strinjamo, saj menimo, da ima predstavljeni selektivni pristop pomembno omejitvev. Kakovost v PGO ni absolutna kategorija, saj se oblikuje tudi v odnosu do konkurence. Pričakovanja in posledično (ne)zadovoljstvo gostov so v veliki meri odvisni od ponudbe konkurentov, s katerimi nas gostje primerjajo. S tem namenom je primerjavo ponudbe smiselno opraviti tudi s primerljivimi konkurenčnimi obrati, s ciljem ugotavljanja, na katerih področjih je kdo boljši in kdo slabši (angl. *benchmarking*) (Cousins idr., 2002, str. 47). Pri primerjavi s konkurenco menedžment dobi vpogled v tržno pozicijo PGO. Gostje nas na osnovi izbranih dimenzij primerjajo s konkurenčnimi obrati (npr. z uporabo primerjalne matrike IPA). Na osnovi pridobljenih rezultatov pa lahko izrišemo t. i. percepcijski zemljevid, kjer vizualno prikažemo pomen in ocenjeno kakovost posameznih dimenzij v našem in konkurenčnih obratih. Poglavitna slabost te (IPA) metode pa je v tem, da imata lahko dva različno ocenjena elementa, ki imata povsem različen pomen (npr. visoka kakovost in nizek pomen ter obratno), enak končni rezultat. Z vidika naše

raziskave je glavna slabost atributivnega pristopa predvsem v tem, da imajo lahko posamezne, na videz nepomembne dimenzije kakovosti odločujočo končno vlogo pri izbiri PGO. Slednje je izrazito v primeru, ko so, na primer, pomembne dimenzije kakovosti v našem PGO ocenjene povsem enako kot pri konkurenci (npr. hrana v našem PGO je zelo pomembna in zelo kakovostna, a je pri konkurenci ocenjena identično kot pri nas). Na osnovi selektivnega pristopa menedžment PGO dimenzijam in dejavnikom, ki so ocenjeni kot nepomembni (npr. ambient, parking), zavestno ne pripisuje zadostnega pomena, vendar imajo lahko le-ti za gosta odločujočo končno vlogo pri izbiri PGO.

Ocenjujemo, da primarni cilj takega pristopa ni zagotavljanje celovite kakovosti trženjskega gostinskega proizvoda, ampak težnja po diferenciaciji ponudbe (z izpostavljanjem pomena posameznih dimenzij kakovosti) ter selektivna prerazporeditev proizvodnih resursov (z namenom stroškovne optimizacije poslovanja). Menimo, da se slednjemu lahko izognemo predvsem s koherentnostjo ponudbe. Sedmak (2011, str. 32) trdi, da je za uspešno diferenciacijo in pozicioniranje PGO ključnega pomena, da je trženjski gostinski proizvod koherenten in konsistenten – se pravi, da se morajo njegove dimenzije smiselno medsebojno dopolnjevati skladno s konceptom ponudbe. S konsistentnostjo vseh delov ponudbe zagotovimo, da bo gost začutil pričakovano kakovost. Pomen koherentnosti trženjskega gostinskega proizvoda smo, z vidika zagotavljanja kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov v različnih vrstah PGO, vključili tudi v naš raziskovalni model.

### *Poizvedbena faza*

Povratne informacije imajo pomembno vlogo tudi v tretji (poizvedbeni) fazi, saj so ključnega pomena za razvijanje in vzdrževanje dolgoročne zadovoljstva gostov s ciljem pridobivanja njihove lojalnosti. Med pomembnejše aktivnosti, ki so povezane z ravnanjem z gosti, vključujemo reševanje pritožb ter menedžment odnosov s strankami (CRM).

Hitro in učinkovito reševanje pritožb je kritična točka pri ohranjanju gostov. Kritično točko pri reševanju pritožb pogosto predstavlja pasivnost gostov (neodzivnost na napake), saj se večina gostov zaradi napak ne pritoži in se pri naslednjem nakupu enostavno odloči za drugega ponudnika. Musek Lešnik (2007a) kot najpogostejše načine izražanja nezadovoljstva navaja: pasivnost (gostje ne naredijo nič); prekinitev odnosa s ponudnikom; negotovanje in pritoževanje drugim; aktivno iskanje rešitve (se pritožijo); gostje pritožbo naslovijo drugam (npr. na inšpekcijo ali varuha potrošnikov). Ali se bo nezadovoljen gost pritožil, je odvisno od

več dejavnikov: čustvenega odziva na dogodek, ki sproži nezadovoljstvo; posameznikovega stališča do pritoževanja; stopnje nezadovoljstva; pomembnosti dogodka; razmerja med vloženim trudom (pritožbo) in pričakovanji (rezultatom pritožbe); značajskih značilnosti; mnenja, da je zaposlenim vseeno; poznavanja postopkov za pritožbe in ključne osebe za pritožbo; nelagodja in odpora do izpostavljanja; strahu pred maščevanjem itd. (prav tam, str. 31–33). V številnih PGO so pritožbe še vedno definirane kot nekaj negativnega, čeprav za obrat predstavljajo priložnost za odpravo napak in dvig kakovosti ponudbe.

Menedžment PGO mora zato najti ustrezen način za pridobivanje povratnih informacij od gostov, saj so le-te ključnega pomena za dolgoročno zagotavljanje kakovostne ponudbe. Z njimi se je smiselno ukvarjati, ker se da mnoga nezadovoljstva z učinkovitim odzivom spremeniti v pozitivno izkušnjo. Hiter odgovor in reševanje težav, ki so povzročile nezadovoljstvo, lahko povzročita, da se vrne kar 85 odstotkov gostov, ki bi sicer odšli drugam (Musek Lešnik, 2007a, str. 16). Učinkovit odziv je pomemben tudi zato, ker se večkrat pritožijo tisti gostje, ki jim ni vseeno za PGO. Bateson (1995, str. 491–493) navaja, da so pritožbe navadno najcenejši način za odpravljanje pomanjkljivosti, in pri tem izpostavlja nekaj dejstev, katerih bi se morala zavedati vsa storitvena podjetja: za vsako prejeto pritožbo navadno stoji še devetnajst nezadovoljnih gostov, ki se niso odločili pritožiti; podjetje iskanje novega gosta lahko stane tudi desetkrat več, kot pa zadržanje starega (obstoječega); gostje, ki imajo s ponudnikom negativno izkušnjo, lahko le-to prebolijo z dvanajstimi novimi pozitivnimi izkušnjami. Avtorja pri tem ne izpostavita, koliko ljudem se o negativni izkušnji potoži nezadovoljen gost, vendar se glede na oceno Griffina in Lowensteina (2001, str. 8) nezadovoljen gost potoži v povprečju enajstim osebam, vsaka od teh enajstih oseb pa to pove dodatnim petim. Podobno ugotavlja tudi Musek Lešnik (2007a, str. 14–16), ki dodaja, da ta številka s pomočjo internetnih forumov lahko vrtoglavo naraste, medtem ko najzadovoljnejši gost svojo izkušnjo deli le s petimi, največ šestimi osebami.

Vsaka pritožba pa ni dobronamerna. Pri tem velja izpostaviti neutemeljene pritožbe, različna izsiljevanja in pritiske gostov itd. Bowie in Buttle (2004, str. 260) govorita celo o »profesionalnih pritožnikih« (angl. *professional complainers*). Odnosom s težavnimi gosti je v strokovni literaturi za strežno osebje posvečeno veliko pozornosti. Kljub teoretičnim napotkom pa delo s težavnimi gosti terja predvsem veliko izkušenj, strokovnosti, potrpežljivosti, takta in čustveno stabilnost osebja. Ro in Wong (2012, str. 421–424) sta primere oportunističnih pritožb preučili na primeru ameriških hotelov in restavracij. Avtorici kot učinkoviti metodi za



reševanje neutemeljenih pritožb predlagata večje opolnomočenje osebja ter vzpostavitev baze problematičnih pritožnikov. Del Baldo (1998, str. 132–133) ter Musek Lešnik (2007a, str. 35) uspešno reševanje pritožb vidita predvsem v izdelavi standardov za reševanje pritožb, smernice za ravnanje s pritožbami pa so predstavljene tudi v standardu ISO 10002:2004, ki je namenjen vzpostavljanju internih standardov za upravljanje s pritožbami. Bowie in Buttle (2004, str. 260) pri reševanju pritožb izpostavljata t. i. pritožbeni paradoks. Gostje, ki so se pritožili in bili z odzivom ponudnika zadovoljni, pogosto postanejo lojalnejši kot gostje, ki so bili s ponudbo zadovoljni in se jim ni bilo potrebno pritožiti. Slednje nakazuje na pomen hitrega in učinkovitega reševanja pritožb. Pomena hitrega reševanja pritožb (odziva zaposlenih) v raziskavi ne preverjamo, čeprav vprašalnik SERVQUAL vključuje tudi dejavnik (vprašanje), ki se nanaša na odziv zaposlenih v primeru pritožbe (dejavnik spada v dimenzijo zanesljivost). Menimo, da pritožba ni sestavni del vsake storitve, zato tega dejavnika ni smiselno vključiti v vprašalnik.

Menedžment odnosov z gosti (CRM) je celovit pristop k poslovanju oz. poslovna filozofija, katere namen je povečanje donosnosti s krepitevijo strankinega zadovoljstva, lojalnosti in zagovornišva. Sistem CRM je na kupca osredotočen koncept poslovanja, ki vključuje vse deležnike, ki delujejo v organizaciji in težijo k ustvarjanju, ohranjanju in povečevanju odnosov (partnerstvu) med organizacijo in gosti. CRM predstavlja nadgradnjo koncepta kakovosti, saj je njegov namen zagotoviti dolgoročno zadovoljstvo gostov, ki je zgrajeno na aktivnem partnerskem odnosu, zaupanju in kakovosti. Tak pristop ustvarja čustveno povezanost med gostom in ponudnikom na podlagi dodajanja čustvene vrednosti storitvam, kar krepi zaupanje gostov v ponudnika (Brezovec in Nemeč Rudež, 2009, str. 204–210). Za uspešno implementacijo koncepta CRM so potrebni trije ključni elementi (stebri). To so: ljudje (izvajalci); procesi (procesna usmerjenost organizacije); tehnologija (analitična IT-podpora kot osnova za izkoriščanje virov informacij in predvidevanje obnašanja gostov). Resna osredotočenost na gosta se izraža skozi jasna in konsistentna ravnanja, politiko in usmeritve vseh treh elementov (Musek Lešnik, 2007a, str. 19). Dober CRM združuje podatke iz vseh podatkovnih virov v organizaciji in tudi od zunaj, da lahko poda celostni pogled o posameznem gostu v realnem času. Spoznavanje gostov, razumevanje njihovega obnašanja ter predvidevanje njihovih pričakovanj omogoča PGO prilaganje in usmerjanje ponudbe izbranim segmentom gostov ter posameznikom (individualnim gostom), s katerimi želi PGO ustvariti dolgoročen odnos (npr. specifične želje glede načina priprave določene jedi, izbor pijače ob obroku itd.).



Ker so storitve sestavljene iz številnih medsebojnih stikov in dejanj, je priložnosti za načrtno (strateško) ustvarjanje zaupanja veliko. Vsako gostinčevo dejanje za gosta predstavlja »trenutek resnice« (angl. *moment of truth*). Šele odnos, ki se zgodi skozi obojestransko zadovoljujoče »trenutke resnice«, sčasoma lahko postane partnerski odnos. Taka osredotočenost pripomore k učinkovitejšemu poslovanju PGO. Kolektivi, ki poznajo svoje goste, lahko svojo ponudbo optimalno prilagodijo njihovim pričakovanjem (v smislu kakovosti in zadovoljstva) ter posledično povečajo prihodke in zmanjšajo stroške (predvsem stroške tržnega komuniciranja) (Dogduby in Avcikurt, 2013, str. 7; Brezovec in Nemeč Rudež, 2009, str. 72–74). Med najpomembnejše koristi koncepta CRM za PGO uvrščamo privabljanje »boljših« (željenih) gostov ter zadržanje »dobrih« oz. donosnih strank. A. Brezovec in H. Nemeč Rudež (2009, str. 205) ter Musek Lešnik (2007b) med najpomembnejše cilje trženjskih odnosov uvrščajo: povečanje zadovoljstva gostov ter oblikovanje dolgoročnih in donosnih odnosov z gosti; približevanje željam gostov na vsakem koraku; pospeševanje prodaje in pripravljanje uspešnih – ciljnih trženjskih aktivnosti; povečevanje (preusmerjanje) gostove potrošnje v naš PGO oz. »oteževanje prebegov«; izboljšanje poslovne uspešnosti. CRM podjetju omogoča oblikovanje celovitega pogleda na posameznega gosta, gostom pa omogoča bogatejši vpogled v koristi odnosa s PGO. Namen CRM je torej v tem, da PGO čimbolj spozna svoje goste, predvidi njihova pričakovanja ter se na to ustrezno odvoze (prilagodi trženjski gostinski proizvod). Kadar govorimo o menedžmentu odnosov, pa si PGO ne želi izdelati »osebnih« odnosov z vsemi gosti. Trženje je umetnost, kako ustvariti in ohraniti odnose z izbranimi, profitabilnimi gosti, zato PGO ne sme za vsako ceno skušati zadovoljiti vsakega gosta (Kotler idr, 2006, str. 63). Pri tem se je potrebno zavedati, da so nekateri gostje t. i. »iskalci« in zato zavestno menjujejo (odkrivajo) nove PGO ter se le redko vračajo v isti obrat (Sedmak, 2011, str. 38). Zaradi tega je goste potrebno dobro razumeti. V PGO je spoznavanje gostov, zaradi relativno nizke frekvence števila gostov in osebnega stika z osebjem, mogoče doseči predvsem z ustvarjanjem osebnih odnosov. Johnston in Clark (2008, str. 85) razvoj osebnega odnosa z gosti (angl. *one-to-one marketing*) opredeljuje na štirih temeljnih področjih: komunikaciji (odprti, dvosmerni, ki omogoča prenos znanja, časovno neomejeni); zaupanju (zgrajenem na osebnem odnosu, prenosu zaupnih informacij); diskretnosti (osebje lahko za gosta opravlja različne storitve); vrednotah in pravilih (odnos temelji na strokovnih načelih, vendar se lahko spreminja z razvojem partnerskega odnosa). Čeprav veliko avtorjev (Jančič, 1996; Johnston in Clark, 2008;

Nordström in Ridderstrale, 2001) zagovarja individualno trženje, Bowie in Buttle (2004, str. 310) opozarjata, da je nemogoče vzpostaviti osebni odnos z vsakim gostom, pri čemer izpostavljata, da je delitev gostov na pomembnejše in manj pomembne diskriminatorna. Avtorja zato izražata pomisleke glede iskrenosti takšnih odnosov. A. Brezovec in H. Nemeč Rudež (2009, str. 209) pa pravita, da sta strateško spodbujanje lojalnosti in izgradnja osebnih odnosov lahko učinkovita le, če sta usmerjena na prave skupine potrošnikov. Avtorici kot zagovornici selektivnega pristopa navajata, da to seveda ne pomeni grobega zanemarjanja »nepravilnih gostov«, temveč zavestno posvečanje pozornosti tistim segmentom, ki dolgoročno za podjetje predstavljajo največji potencial. Neselektivni pristop lahko pomeni nesmotrno trošenje resursov podjetja, obenem pa se »pravi« gostje počutijo zapostavljeni, kar posledično vodi do njihovega nezadovoljstva in prebega. Menimo, da je tudi zaradi tega pomembno, da gostinci poznajo vpliv, ki ga imajo posamezne dimenzije kakovosti na lojalnost gostov.

# Teoretična opredelitev zadovoljstva in lojalnosti

## Zadovoljstvo

Zadovoljstvo je kot predpogoj za občutek lojalnosti neposredno povezano s kakovostjo, kar pomeni, da so koncepti (zadovoljstvo: kakovost: lojalnost) medsebojno povezani. Zadovoljstvo predstavlja posameznikov pozitivni čustveni odziv na doživetje nakupno izkušnjo. Da ima kakovost neposreden vpliv na zadovoljstvo gostov, potrjujejo rezultati številnih študij (Bell, Auh in Smalley, 2005; González, Comesaña in Brea, 2007; Jung in Yoon, 2012). Čeprav sta pojma povezana, pa ju ne gre popolnoma enačiti, saj je na kakovost potrebno gledati zgolj kot na enega izmed vzrokov za nastanek zadovoljstva. Na občutek zadovoljstva namreč vpliva tudi čustveni proces, ki pa ni nujno povezan s kakovostjo. Kljub nespornemu pomenu, ki ga imajo različna čustva na občutek zadovoljstva, se v raziskavi osredotočamo izključno na kakovost oz. menedžerski vidik zagotavljanja kakovosti, katerega cilj je lojalnost gostov, ter se s kompleksnim področjem čustev ne ukvarjamo. V nadaljevanju podrobneje predstavljamo dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje pričakovanj, ki so pomembna za zagotavljanje zadovoljstva gostov.

## *Pričakovanja, zahteve in želje*

Pričakovanja so prepričanja o tem, kako naj bo storitev izvedena, in postavitev osebnih norm, skladno s katerimi bo dejanska izkušnja tudi primerjana, kar vodi do občutka (ne)zadovoljstva (Zeithaml in Bitner, 2003, str. 49). Podobno kot Zeithaml in Bitner (2003) pričakovanja definirata tudi Bowie in Buttle (2004), ki trdita: »Pričakovanja so pomembni pri-

merjalni standardi, ki gostom pomagajo predvideti in oceniti kakovost storitev med in po interakciji s strežnim osebjem.« (str. 283) Marković in Raspor (2010, str. 182) pričakovanja definirata kot čustva oz. čutenje gostov o tem, kaj bi PGO moral nuditi. Čustveno komponento pričakovanj izpostavi tudi Musek Lešnik (2007a, str. 24), ki pričakovanja opredeli kot občutja o verjetnosti nekega dogodka, ki temeljijo na preteklih izkušnjah. V kontekstu zadovoljstva gre torej za gostove subjektivne napovedi o tem, kaj se bo zgodilo v odnosu s ponudnikom oz. kaj bi se moralo zgoditi. V znanstveni literaturi pa ni jasno opredeljeno, kaj vse determinira in vpliva na oblikovanje gostovih pričakovanj. Pričakovanja so povezana z normami, vrednotami, željami, s potrebami posameznikov, zaradi česar so zelo subjektivna in individualna. Pričakovanja prav tako niso stabilna (trajna) in se lahko spremenijo zaradi spremenjenih čustev ali potreb v določenem trenutku.

92

Pričakovanj pa ne determinira samo posameznik, temveč tudi zunanje okolje: čas, zunanje situacije, družina in gospodinjstvo, referenčne skupine, ponudniki storitev itd. (Uran in Conti, 2006, str. 78). Kotler idr. (2006, str. 391–392) navajajo naslednje dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje gostovih pričakovanj: pretekle izkušnje z nakupom oz. ponudnikom; mnenja prijateljev in znancev; informacije ter obljube tržnika in konkurentov. Ker ne moremo natančno definirati dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje pričakovanj, je za lažje razumevanje le-teh, potrebno razumeti proces njihovega nastanka oz. oblikovanja. Zaradi vpliva velikega števila dejavnikov na oblikovanje pričakovanj vsaka nova izkušnja lahko vpliva na oblikovanje standardov (zavestnih in nezavestnih) za vrednotenje novih izkušenj (Musek Lešnik, 2007a, str. 25). Pričakovanja torej niso statična, temveč so odvisna od informacij, ki jih dobi potrošnik. Zaradi spremenljivosti pričakovanj jih različni avtorji delijo različno. Musek Lešnik (2007a, str. 24) jih deli na želena – nerealna pričakovanja; zahtevana – realna pričakovanja, ki odražajo najnižjo raven sprejemljivosti z vidika kakovosti izdelka oz. storitve, ter predvidevana pričakovanja, ki odražajo pretekle izkušnje in se uvrščajo med zadostno ter želeno raven pričakovanj. Zeithaml in Bitner (2007, str. 63–65) jih delita na minimalno dopustna pričakovanja; sprejemljiva pričakovanja; pričakovanja na osnovi preteklih izkušenj; normativna – obvezna pričakovanja in želje. Parasuraman, Zeithaml in Berry (1994, str. 112–116) ločijo zeleni nivo (odraža storitev, kakršno gost želi in upa, da bo dobil) in primerni nivo pričakovanj (odraža tisto, kar gost misli, da je primerno dobiti). Razlika med obema nivojema je t. i. področje tolerance, ki odraža stopnjo, do katere so gostje še pripravljeni sprejeti odstopanja med pričakovanji in dejansko – zaznano storitvijo.

Iz pregleda značilnosti pričakovanj je razvidno, da med pričakovanji, zahtevami in željami obstajajo razlike, ki imajo različen pomen pri oblikovanju zadovoljstva. Če se pričakovanja nanašajo na tiste značilnosti, ki naj bi jih imel izdelek ali storitev in predstavljajo osnovo za zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, se zahteve nanašajo na tiste značilnosti, ki jih potrošniki morajo dobiti in v kolikor niso izpolnjene, ni možnosti (predpogojev) za oblikovanje zadovoljstva. Želje se nanašajo na značilnosti, ki bi jih gostje želeli, a jih v resnici ne pričakujejo (Bowie in Buttle, 2004, str. 9). Če jih PGO izpolni, gost posledično občuti zadovoljstvo. Musek Lešnik (2007a, str. 42) ter Cousins idr. (2002, str. 43) navajajo, da se pogledi gostov nenehno spreminjajo, kar vpliva na to, da se tudi želje lahko hitro spremenijo v pričakovanja in/ali celo zahteve, zaradi česar mora biti ugotavljanje zadovoljstva v PGO sistematičen in trajen proces. V raziskavi se z zahtevami in željami kot čustvenimi stanji, ki vplivajo na pričakovanja in oblikovanje (ne)zadovoljstva, posebej ne ukvarjamo, saj nas zanima le kakovost, ki nastane kot posledica zadovoljitve oz. presežka pričakovanj.

Poznavanje gostovih pričakovanj je torej predpogoj za poglobljeno razumevanje povpraševanja. V PGO so poleg splošnih segmentacijskih kriterijev (npr. spol, starost, izobrazba itd.), na osnovi katerih govorimo o pričakovanjih različnih segmentov gostov, pomembni tudi nekateri specifični (predvsem psihografski) kriteriji, ki vplivajo na oblikovanje pričakovanj. Sedmak (2011, str. 44–45) med specifične dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje pričakovanj v PGO, uvršča namen obiska oz. namen priložnosti, zaradi katere gostje obišejo PGO (npr. lakota in žeja, potrjevanje statusnega simbola, druženje in zabava, samorealizacija – učenje gastronomije itd.). Razumevanje koncepta priložnosti je lahko pomembno dopolnilo segmentaciji ali celo njen samostojni kriterij, saj gostje za vsako priložnost pričakujejo drugačen, priložnosti obiska prilagojen trženjski gostinski proizvod. Cousins idr. (2002, str. 40) trdijo: »Potešitev lakote in žeje ni vedno razlog za obisk PGO.« Gostje naj bi pred vsakim obiskom PGO izoblikovali splet specifičnih pričakovanj (angl. *goal set*) in na osnovi tega izbrali tisti PGO, za katerega predvidevajo, da bo najbolje zadovoljil njihova pričakovanja. Trženjski gostinski proizvod mora zato čim optimalneje zadovoljiti splet gostovih pričakovanj. Ker gostje PGO obišejo z namenom zadovoljitve specifičnih potreb, smo v raziskovalni model vključili tudi namen obiska PGO oz. koncept priložnosti, pri čemer nas posebej zanima, ali je zaznana kakovost odvisna tudi od namena obiska. V raziskavo smo vključili sledeče (tipske) priložnosti obiska: prehranjevanje (lakota in žeja); praznovanje; poslovni obrok; druženje.

*Proces oblikovanja (ne)zadovoljstva*

Dva gosta lahko na enak dražljaj reagirata povsem različno, ker imata različna pričakovanja. Primerjanje izkušenj s predhodnimi pričakovanji je osnova za občutek zadovoljstva, ki pa ne poteka zgolj na zavestni ravni. Tako kot pričakovanja so tudi percepcije (zaznave) izrazito individualne in subjektivne, zato se morajo menedžerji PGO zavedati subjektivnega in selektivnega značaja percepcij, ki vplivajo na zaznano kakovost in končni rezultat takšnega procesa – zadovoljstvo ali nezadovoljstvo gostov. A. Brezovec in H. Nemeč Rudež (2009, str. 51) kot glavne vzroke, ki vplivajo na različne percepcije gostov, navajata: izpostavljenost gostov različnim dražljajem iz okolja; različno zaznavanje in razlaga prejetih dražljajev; selektivno spominjanje različnih prejetih dražljajev. Oblikovanje (ne)zadovoljstva je torej čustven, avtomatičen in pretežno nezaveden proces, v njem pa ključno vlogo odigrajo pretekle izkušnje. Raziskovanje razkorakov med pričakovanji in percepcijo je ključno za odkrivanje, kaj je z vidika kakovosti ponudbe mogoče izboljšati (ali tudi ne). Metoda razlage (ne)zadovoljstva temelji na paradigmi (ne)potrjenih pričakovanj. Zadovoljstvo se bo pojavilo v dveh primerih, ko bo dejanska izkušnja zadovoljila ali preseгла pričakovanja gostov, nezadovoljstvo pa se bo pojavilo, v kolikor bo dejanska izkušnja pod pričakovanji. Gostje primerjajo, ali so njihova pričakovanja v skladu z dejanskimi izkušnjami, pri čemer pa izvrševanja storitve ne ocenjujejo le po izvršeni (prejeti) storitvi, temveč tudi med procesom izvajanja le-te. Posledično je potrebno na pojav zadovoljstva ali nezadovoljstva gledati na več načinov ter ločiti med: splošnim ali celovitim (ne)zadovoljstvom, ki se nanaša na izkušnjo v celoti; (ne)zadovoljstvom z enim delom proizvoda (posamezno dimenzijo ali dejavnikom kakovosti); vplivom ocene o potrošnji, ki se je zgodila v preteklosti (v kolikor je gost povratnik) (Kotler, 2004, str. 61).

Podobno (ne)zadovoljstvo opredeljujeta tudi Jones in Sasser (1995, str. 91), ki ga razdelita na tri dele: odklonilnost (pojavi se, ko je gost nezadovoljen s storitvijo, kar privede do menjave ponudnika, zelo nezadovoljni gostje pa se lahko spremenijo v t. i. »teroriste« in namenoma širijo slabe novice); indiferentnost (gostje niso v celoti nezadovoljni, ponudnika pa bodo zamenjali, v kolikor se pojavi veliko boljša alternativa); naklonjenost (gostje so zelo zadovoljni, o ponudniku pa širijo »dober glas«). Musek Lešnik (2007a, str. 25) ter Skogland in Sigua (2004, str. 222) (ne)zadovoljstvo, ki nastane kot razlika med izkušnjo in pričakovanji, delijo na: nezadovoljstvo (pojavi se v primeru negativne vrzeli med pričakovanim in doživetim in je toliko izrazitejše, kolikor pomembnejši je nakup za gosta); visoko zadovoljstvo ali vsaj zadovoljstvo (pojavi se, če iz-

kušnja preseže pričakovanja in je toliko izrazitejša, kolikor pomembnejši je za potrošnika nakup in kolikor večja je pozitivna vrzel med pričakovanim in doživetim); zadovoljstvo ali vsaj odsotnost nezadovoljstva (pojava se v primeru, ko izkušnja doseže pričakovanja, vendar to zadovoljstvo v bistvu ni »pravo zadovoljstvo«, temveč nevtralna – pasivna odsotnost nezadovoljstva). Različne oblike (vrste) zadovoljstva nakazujejo na to, da je nakupna izkušnja, kot osnova za vrednotenje kakovosti, splet različnih dejavnikov in se začne že pred gostovim obiskom PGO. Proces oblikovanja (ne)zadovoljstva je torej rezultat primerjave gostovih izkušenj in pričakovanj, ki so vplivali na oblikovanje njegovih preteklih izkušenj; potrditve, nepotrditve in/ali visokega preseganja pričakovanj; ter posledično oblikovanja splošnega nezadovoljstva, zadovoljstva ali vsaj njegove odsotnosti in/ali visokega zadovoljstva oz. vsaj zadovoljstva (Musek Lešnik, 2007, str. 25).

Pri tem je seveda potrebno izpostaviti pomen koristi, ki jih za ponudnika (v našem primeru PGO) prinaša zadovoljstvo gostov. Musek Lešnik (2007a, str. 20) kot najpomembnejše koristi zadovoljstva navaja: povratek gostov in razvijanje njihove lojalnosti; priporočanje in pripovedovanje drugim; povečanje ugleda ponudnika; znižanje stroška pridobivanja novih gostov; pripravljenost kupiti in plačati več; večjo odpornost gostov na pritiske konkurence; znižanje prodajnih stroškov; zmanjšanje števila pritožb in reklamacij; povečanje dobička podjetja. V praksi poznamo veliko primerov uspešnih PGO, ki imajo zaradi stalnega zagotavljanja kakovostne ponudbe sloves gastronomskih PGO, njihovo ime pa predstavlja garancijo za zadovoljstvo gostov (npr. Ritz Paris, Savoy London itd.). Gostje pa lahko svoje (ne)zadovoljstvo izrazijo ali ne. Da bi to storili, morajo biti motivirani, predvsem pa morajo imeti priložnost izraziti svoje mnenje. Zato je pomembno, da menedžment PGO spodbuja goste k izražanju njihovega (ne)zadovoljstva s ponudbo, saj lahko PGO le na tak način oblikuje proizvod, ki bo ustrezal njihovim pričakovanjem. Bowie in Buttle (2004, str. 257) trdita, da za goste pozitivna izkušnja ne predstavlja nekaj nadstandardnega, temveč nekaj pričakovanega, željenega in samoumevnega. Poleg trženjskih odločitev menedžmenta in nudene kakovosti na zadovoljstvo gostov lahko vplivajo nekatere specifične omejitve. Med slednjimi velja omeniti višino prodajnih cen, ki so jih gostje dejansko pripravljeni plačati za »višji nivo« zadovoljstva (Bowie in Buttle, 2004, str. 289). Ker je kakovost v PGO ključni predpogoj za zadovoljstvo in lojalnost gostov, smo v raziskovalni model vključili vse dimenzije kakovosti po modelu trženjskega spleta, za katere predvidevamo, da pomembno vplivajo na zadovoljstvo gostov.

## Lojalnost

### *Kaj je lojalnost in zakaj je za PGO pomembna?*

Tako kot pri definicijah kakovosti v znanstveni literaturi ne zasledimo enotne definicije lojalnosti. Ugotavljamo, da različni raziskovalci, katerih definicije podrobneje predstavljamo v nadaljevanju, povsem različno definirajo lojalnost. Uvodu velja najprej pojasniti termin lojalnost ali zvestoba. V raziskavi uporabljamo termin lojalnost, čeprav nekateri avtorji govorijo o zvestobi (oba termina skladno s SSKJ (2014) razumemo kot sopomenki).

McIlroy in Barnett (2000, str. 348) lojalnost opredeljujeta kot stopnjo verjetnosti povratka gostov, ponovnega nakupa in vzpostavitve trženjskega odnosa s ponudnikom. Podobno lojalnost razumeta tudi Damjan in Možina (2002, str. 144), ki navajata, da je to eno od človekovih čustev in pomeni pripadnost neki ideji, človeku in celo predmetu. Musesek Lešnik (2007a, str. 15) trdi, da lojalni potrošniki niso zgolj zadovoljni potrošniki, temveč potrošniki, ki se vedno znova vračajo k istemu ponudniku, kljub pritiskom in konkurenčnim ponudbam drugih podjetij. Konkurenčni vidik v svoji definiciji izpostavi tudi Oliver (1999, str. 34), ki pravi: »Lojalnost je globoko zavezanost potrošnika za ponovni nakup pri istem ponudniku, kar povzroča ponavljajoče se nakupno vedenje, kljub vplivom zunanjega okolja in trženjskim prizadevanjem konkurence, da bi spremenile potrošnikovo nakupno vedenje.« Zanimiva je tudi opredelitev avtorjev Unclesa, Dowlinga in K. Hammond (2003), ki izpostavlja sledeče značilnosti lojalnosti: pomen pretekle izkušnje, osebnostne značilnosti posameznika, okoliščine nakupa. Njihova definicija se glasi: »Lojalnost je vedenje, izraženo z obnašanjem posameznika, ki je pogojeno z vzorcem prejšnjih nakupov (izkušnja), osebnostnimi značilnostmi posameznika ter specifičnimi okoliščinami nakupa.« (Uncles idr., 2003, str. 295) S področja prehrabnega gostinstva velja izpostaviti predvsem opredelitev lojalnosti avtorjev Cousins idr. (2002, str. 43). Slednji lojalnost definirajo kot vedenjsko spremenljivko, ki odraža naklonjenost gostov posameznemu gostincu (PGO) in jo lahko merimo kot delež gostove potrošnje pri posameznem gostincu v primerjavi z njegovo potrošnjo v ostalih obratih. Avtorji pri tem opozarjajo, da je gost lahko istočasno v različnih deležih lojalen večjemu številu PGO. Ehrenberg (v Sunny Hu, Huang, in Chen, 2010, str. 130) v takem primeru celo govori o »poligamni lojalnosti«.

Ugotavljamo, da definicije večinoma izpostavljajo vedenjsko komponento lojalnosti, ki se izraža z namenom povratka k istemu ponudniku. Khan (2012, str. 242) pravi, da raziskovalci koncepta lojalnosti še niso v



celoti preučili, zato ostaja razumevanje pojava v veliki meri nepojasnjeno. Glede na definicije različnih avtorjev, ki različno pojmujejo lojalnost, nas v raziskavi posebej zanima lojalnost z vidika vzpostavljanja trženjskih odnosov (partnerstva) med PGO in gosti. Zato jo obravnavamo skladno z definicijo McIlroya in Barnetta (2000, str. 348), ki lojalnost definirata kot stopnjo verjetnosti povratka gostov, ponovnega nakupa in vzpostavitve trženjskega odnosa z izbranim ponudnikom. Musek Lešnik (2007a, str. 10) pravi, da je pogosta napaka podjetij ta, da se v odnosih s potrošniki osredotočajo predvsem na vprašanje, kako jih privabiti, manj pozornosti pa posvečajo temu, kako jih prepričati, da se vrnejo. Pri tem se izpostavlja pomen, ki ga imajo za podjetje (v našem primeru PGO) lojalni gostje. Dogdubay in Avcikurt (2013, str. 4) pravita, da morajo predvsem gostinci priznati svojo odvisnost od stalnih gostov, saj ti zagotavljajo predvidljivost poslovanja, ekonomsko varnost in dolgoročno prosperiteto. V nadaljevanju povzemamo ugotovitve različnih avtorjev (Bowie in Buttle, 2004, str. 77; Brezovec in Nemeč Rudež, 2009, str. 206–207; Khan 2012, str. 244; Mimouni Chaabane in Volle, 2010, str. 36; Musek Lešnik, 2007b, str. 24; Reichheld, 2001, str. 39–40), ki izpostavljajo prednosti lojalnih gostov. Med razlogi in prednostmi trajnih odnosov z lojalnimi gosti v PGO velja izpostaviti predvsem: prihranek (gostje poznajo ponudbo, vračajo se sami od sebe in ne potrebujejo spodbude ter dragih trženjskih akcij); povečanje prihodkov (gostje kupujejo več in pogosteje kot občasni gostje ter so pripravljeni plačati več); negotovost drugih (gostje delijo pozitivne izkušnje z drugimi, pri čemer igra pomembno vlogo njihov subjektivni občutek pomembnosti); zožen manevrski prostor konkurence (manjša dojemljivost za ponudbo konkurence); zožena baza potencialnih gostov (število lojalnih gostov je omejeno, za pridobitev vsakega novega gosta pa se bori vse več konkurentov); pritožbo pred pobegom in drugo priložnost za PGO (lojalni gostje hitreje oprostijo napake in ponudijo še eno priložnost); prisotnost v zavesti (prisotnost se kaže v vsakdanjih odločitvah, povečanju frekvence nakupov in negotovanju drugih); boljše razumevanje podjetja (gostje se dobro zavedajo prednosti trajnega odnosa); diagnozo kakovosti ponudbe in programov lojalnosti (analiza mnenj lojalnih gostov izpostavi realne prednosti in pomanjkljivosti ponudbe); »ad hoc« odločitve (lojalni gost se v tem primeru odloči za podjetje, do katerega je razvil zaupljiv odnos); prispevanje izboljšav (gostje dobro poznajo ponudbo in hitreje prepoznajo priložnosti za izboljšave); nove izdelke (naklonjenost novitetam ponudnika); necenovno diferenciacijo (personifikacijo ponudbe glede na tiste neopredmetene dejavnike kakovosti, ki jih konkurenca težko kopira).

Zadovoljstvo pa (žal) še ni zagotovilo, da se bodo gostje vračali, čeprav predstavlja predpogoj za njihovo lojalnost. Tudi najzadovoljnejši gostje lahko odidejo drugam, za kar obstajajo številni razlogi (Skogland in Siguaw, 2004, str. 224). Ha in Jang (2013, str. 155) v svoji študiji ugotavljata, da gostje kljub kakovosti in zadovoljstvu s ponudbo pogosto menjajo PGO, najpogosteje zato, ker se starih enostavno naveličajo. Musek Lešnik (2007a, str. 14) trdi, da je v povprečju petinšestdeset do petinsemdeset odstotkov gostov, ki odidejo drugam, zadovoljnih ali celo zelo zadovoljnih. Navedbe so skladne s t. i. teorijo komplikacije, ki pravi, da ljudje iščemo nove PGO, čeprav smo s starimi povsem zadovoljni (Sedmak, 2011, str. 38). Zaradi narave gostinske dejavnosti lahko pričakujemo, da bo tudi v prihodnje obstajal določen odstotek ljudi, ki bo kljub zadovoljstvu PGO obiskal le enkrat.

98

Posebnost in kompleksnost odnosov pa se izražata v vedenju potrošnikov, saj se verjetnost, da bo gost zamenjal ponudnika, nesorazmerno poveča že ob minimalnem upadu zadovoljstva. Lojalnost zato ni zgolj posledica zadovoljstva, temveč tudi drugih dejavnikov, kot so okoljski dejavniki in osebnostne značilnosti gostov (npr. samopodoba, potreba po samopotrjevanju; vrednote, družbeni status itd.). Kotler idr. (2006, str. 36) med glavne razloge za nepovratek gostov uvrščajo: radovednost; cenovno občutljivost; pričakovanja, ki se z vsakim obiskom zvišujejo. Povezava med zadovoljstvom in lojalnostjo pa je veliko močnejša takrat, ko ima zadovoljstvo tudi čustveni naboj (slednje je posebej značilno za storitve). Gostje morajo zato trženjske pristope in njihovo zgodbo razumeti in sprejeti, da bi lahko razvili poglobljen odnos lojalnosti. Musek Lešnik (2007b, str. 52–60) na osnovi pregleda znanstvene literature poleg že omenjenega zadovoljstva izpostavi ključne dejavnike, ki vplivajo na povratek gostov. Ti so: kakovost odnosa s ponudnikom oz. ljudmi, s katerimi je gost v stiku; kakovost storitve; čustvena navezanost, predanost in pripadnost podjetju; podoba (angl. *image*) podjetja; pričakovani stroški menjave (angl. *switching costs*); zaznana vrednost storitve (vrednost za denar); zaznana, subjektivna ocena pravičnosti, ki jo v odnos vnaša podjetje (diskriminatoren odnos, zaščita gostovih interesov itd.); odziv ponudnika na kritične dogodke (npr. reševanje pritožb); inercija (vztrajanje gostov pri istem ponudniku kot rezultat navade); nezanimanje, brezbriznost gostov za konkurenčno ponudbo; lokacija in drugi fizični dejavniki; druge ovire.

*Različni vidiki lojalnosti*

V predhodnem podpoglavju smo že prikazali, kaj vse vpliva na (ne)lojalnost gostov. Vedenjskih vzrokov ne moremo iskati izključno v kakovosti in zadovoljstvu gostov, temveč na to pomembno vplivajo tudi posameznikova čustva, kar nakazuje na dejstvo, da na lojalnost lahko gledamo z različnih vidikov (Wong, 2004, str. 368–372). Tako kot pri zadovoljstvu nas tudi pri lojalnosti zanimajo zgolj tisti vidiki lojalnosti, ki jih lahko povežemo s trženjskimi dimenzijami kakovosti.

Vsako odločanje gosta za ponovni nakup pri istem ponudniku poteka na dveh ravneh: racionalni (npr. cena) in čustveni (npr. občutek pomembnosti). Odločitev za nakup (povratek) je odvisna od obeh, čeprav čustvena raven velikokrat celo preglasi racionalno. Musek Lešnik (2007b, str. 24) navaja, da se podjetja pri nagovarjanju potrošnikov velikokrat bolj osredotočajo na racionalno, oprijemljivo in merljivo plat, čeprav se na neracionalni plati prepletajo čustveni in manj oprijemljivi dejavniki, ki imajo velikokrat odločujočo vlogo. V določenih okoliščinah so bolj v ospredju racionalni (vedenjski) dejavniki lojalnosti (npr. cena, priložnost), medtem ko v drugačnih okoliščinah prevladujejo čustveni dejavniki lojalnosti.

Dogdubay in Avcikurt (2013, str. 5–6) pri tem ne govorita o dveh vidikih lojalnosti, temveč o dveh sklopih značilnosti – vedenjski in čustveni. Vedenjska raven izraža večkratno potrošnikovo vračanje in jo je veliko lažje meriti kot čustveno lojalnost. Vedenjsko lojalnost se dokaj enostavno meri oz. vrednostno izraža z različnimi pokazatelji, kot so: frekvenca nakupov posameznega gosta, odstotek stalnih gostov, indeks porasta povratnih gostov itd. Podjetja poizkušajo vedenjske vzorce potrošnikov usmerjati predvsem z oblikovanjem različnih strategij in programov lojalnosti. Slabost vedenjske lojalnosti je v tem, da ne loči med oportunističnim (racionalnim) vedenjem in poglobljeno lojalnostjo ter zato ne zagotavlja, da gost ob prvi (boljši) priložnosti ne bo prešel h konkurenci. Vedenje lahko razumemo kot zunanjo »plast« gostovega odnosa do ponudnika, saj je gost z vidika vedenjske (premišljene) lojalnosti lahko istočasno lojalen večjemu številu ponudnikov. Ponavljajoče se vedenje zato ne izraža nujno tudi lojalnosti. Podjetja, ki se pretirano osredotočajo na vedenjski vidik lojalnosti, pogosto prevelik pomen posvečajo oportunitetno lojalnim potrošnikom in podcenijo pomen tistih gostov, ki so do ponudnika tudi pozitivno čustveno naravnani. Osredotočanje na zunanje vedenje gostov je deloma razumljivo, saj je edino, kar lahko ponudnik natančno opazuje in analizira (Musek Lešnik, 2007b, str. 27–33). Spremljanje pogostosti nakupov je zato izjemno pomembno, saj predstavlja osnovo

za poglobljeno razumevanje gostovih pričakovanj in posledično omogoča prilagoditev ponudbe izbranemu, ciljnemu segmentu gostov (npr. dnevno prehranjevanje – malice) (Cousins idr., 2002, str. 42–43). Brun (2013, str. 6) kot najpogostejše vedenjske vzorce, ki izražajo zadovoljstvo gostov s kakovostjo, navaja: dajanje napitnine, lojalnost, širjenje pozitivnega ustnega sporočila (WOM). Čustvena oz. latentna raven pa zajema notranje – psihološke dejavnike, kot so: čustva, občutki, naravnost, stališča, vrednote, interesi, vedenjske namere, etičnost ravnanja, stopnja ujemanja itd. Pri tem ključen pogoj za oblikovanje odnosa lojalnosti predstavlja zupanje v ponudnika. Ti dejavniki predstavljajo ozadje potrošnikovega vedenja, ki definira zavestno gostovo odločitev za vračanje k istemu ponudniku in temelji na pozitivnih stališčih ter naklonjenosti. Nordström in Ridderstrale (2001, str. 115) pravita, da gostje pogosto kupujejo na čustveni ravni, zaradi česar lahko govorimo o »sanjski družbi«, saj gostje kupujejo predvsem zгодbe. Za PGO je zato pomembno, da ne zgolj meri, temveč tudi razume vedenje potrošnikov, kar pomeni, da ga mora znati tudi pojasniti in zanj poiskati vzroke.

Odnos med obema ravnema pa ni linearen, zato lahko relativno majhni premiki na področju čustvene lojalnosti povzročijo velike spremembe na vedenjskem področju. Musek Lešnik (2007b, str. 29) navaja, da več kot je v odnosu osebnega, pristnega stika, pomembnejša je kakovost tega odnosa za zagotavljanje lojalnosti, kar je predvsem pomembno v storitvenih dejavnostih. Kompleksen svet čustev in njihov vpliv na lojalnost gostov ostaja nepreučten, kljub temu, da so nekateri raziskovalci (Han, Back in Barrett, 2010; Han in Jeong, 2013) poizkušali oblikovati teoretični okvir, ki bi zajel čustva gostov na način, da bi z uporabo merskih lestvic lahko izmerili intenziteto različnih čustev in posledično predvideli njihov vpliv na vedenje gostov. Skladno z različnimi vidiki lojalnosti le-to lahko opredelimo s tremi različnimi pojmovanji (Khan, 2012, str. 242; Musek Lešnik, 2006b, str. 27–29): lojalnost kot pozitivna, čustvena naravnost do ponudnika, ki se razvije na podlagi pozitivnih stališč, prepričan in predanosti (angl. *emotional loyalty*); lojalnost kot odraz racionalnega vedenja potrošnikov (npr. vzorci nakupov, vračanje k istemu ponudniku itd.) (angl. *behavioral loyalty*); lojalnost kot rezultat vmesnih spremenljivk med stališči in vedenjem, pri čemer so v ospredju osebne značilnosti potrošnika in nakupna situacija (npr. iskanje različnosti, nakupna situacija, udobje, bližina itd.) (angl. *attitudinal attachment*).

Zanimiv je teoretični pristop raziskovalcev McKercherja, Denizci-Guilleta in E. Ng (2012, str. 720–725), ki zagovarjajo različno teoretično opredelitev lojalnosti glede na značilnosti posameznih dejavnosti. Glede

na posebnosti turizma avtorji predlagajo sledeče tri koncepte lojalnosti v turizmu: vertikalno lojalnostno hierarhijo (gostje različno stopnjo lojalnosti istočasno izražajo večjemu številu različnih ponudnikov, ki svoje proizvode nudijo na različnih stopnjah turističnega sistema, kot npr. hotelu, agenciji, prevozniku itd.); horizontalno lojalnost (gostje so istočasno lojalni večjemu številu ponudnikov, ki ponujajo isti oz. podoben turistični proizvod na istem nivoju turističnega sistema, npr. večjemu številu hotelov); eksperimentalno lojalnost (ta odraža lojalnost gostov do ponudnikov, ki ponujajo specifično – enkratno izkušnjo oz. doživetje, npr. golf, smučanje itd.). Rezultati raziskave (McKercher idr. 2012) so sicer potrdili zgolj obstoj vertikalne in eksperimentalne lojalnosti, medtem ko horizontalna lojalnost ostaja nepotrjena.

Z različnimi vidiki lojalnosti se v raziskavi posebej ne ukvarjamo, saj nas zanima le vedenje oz. povratek gostov. Pri tem se naslanjamo na ugotovitve Musek Lešnika (2007b, str. 29), ki trdi, da »prava« zvestoba pomeni prepletanje tako psiholoških kot vedenjskih značilnosti, pri čemer je bolj kot primerjanje enega in drugega vidika pomembno razumevanje njenega sovplivanja na vedenje potrošnikov. Ponavljajoči se nakupi (pozitivne izkušnje) vplivajo na pozitiven, naklonjen odnos do ponudnika in pomenijo vračanje gostov.

### *Kako (iz)merimo lojalnost gostov?*

Lojalnost se ne pojavi iznenada, temveč se razvija skozi proces, v katerem se skladno s pozitivnimi izkušnjami krepi zaupanje in naklonjenost do ponudnika. To pomeni, da lojalnost lahko razdelimo na različne stopnje, ki jih posledično lahko tudi izmerimo. Oliver (1999, str. 34–37) glede na intenziteto razvoja lojalnosti slednjo deli na štiri faze oz. stopnje: kognitivno lojalnost (vedenjska lojalnost, ki temelji na racionalnosti in nima čustvene komponente); afektivno lojalnost (na tej stopnji govorimo o lojalnosti, ki je posledica pozitivnih stališč predhodnih izkušenj in pogosto rezultat pomanjkanja možnosti izbire); konativno lojalnost (razvije se trdnejši občutek lojalnosti, ki že izraža potrošnikove jasne namere); aktivno – akcijsko lojalnost (trda zavezanost ponudniku, močna pripadnost, prijateljski odnos, najvišja stopnja »odpornosti« na konkurenčne ponudbe). Na osnovi pregleda znanstvenih raziskav štiri stopnje lojalnosti izpostavi tudi Dogdubay in Avcikurt (2013, str. 6). Avtorja lojalnost razdelita na: nizko; lažno ali umetno; latentno; visoko ali resnično lojalnost. Pregled značilnosti posameznih stopenj razkrije, da gre za podobne značilnosti različnih stopenj lojalnosti, kot jih navaja Oliver (1999).

Zanimiva je razdelitev gostov glede na različne stopnje afektivne lojalnosti in njihovo pripravljenost oz. namero, da se pritožijo (Namkung, Jang, in Choi, 2011, str. 500). Avtorji na osnovi rezultatov raziskave goste v PGO razdelijo v štiri skupine, imenovane: tihi potencial (nizka afektivna lojalnost in nizka verjetnost pritožb); čisti pritožbenik (nizka afektivna lojalnost in visoka verjetnost pritožb); tihi podpornik (visoka afektivna lojalnost in nizka verjetnost pritožb); lojalen glas (visoka lojalnost in visoka verjetnost pritožb). Ker se z delitvijo in različnimi stopnjami lojalnosti v raziskavi posebej ne ukvarjamo, nas glede na cilje raziskave predvsem zanima, kako je pojav mogoče izmeriti. Bobâlcă, Gătej(Bradu) in Ciobanu (2012) razvijejo vprašalnik za merjenje različnih stopenj lojalnosti, pri čemer pa statistično značilnost dokažejo le pri afektivni, konativni in aktivni lojalnosti. Podoben pristop za merjenje različnih stopenj lojalnosti v svoji raziskavi uporabi tudi Mattila (2001), ki preuči lojalnost gostov v ameriških PGO. Indikatorji (zapisani v obliki trditve) za merjenje različnih stopenj lojalnosti so (Bobâlcă, Gătej(Bradu) in Ciobanu, 2012, str. 623–628): afektivna lojalnost: blagovno znamko sem kupil, ker mi je všeč; z zadovoljstvom kupim to blagovno znamko in ne ostalih; to blagovno znamko imam raje od ostalih; čutim se bolj navezanega na izbrano blagovno znamko kot na ostale znamke; bolj sem zainteresiran za nakup določene blagovne znamke kot ostalih znamk; kognitivna lojalnost: izbrano blagovno znamko nameravam kupovati tudi v prihodnje; kupoval bom tudi ostale proizvode, ki se bodo tržili pod to blagovno znamko; aktivna lojalnost: blagovno znamko priporočam tistim, ki me vprašajo za mnenje; o blagovni znamki govorim pozitivne stvari; blagovna znamka predstavlja moj »prvi izbor«, ko se odločam za nakup.

Ostali raziskovalci (Barber idr., 2011), ki se ukvarjajo s preučevanjem lojalnosti, le-te v svoji raziskave ne ločijo na različne stopnje in goste zgolj posplošeno sprašujejo o nameri povratka (angl. *repeat patronage*). Laškari (2013, str. 112) na primeru hotelirstva posplošeno ugotavlja, da so frekvenca nakupov in ustna priporočila gostov (WOM) glavni pokazatelji lojalnosti. Podoben, posplošen pristop k merjenju lojalnosti uporabijo številni tuji raziskovalci (Butcher, Sparks in O'Callaghan, 2001, str. 314–317; Mimouni Chaabane in Volle, 2010, str. 37; Skogland in Siguraw, 2004, str. 226), ki lojalnost uporabnikov storitev merijo z Likertovo lestvico, in sicer njihovo oceno nekaterih splošnih trditve, ki odražajo vedenjske namere gostov. Te trditve so: ponudnika bi priporočil ostalim uporabnikom (WOM); ponudniku dajem prednost pred ostalimi ponudniki; ponudnika imam raje od ostalih ponudnikov; imam se za lojalnega gosta; kljub dvigu prodajnih cen ne bom zamenjal ponudnika itd. V raz-

iskavi nas različne stopnje lojalnosti ne zanimajo, zato se osredotočamo zgolj na končno – aktivno lojalnost. Lojalnost gostov smo skladno z raziskavami (Bobâlcă, Gătej(Bradu) in Ciobanu, 2012; Mattila, 2001; Prentice, 2013) preverili s sledečimi raziskovalnimi vprašanji, ki smo jih smiselno prilagodili področju raziskave (Kukanja, 2015): Bi se ponovno vrnili v PGO? Bi PGO priporočili prijateljem in znancem? Bi PGO izbrali kot vašo prvo izbiro?

### *Skozi znanstveno teorijo – pregled raziskav s področja lojalnosti v PGO*

Z vidika naše raziskave nas predvsem zanima, kako posamezne dimenzije trženjskega gostinskega proizvoda vplivajo na lojalnost gostov. McKercher, Denizci-Guillet in Ng (2012, str. 711) naredijo primerjavo šestdesetih študij, ki so preučile lojalnost v turizmu in ugotovijo, da se večina raziskav: nanaša na lojalnost do turističnih destinacij; temelji na različnih konceptih lojalnosti; se osredotoča na posamezno značilnost storitev; uporablja podoben teoretičen pristop za merjenje lojalnosti v obliki podobnih vprašanj, ki merijo: pogostost nakupa; nakupno namero; ustno priporočilo. Nadalje avtorji ugotavljajo, da gre zaslediti pomanjkanje inovativnih pristopov v merjenju lojalnosti ter da se zelo malo raziskav (zgolj tri od šestdesetih) nanaša na lojalnost v PGO. Ker nas v raziskavi zanima izključno lojalnost v prehranbnem gostinstvu, smo podrobneje preučili raziskave s področja PGO in pri tem izpostavili specifična raziskovalna področja ter ključne ugotovitve, ki so pomembne za našo raziskavo. V nadaljevanju izpostavljamo ugotovitve tujih raziskovalcev, ki so preučevali lojalnost gostov v PGO, saj domačih raziskav nismo zasledili.

Avtorji Barber idr. (2011, str. 329–336) so preučili, kako posamezne dimenzije kakovosti (zunanji izgled, interier, čistoča sanitarij, zaposleni) vplivajo na lojalnost gostov v PGO. Iz rezultatov raziskave izhaja, da vsi preučevani elementi kakovosti statistično značilno vplivajo na povrtek gostov. Raziskava je pomembna tudi zato, ker potrdi (dokaže) pomen, ki ga imajo demografske značilnosti gostov na vrednotenje kakovosti v PGO. Podobno sta tudi turška raziskovalca Dogdubay in Avcikurt (2013, str. 3–12) raziskala, kateri dejavniki vplivajo na lojalnost gostov v specializiranih PGO v Turčiji. Avtorja sta, glede na pomen, izpostavila sledeče dejavnike: okusna in sveža hrana, čistoča, zdrava hrana, izbor hrane, temperatura hrane, standardna kakovost hrane, prijaznost osebja, cena, strokovnost osebja, izgled ostalih gostov, standardna kakovost postrežbe. Gracia, Bakker in Grau (2011, str. 458–465) so preučili razmerje med kakovostjo, zadovoljstvom in lojalnostjo. Avtorji so dokazali, da na lojalnost gostov najpomembneje vplivajo pozitivna čustvena stanja, kot so



sreča, užitek ter pozitivno vzburljenje, ki odražajo zadovoljstvo gostov s kakovostjo ponudbe. V tem pogledu so zanimivi tudi rezultati raziskave avtorjev J. Ha in Janga (2013, str. 155–168), ki sta preučila pogloblitve vzroke za (za)menjavo PGO in lojalnost gostov. Na slednje vplivajo (glede na pomen) predvsem karakterne značilnosti gostov in zaznana kakovost (predvsem dolgočasnost ambienta ter splošen občutek dolgočasje). Pomen čustev izpostavijo tudi Han idr., (2010, str. 299–320), ki preučijo čustva gostov po obedovanju. Avtorji izpostavijo štiri dimenzije čustev, ki jih gostje občutijo po obedovanju (vzburljenje, udobje, dolgčas, romantičnost), ter dvaintrideset čustvenih stanj (dejavnikov), ki sestavljajo posamezne čustvene dimenzije. Iz raziskave izhaja, da vsa identificirana čustvena stanja statistično značilno vplivajo na lojalnost gostov.

104

Večdimenzionalni pomen čustev potrđita tudi Han in Jeong (2013, str. 59–70), ki dokazeta povezavo med: kakovostjo in imidžem; štirim dimenzijami čustev (udobjem, dolgčasom, vzburljenjem, zadovoljstvom in zaupanjem v PGO); predanostjo in lojalnostjo gostov do PGO. O prednostih lojalnih gostov za PGO smo že pisali. Da se lojalni gostje pogostje pritožujejo in opozarjajo na zaznane napake v strežbi, dokazujejo tudi Namkung, Jang in Choi (2011, str. 495–502), ki raziščejo razmerje med nezadovoljstvom, napakami v strežbi in lojalnostjo. Lojalnost gostov pa ne more biti prepuščena naključju, temveč rezultat trženjskih aktivnosti PGO. Mosavi in Ghaedi (2012, str. 6090–6102) preučita vpliv trženja na podlagi odnosov na zadovoljstvo, efekt WOM in lojalnost gostov ter ugotovita, da na vzpostavitev trženjskih odnosov najbolj vplivajo (glede na pomen): usmerjenost h gostu, strokovnost, hrana, cena in okolje. Vzpostavljeni odnosi posledično pomembno vplivajo tako na zadovoljstvo gostov kot na njihovo lojalnost. Kljub zadovoljstvu pa gostje pogosto zamenjajo PGO (o zadovoljstvu smo že pisali). Jung in Yoon (2012, str. 875–884) potrđita, da je zveza med lojalnostjo, zadovoljstvom in zamenjavo PGO nelinearna, zaradi česar so za PGO najpomembnejši lojalni – ne pa zgolj zadovoljni gostje. Avtorja (Jung in Yoon, 2013, str. 1–8) v kasnejši raziskavi preučita vpliv zadovoljstva zaposlenih na zadovoljstvo in lojalnost gostov. Iz rezultatov izhaja, da zadovoljstvo osebja neposredno vpliva na zadovoljstvo gostov, ne pa tudi na njihovo lojalnost, vendar ima zadovoljstvo gostov pomemben vpliv na njihovo lojalnost. Zadovoljstvo osebja torej le posredno vpliva na lojalnost gostov.

Iz pregleda raziskav je razvidno, da si raziskovalci niso enotni glede pomena, ki ga imajo posamezni dejavniki kakovosti na lojalnost gostov. Ugotavljamo, da imajo posamezni dejavniki različen pomen v različnih kulturnih okoljih. Ugotovitve so identične kot pri analizi dejavnikov ka-



kovosti v PGO, saj ne moremo izpostaviti zgolj enega – najpomembnejšega dejavnika kakovosti glede na pomen, ki ga ima le-ta z vidika zagotavljanja lojalnosti gostov.

### Trženjske aktivnosti za zadržanje obstoječih in pridobitev novih gostov v PGO

Menedžment PGO, ki želi zadržati obstoječe ter pridobiti nove goste, mora razumeti, kaj utrjuje njihovo navezanost na PGO in kaj jih odbija. Na podlagi teh spoznanj lahko menedžment izdelava in uporabi različne trženjske aktivnosti. Namen tovrstnih sistematičnih trženjskih aktivnosti oz. »taktik«, med katere uvrščamo programe spodbujanja nakupov in programe lojalnosti, je povečevanje števila gostov in obsega prodaje ter ohranjanje baze že obstoječih gostov. Ti programi, za razliko od CRM, ne predstavljajo celovite poslovne filozofije, temveč le posamične »taktične« trženjske aktivnosti. Musek Lešnik, (2007b, str. 65) in Sunny Hu, Huang in Chen (2010, str. 129–130) pravijo, da takšni sistematični pristopi, s katerimi podjetja krepijo vedenje potrošnikov, temeljijo na prepričanjih, da: so se potrošniki pripravljene navezati (bolj povezati) na določenega ponudnika; je določen odstotek potrošnikov nagnjen k navezovanju trajnih odnosov; so potrošniki donosna skupina, zato je vredno vlagati v odnose; lahko ponudniki sistematično vplivajo na dvig njihove lojalnosti. Posamezni programi pa imajo glede na nakupno vedenje in vrsto (stopnjo) odnosa gostov do ponudnika lahko različen pomen, zaradi česar mora menedžment pred uvedbo tovrstnih aktivnosti dobro poznati nakupno vedenje – odnos, ki ga imajo gostje do PGO.

Goste lahko, glede na nakupno vedenje in njihov odnos do PGO, razdelimo v več skupin. Vsaka skupina glede na stopnjo pripadnosti zahteva različen trženjski pristop oz. program trženjskih aktivnosti. Bowie in Buttle (2004, str. 307) goste glede na odnos do ponudnika delita na: potencialne goste oz. goste (do ponudnika so indiferentni ali celo negativni); stalne goste oz. podpornike (imajo »radi« PGO, vendar so v odnosu do ponudnika pasivni in se ne izpostavljajo); zagovornike (so zaščitniški, obrat priporočajo drugim); partnerje (lojalni – partnerski odnos). Jančič (1996, str. 178) goste (avtor uporabi termin potrošniki) razdeli podobno, in sicer na: potencialne potrošnike; potrošnike; večkratne potrošnike; pripadne potrošnike in zagovornike. Musek Lešnik (2007b, str. 44–46) goste slikovito razdeli na: teroriste (nezadovoljni gosti, ki so odšli drugam, vendar niso prekinili odnosa in širijo jezo ter nezadovoljstvo); ujetnike (zaradi omejene ponudbe se kljub nezadovoljstvu morajo vračati); odmaknjene lojalne potrošnike (ne odhajajo drugam, ker zaznani strošek

zamenjave presega predvidene koristi); podkupljene potrošnike (vračajo se zaradi obljubljenih ugodnosti – nagrad); zadovoljne potrošnike (so zadovoljni in ne čutijo potrebe po menjavi); zagovornike ponudnika (goreči privrženci).

Cilj selektivnega pristopa je izgradnja trženjskega odnosa z izbranimi segmenti gostov. Bowie in Buttle (2004, str. 307) pri tem opozarjata, da nekateri segmenti gostov za izgradnjo poglobljenega odnosa (prehod v drugo, višjo skupino) sploh niso zainteresirani. Slednje zato zahteva oceno naklonjenosti (stopnje pripravljenosti) gostov za izgradnjo partnerskega odnosa. Kako oceniti naklonjenost gostov ter posledično izbrati ustrezne trženjske aktivnosti, predstavljamo v nadaljevanju.

### *Programi spodbujanja nakupov*

106

Bowie in Buttle (2004, str. 304), Brezovec in Nemeč Rudež (2009, str. 209) ter Mattila (2001, str. 73) kritično opozarjajo, da je potrebno ločiti med programi spodbujanja pogostosti nakupa (angl. *frequency programs* ali *frequent-dining programs*) in programi oz. strategijami lojalnosti. Avtorji navajajo, da spodbujanje pogostosti nakupa sodi v domeno konvencionalnega (tradicionalnega) trženja in ne trženjskih odnosov, saj z njimi zgolj poudarjamo koristi, ki jih bo gost deležen ob ponovnem nakupu. Vračanje gostov zato ne odraža njihove naklonjenosti ponudniku, saj je cilj ponovnega nakupa izključno nagrada oz. bonus. Nagrada ima na gosta največji vrednostni (psihološki) učinek, v kolikor je podeljena s časovnim zamikom po storitvi, a le v primeru, da je gost s storitvijo zadovoljen. V kolikor je gost s storitvijo nezadovoljen, pa je nagrado smiselno podeliti takoj – med storitvijo (Sunny Hu idr., 2010, str. 128). Ko je gost vpet v sistem zbiranja točk, morebitna menjava ponudnika zanj predstavlja izgubo, saj je do nagrade upravičen le, če zbere zadostno število točk, zaradi česar ponudniki privlačnejše nagrade načrtno ponujajo s časovnim zamikom (Sunny Hu idr., 2010, str. 129). Pogostost nakupov torej ne more biti pokazatelj lojalnosti, saj se gostje k istemu ponudniku vračajo zaradi nagrade ali pomanjkanja možnosti izbire (Bowie in Buttle, 2004, str. 304–305). Gandomi in Zolfaghari (2013, str. 797) izražata resen dvom v učinkovitost tovrstnih programov, saj ti bolj kot naklonjenost ponudniku izražajo naklonjenost pričakovani nagradi. Podobno ugotavljajo Bridson, Evans in Hickman (2008, str. 364), ki navajajo, da so programi pogostosti nakupov primernejši za trge, za katere sta značilna neosebni odnos in masovna potrošnja (npr. igralnice, trgovine, transport itd.). Prava lojalnost namreč temelji na pozitivnih čustvih in zavezništvu do ponudnika in ne zgolj na pričakovani nagradi.

### *Programi lojalnosti*

Ti programi, s pomočjo katerih poizkušamo vzpostaviti globlji, čustveni odnos z gosti, temeljijo na osebnem pristopu. Njihov cilj je izgradnja čustvene navezanosti gosta na ponudnika. H. Nemeč Rudež (2010, str. 101) trdi: »Programi lojalnosti so korak dlje od programov pogostosti nakupov, saj med gosti ustvarjajo zagovornike podjetja.« Laškarin (2013, str. 109) govori o različnih »CRM-taktikah«, ki se osredotočajo na gosta, in kot primer takšnega pristopa navaja programe lojalnosti. Te »taktične« aktivnosti so, za razliko od programov pogostosti, večinoma povezane z različnimi nefinančnimi ugodnostmi in storitvami, ki jih ponudnik nudi »v hiši« (angl. *in-house*) in ne v sodelovanju z zunanjimi partnerji. Primeri takih ugodnosti v PGO so: VIP-jedilnica, osebni parkirni prostor, (p)osebni tretmaji in možnost svetovanja, možnost izbire omizja ali sestavin, posvetovanje s šefom kuhinje, možnost prilagoditve – podaljšanja obratovalnega časa itd. Musek Lešnik (2007a, str. 15) navaja, da v nasprotju z logičnimi pričakovanji programi lojalnosti pogosto najbolj dosežejo t. i. »iskalce«, kar gre pripisati predvsem naslednjemu: dragi tehnološki opremljenosti za izvajanje – podporo programom lojalnosti; programi se osredotočajo na vse goste in ne preprečujejo odhoda tistih nezadovoljnih gostov, ki bi jih z nekaj truda lahko obdržali; programi nehoti lahko celo lovijo »iskalce«, iščejo najrazličnejše ugodnosti, ki niso osnova za razvoj trajnega odnosa s ponudnikom. Mattila (v Sunny Hu idr., 2010, str. 128) ugotavlja, da je zgolj tretjina gostov v hotelirstvu, ki so včlanjeni v različne klube in programe lojalnosti, tudi dejansko lojalna posameznemu ponudniku.

Presenetljive so navedbe avtorjev A. Mimouni Chaabane in Volleja (2010, str. 33) ter M. Uran in D. Conti (2006, str. 65–66), ki med aktivnosti za zagotavljanje lojalnosti uvrščajo tudi finančne in praktične ugodnosti. Menimo, da je le-te smiselneje umestiti med programe spodbujanja nakupov, kar je razvidno iz Tabele 2. M. Uran in D. Conti (2006) trženjske aktivnosti za zagotavljanje lojalnosti gostov v hotelirstvu razdelita v tri sklope: finančne ugodnosti (npr. dajanje popustov, kuponi itd.); socialne ugodnosti (povečevanje osebnih stikov oz. socialnih vezi z gosti); strukturalne ugodnosti (npr. posebne brezplačne telefonske linije, prevozi, dostava na dom itd.), medtem ko A. Mimouni Chaabane in Volle (2010) izpostavita sledeče sklope ugodnosti: praktične ugodnosti (prihranki, praktičnost izbire); hedonistične ugodnosti (možnost raziskovanja); simbolne ugodnosti (osebno priznanje, socialne ugodnosti). Ugotavljamo, da različni avtorji različno opredeljujejo posamezne aktivnosti in programe, zaradi česar je vsebinske razlike med programi potrebno podrobneje predstaviti.

*Ključne vsebinske razlike med programi – pogostost nakupov : lojalnost*

V nadaljevanju podrobneje predstavljamo vsebinske razlike med programi lojalnosti in programi spodbujanja nakupov v turizmu. Menimo, da mora menedžment PGO jasno opredeliti cilje, ki jih želi s posameznimi trženjskimi aktivnostmi doseči.

Tabela 2: Značilnosti trženjskih aktivnosti v turizmu glede na namen

	Pogostost nakupov	Lojalnost
Cilj	Povečanje prodaje in dobiček.	Zaželenost PGO, prodaja in dobiček.
Strategija	Spodbuditi nakupe.	Izgradnja osebnih odnosov.
Fokus	Vedenje gostov.	Posameznikove čustvene in racionalne potrebe.
Taktika (aktivnosti)	Nagrade in bonusi, promocije, popusti, programi pogostosti nakupov (točke zvestobe, kuponi itd.).	Prilagojeno trženjsko komuniciranje, prednostni status (občutek pomembnosti in pripadnosti), priznanja in čustvene nagrade, občutek dodane vrednosti, osebne nagrade.
Merjenje učinkovitosti	Število nakupov, povečanje prodaje.	»Življenjska vrednost« v očeh posameznika (angl. lifetime value), čustveni odziv, sprememba vedenja.

Opomba. Delitev trženjskih aktivnosti. Prirejeno po Lewis in Chambers, v Bowie in Buttle, 2004, str. 306.

Iz Tabele 2 je razvidno, da med posameznimi aktivnostmi glede na njihov namen obstajajo očitne razlike. Pri tem se seveda postavlja ključno vprašanje: kako ločiti med t. i. podkupljenimi gosti (iskalci ugodnosti), za katere je značilno oportunistično vedenje, in zadovoljnimi gosti, ki so čustveno navezani na PGO? Odgovor na to poda Khan (2012, str. 250), ki na osnovi kvalitativne študije s potrošniki v različnih storitvenih dejavnostih izpostavi značilnosti obeh skupin. Slednje predstavljamo v Tabeli 3.

Iz Tabele 3 je razvidno, da v primeru čustvene lojalnosti gostje v odnos vnesejo pozitivna čustva; so zadovoljni, predani, hvaležni in zaščitniški. Naše ugotovitve so skladne z ugotovitvami avtorjev (Brezovec in Nemec Rudež, 2009, str. 20; Khan, 2012, str. 246), ki pravijo, da v primeru čustvene lojalnosti gostje o izbranem ponudniku najpogosteje govorijo kot o »svojem« (npr. naša gostilna).

Tabela 3: Razlike v vedenju gostov – oportunitetna in čustvena lojalnost

Vedenjske značilnosti	Oportunitetna lojalnost	Čustvena lojalnost
Zaznava kakovosti	Nižje zaznana kakovost. Tipični odgovori, povezani s kakovostjo, so: kakovost je dobra; kakovost ne odstopa od konkurence; ponudnik mi je všeč, ker je dober.	Višje zaznana kakovost. Tipični odgovori, povezani s kakovostjo, so navadno presežniki: kot vedno je storitev zelo kakovostna; bilo je odlično, zelo dobro, čudovito.
Priporočanje ostalim	Pasivno priporočanje.	Aktivno priporočanje.
Višina potrošnje (ASP)	Povprečna – nizka.	Visoka.
Iskanje alternativ	Aktivni iskanci.	Pasivni iskanci.
Čas navezanosti na ponudnika	Krajši – gostje so ponudniku lojalni približno tri leta.	Daljši – gostje so v povprečju istemu ponudniku lojalni pet let.
Vpliv kulturoloških razlik	Velik – izrazit.	Majhen – zanemarljiv.
Zadovoljstvo	Gostje izražajo povprečno zadovoljstvo.	Gostje izražajo visoko stopnjo zadovoljstva.
Spominjanje izkušnje	Gostje se storitve ne spominjajo dobro.	Gostje izkušnjo opisujejo kot nepozabno doživetje.
Napake v procesu izvajanja storitve	Zaznane pomanjkljivosti brez opravičila ali kompenzacije se odražajo v oportunitetnem odnosu gosta do ponudnika.	Težnja ponudnika po popolni storitvi pomembno vpliva na čustveno lojalnost.

Opomba. Razlike v vedenju gostov. Prirejeno po Khan, 2012, str. 251–259.

## Povzetek ključnih teoretičnih spoznanj

### *Kakovost*

Z raziskovalnega vidika so zanimive ugotovitve, ki izhajajo iz številnih opredelitev kakovosti, saj so razlike med sodobnimi definicijami kakovosti storitev majhne. Skupno jim je predvsem to, da v ospredje postavljajo gosta. Kljub temu, da smo v uvodu predstavili novo definicijo kakovosti v PGO, ugotavljamo, da v znanstveni literaturi nismo zasledili natančne numerične opredelitve različnih stopenj (lestvic) kakovosti storitev v prehrabnem gostinstvu (npr. visoko-, srednje-, nizkokakovostno itd.), zato menimo, da na terminološkem področju obstaja vrzel, ki jo bo v bodoče potrebno ustrezno dopolniti (v naši raziskavi se s stopnjami kakovosti v PGO posebej ne ukvarjamo). Iz predstavljenih navedb in ugotovitev je razvidno, da ima menedžment kakovosti v prehrabnem gostinstvu svoje posebnosti. Ne glede na številne predstavljene teoretične modele ugotavljamo, da moramo k preučevanju menedžmenta kakovosti v PGO pristopati selektivno. Posledično smo se odločili, da bomo z raz-

iskavo raziskali pomen: lastniške in upravljske funkcije menedžmenta PGO z vidika zagotavljanja kakovosti; usmerjenosti menedžmenta h go-  
stu; nadzora kakovosti; odnosa menedžmenta do standardov. Pomembna je ugotovitev, da je na področju nastanitvenega gostinstva v RS za kakovost nastanitvenih kapacitet z zakonskimi predpisi poskrbela država in tako zagotovila minimalne tehnične standarde kakovosti v okviru posamezne kategorije nastanitvenega obrata. Kljub temu, da standardizacija (v smislu birokratizacije) izhaja iz prve polovice 20. st., predvidevamo, da je »sodobna« procesno usmerjena standardizacija prisotna tudi v slovenskih PGO in pomembno vpliva na zagotavljanje kakovosti. Ugotavljamo, da je v prehrabnem gostinstvu z vidika standardizacije potrebno ločeno obravnavati samostojne – komercialne PGO in PGO, ki poslujejo v sklopu mednarodnih prehrabnih verig (franšizni PGO), pri čemer je k standardizaciji operativnih procesov potrebno pristopati selektivno. V raziskavi standardov dela v kuhinji in strežbi ne preučujemo ločeno, saj nas zanima le, ali imajo PGO poleg zakonsko obveznih standardov tudi interne standarde oz. opise posameznih delovnih postopkov. Z vidika zagotavljanja kakovosti pa nas posebej zanima, ali se menedžerji PGO za doseganje kakovosti poslužujejo nekaterih sodobnih organizacijskih načel, kot so: redna komunikacija s sodelavci o nivoju kakovosti storitve; zavezanost menedžmenta k stalnemu izobraževanju vseh zaposlenih; vključenost menedžerja v delovni proces; orientiranost k tržnim raziskavam.

Težnja po standardizaciji kakovosti je opazna tudi v teoretičnih modelih, ki težijo k zagotavljanju standardizirane kakovosti storitev, čeprav je v vidika naše raziskave predvsem spodbudna ugotovitev, da se nekateri novejši modeli osredotočajo na nekatera specifična področja kakovosti storitev in kot pomemben dejavnik pri zagotavljanju kakovosti upoštevajo posebnosti širšega poslovnega okolja. Pri tem velja izpostaviti ugotovitve Kukanje (2014), ki je analiziral glavne značilnosti posameznih metod s področja gostinstva. Avtor ugotavlja, da veliko modelov za merjenje kakovosti predstavlja nadgradnjo generičnega modela SERVQUAL in temelji na Oliverjevi (1980) paradigmi nepotrjevanja (npr. CASERV, LODGQUAL, LODGSERV, SERVPERF, DINESERV, SQPLUS). Iz analize tudi izhaja, da se nekatere novejšie metode (npr. Tangserv, CIERM, razširjeni model CIT) odmikajo od tradicionalnih dimenzij modela SERVQUAL in se osredotočajo na nekatera specifična področja kakovosti storitev, kot so kalorična vrednost, priprava hrane, odnos osebja itd. Slednje dodatno potrjuje kompleksnost obravnavanega področja in potrebo po nadaljnem raziskovanju kakovosti v PGO. Naše ugotovitve so skladne z ugotovitvami raziskovalcev (Cronin in Taylor, 1994; Llosa

idr., 1998; Tribe in Snaith, 1998), ki zagovarjajo potrebo po odmiku od RATER-dimenzij modela SERVQUAL. Podobno velja za predstavljene sisteme notranje kakovosti, ki so namenjeni »splošni uporabi« v različnih storitvenih dejavnostih. Posebnostim gostinstva je prilagojen le sistem HSKS. Ta je sistematičen, obsežen in namenjen univerzalni uporabi v turističnem gospodarstvu (s poudarkom na hotelirstvu). Glavna pomanjkljivost predstavljenih modelov z vidika naše raziskave je nezmožnost ugotavljanja pomena, ki ga imajo posamezni trženjski dejavniki za zagotavljanje kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov v PGO.

### *Ponudba v PGO*

Na osnovi rezultatov kvalitativne raziskave ugotavljamo neskladnost in kontradiktornost rezultatov različnih raziskav. Pri tem posebej izpostavljamo potrebo po oblikovanju enotnega pojmovnika s področja kakovosti v PGO, saj različni raziskovalci uporabljajo različne termine, kar dodatno otežuje preučevanje kakovosti v PGO. Ključna ugotovitev je, da ne moremo izpostaviti zgolj ene, najpomembnejše dimenzije kakovosti v PGO, čeprav se z vidika trženjskega gostinskega proizvoda kot najpomembnejši pojavljata dimenziji hrana in osebje. Naše ugotovitve potrjujejo zahtevo po načrtnem in selektivnem pristopu k preučevanju kakovosti v prehranbnem gostinstvu (predvsem različnih vrstah PGO), saj vzorci v številnih raziskavah pogosto predstavljajo le posamezen obrat ali skupino obratov, za katere avtorji pogosto ne posredujejo dovolj informacij (opredeljujejo jih le kot »Restaurants« ali »F & B facilities«). Prav tako ugotavljamo, da je merjenje kakovosti podvrženo številnim okoljskim dejavnikom (sociološkim, kulturološkim, psihološkim itd.), ki v različnih okoljih različno vplivajo na vrednotenje kakovosti. Slednje zato daje pomen različnim dejavnikom in dimenzijam kakovosti, kar v svojih raziskavah potrjujejo številni predhodno omenjeni raziskovalci (Atilgan, Akinci, in Aksoy, 2003; Juwaheer, 2004; Kincaid idr., 2010; Martinez in Martinez, 2010; Marković idr., 2010; Northcote in Macbeth, 2005; Seth idr., 2005; Snoj in Mumel, 2002; Wilkins idr. 2007; Yüksel in Yüksel, 2003). Mnogi med njimi zato zagovarjajo vpeljavo specifičnih, okolju in posamezni raziskavi prilagojenih dejavnikov oz. dimenzij kakovosti: vključitev zaposlenih (Snoj in Mumel, 2002, str. 376); ocena zadovoljitve dejanskih pričakovanj in ocena kakovosti v primerjavi s konkurenco (Kristensen, Martensen in Gronholdt, 2000, str. 1012–1013); komplementarnost in pristnost ponudbe (Albacete-Sáez, Mar Fuentes-Fuentes in Javier Lloréns-Montes, 2007, str. 59); čustev (Akbaba, 2006, str. 187; Edvardsson, 2005, str. 130; Ladhari, idr., 2008, str. 571–572); namen obi-



ska PGO (Iglesias in Guillén, 2004, str. 378). Na vrednotenje kakovosti pomembno vplivajo tudi demografske značilnosti respondentov, kot so; spol, starost, kulturni kapital, kar v svojih raziskavah potrdijo Baek, Ham in Yang, (2006); Harrington idr. (2011); Hsu, Hung in Tang (2012); Law, To in Goh (2008); Rood in Dziadkowiec (2011). Ladhari (2008, str. 78–81) meni, da je število posameznih dejavnikov in njihovih dimenzij najpogosteje odvisno od: države, storitvenega sektorja, segmenta gostov in specifičnih okoliščin. Pri oblikovanju raziskovalnega modela smo upoštevali priporočila tujih raziskovalcev po načrtnem in selektivnem pristopu k raziskovanju menedžmenta kakovosti v PGO. Pri oblikovanju raziskovalnega modela smo upoštevali sledeča specifična priporočila in ugotovitve: vpeljavo prilagojenega vprašalnika in pojmovnika za področje PGO (ta temelji na 7 P-jih); vključitev zaposlenih (menedžmenta); preučitev celovite kakovosti (komplementarnost ponudbe); vključitev name na obiska; demografske značilnosti gostov in menedžerjev.

Trženjske aktivnosti lahko z vidika zagotavljanja kakovosti razdelimo v različne časovne faze. Pri iskanju odgovorov na naša raziskovalna vprašanja kakovosti v posameznih časovnih fazah neposredno nismo preučevali, saj to ni predmet naše raziskave. Ker nas zanima le merjenje kakovosti po izvedbi (o čemer smo že pisali), smo na ta način aktivnosti v posameznih časovnih fazah preučili zgolj posredno. Z vidika delitve trženjskega spleta na tri časovne faze smo v raziskovalni model vključili sledeče faze: razkorak med pričakovanji (faza 1) in izvedbo (faza 2); percepcijo menedžmenta o kakovosti ponudbe (faza 2); pomen standardov pri zagotavljanju kakovosti (faza 2); različne načine spremljanja kakovosti (faza 3); lojalnost gostov (faza 3). S H<sub>2</sub> (trženjski gostinski proizvod ni koherenten) preverjamo koherentnost trženjskega gostinskega proizvoda in iščemo odgovor na gostovo percepcijo kakovosti trženjskega gostinskega proizvoda kot celote – ne glede na posamezno časovno fazo (Kukanja, 2015).

### *Lojalnost*

Po pregledu znanstvene literature ugotavljamo, da je pojmovnik s področja lojalnosti nedefiniran. Kljub temu, da Bowie in Buttle (2004, str. 306), A. Brezovec in H. Nemeč Rudež (2009, str. 209) ter A. S. Mattila (2001, str. 73) striktno ločijo med programi, katerih cilj je spodbujanje nakupov, in programi, ki stremijo k ustvarjanju lojalnosti, ugotavljamo, da številni predhodno omenjeni raziskovalci (Bridson idr., 2008; Laškarin, 2013; Sunny Hu idr., 2010; Rayer, 1996) v svojih delih posplošeno uporabljajo izraz (termin) – programi lojalnosti. Enako ugotavljata tudi Bowie



in Buttle (2004, str. 306), ki pravita, da je razlika med obema programoma sicer nesporna, vendar sta termina v praksi pogosto pomešana, pri čemer menedžerji turističnih podjetij pogosto enačijo ponoven nakup z lojalnostjo.

Izraz programi lojalnosti v raziskavi o lojalnosti v storitvenem sektorju uporabijo tudi Bridson idr. (2008). Čeprav avtorji govorijo o programih lojalnosti, le-te vsebinsko ločijo na »trde« in »mehke«. Prvi (trdi) naj bi imeli vpliv na zadovoljstvo gostov in njihov povratek, medtem ko drugi (mehki) vplivajo na njihovo lojalnost. Avtorji med »trde« dejavnike uvrščajo: popuste, brezplačne vzorce, kupone, dobropise, točke zvestobe; med »mehke« dejavnike pa: boljšo storitev za člane kluba, osebni odnos, skrb za potrošnika, osebno priznanje, občutek pripadnosti, zaupanje, občutek pomembnosti, zblížanje s ponudnikom – osebni odnosi (prav tam, str. 369–372). Kljub temu, da avtorji govorijo o programih lojalnosti, menimo, da vsebinsko lahko značilnosti »trdih dejavnikov« pripišemo programom pogostosti, značilnosti »mehkih dejavnikov« pa programom lojalnosti. Da je terminološka vrzel na področju trženjskih aktivnosti še večja, Kotler, Keller, Brady, Goodman in Hansen (2009, str. 403) celo govorijo o dveh vrstah programov za zagotavljanje lojalnosti. Ti programi so: programi pogostosti nakupov (podjetja ponujajo bonitete oz. nagrade, do katerih so gostje upravičeni na osnovi frekvence nakupov); članstva v klubih (članom nudijo posebne ugodnosti, vendar te niso vedno neposredno povezane s finančnimi ugodnosti). Predstavljene študije dokazujejo, da je odnos med lojalnostjo, kakovostjo in zadovoljstvom veliko bolj zapleten, kot se zdi na prvi pogled. Nadalje ugotavljamo, da si raziskovalci niso enotni glede pomena, ki ga imajo posamezni dejavniki kakovosti z vidika zagotavljanja lojalnosti gostov. Ugotovitve so enake kot pri analizi dejavnikov kakovosti, saj ne moremo izpostaviti zgolj enega, najpomembnejšega dejavnika kakovosti glede na pomen, ki ga ima le-ta z vidika zagotavljanja lojalnosti v PGO. Rezultati predstavljenih raziskav dodatno potrjujejo kompleksnost področja, saj ugotavljamo, da dejavnikov kakovosti prav tako ne moremo uvrstiti v zgolj tri dimenzije, ki se po M. Uran in D. Conti (2006) nanašajo na dajanje finančnih, osebnih ali strukturalnih ugodnosti gostom z namenom zagotovitve njihove lojalnosti. V raziskavi smo že ugotovili, da zgolj zadovoljstvo ne zagotavlja lojalnosti, kar pomeni, da morajo menedžerji PGO razmišljati o stvareh, ki so za goste toliko »vredne«, da se zaradi njih znova in znova vračajo v isti PGO. Oblikovanje takšnega gostinskega trženjskega proizvoda pa zahteva dobro poznavanje gostovih pričakovanj, na osnovi česar lahko menedžment PGO bolje razume in predvidi vedenje gostov. Musek Lešnik (2007a) kot naj-

pogostejše napake pri upravljanju z zadovoljstvom in lojalnostjo gostov navaja: slabo razumevanje psihologije potrošnikov; nepoznavanje specifičnih okoliščin; neznanje menedžmenta; poenostavljeno mišljenje; ponesrečeno prenašanje različnih strategij v druga okolja (str. 10–12).

Ker se v naši raziskavi posebej ne posvečamo razlikam med vedenjsko in čustveno lojalnostjo, prav tako pa nas ne zanimajo različne stopnje odnosov, smo v raziskavi uporabili izraz programi lojalnosti. Pri tem nam oporo nudijo trditve Bowieja in Buttlea (2004, str. 74), ki pravita, da je ne glede na uporabljen izraz končni cilj obeh programov isti – zagotovitev povratka gostov. V vprašalnik smo vnesli vprašanje, s katerim preverjamo, ali imajo PGO izdelan program zagotavljanja lojalnosti gostov. Ker menedžment PGO upravlja s celovitim trženjskim gostinskim proizvodom, menimo, da je z vidika zagotavljanja lojalnosti gostov ključnega pomena, da menedžment dobro pozna pomen (vpliv), ki ga imajo posamezni dejavniki in dimenzije trženjskega spleta na zagotavljanje lojalnosti. Za našo raziskavo je predvsem pomembna ugotovitev, da dosedanje raziskave lojalnosti v PGO še niso preučile z vidika dimenzij trženjskega spleta (Kukanja, 2015).

### *Menedžment kakovosti v PGO – izzivi v prihodnosti*

Trg prehrabnega gostinstva se nenehno spreminja. Je dinamičen, zapleten in težko predvidljiv, zato je pomembno, da gostinci pozorno sledijo in se prilagajajo številnim dejavnikom, ki vplivajo na spremembe v povpraševanju. Dejavniki, ki pomembno vpliva na povpraševanje v sodobnih PGO, predstavlja tudi kakovost ponudbe (Kukanja, 2012; Sedmak, 2011). Slednjo lahko (predvsem z vidika tehnične kakovosti) z zakonskimi predpisi predpiše in regulira država, kot je to v RS storila na področju nastanitvenega gostinstva. Ugotavljamo, da so na ta način zagotovljeni minimalni tehnični standardi kakovosti v okviru posamezne kategorije nastanitvenega obrata, tako da gost ve, kakšen minimalni nivo storitev lahko pričakuje. Ker je področje kategorizacije PGO v RS neurejeno, nas v raziskavi predvsem zanima, ali tudi dejansko prihaja do razlik v kakovosti med posameznimi vrstami PGO (glede na klasifikacijo obratov).

Cvikl (2002, str. 582) pravi, da vedno več gostov povprašuje po kakovostnejših storitvah, kar za razliko od množičnega turizma pomeni individualni pristop, različnost, kontrastnost, inovativnost in človeški pristop. Ljudje investirajo svoj denar, prosti čas in emocije, za kar pričakujejo prilagojene in kakovostne storitve. M. Uran in D. Conti (2006, str. 77) navajata, da kot trend razvoja v raziskavah s področja kakovosti opažata: iskanje pomena zaposlenih kot enega od faktorjev kakovosti; iskanje nove

vrednosti za kupca; iskanje načinov za zagotavljanje lojalnosti gostov; iskanje pomena strateškega menedžmenta kakovosti storitev. S trditvami avtoric se v celoti strinjamo (to potrjujejo tudi naše ugotovitve, ki se nanašajo na rezultate kvalitativne analize), zato smo v raziskavo vključili vsa izpostavljena področja: zaposlene; lojalnost; iskanje nove vrednosti za gosta; strateški pomen kakovosti. Menimo, da raziskava prinaša odgovore na številna pomembna vprašanja, povezana z zadovoljstvom in lojalnostjo gostov, in tako potencialno vpliva na uspešnejši razvoj menedžmenta kakovosti v PGO v prihodnosti.



# Empirična raziskava

## Raziskovalni načrt

V raziskavi preučujemo dve populaciji: prvo predstavljajo komercialni PGO (odprtega tipa), ki poslujejo na trgu prehrabnega gostinstva v RS, drugo pa gostje teh obratov. Pri definiranju števila PGO smo ugotovili, da statistični urad RS (SURS) ne vodi evidenc o številu in vrstah PGO v državi. Število slednjih je razvidno le iz podatkovnih baz Agencije za javnopravne evidence in storitve (AJPES). Pri določitvi populacije in velikosti vzorca PGO (v nadaljevanju: vzorec A) smo se bili zato primorani nasloniti na podatke AJPES-a, kar obravnavamo kot verodostojen vir. Standardne dejavnosti so po klasifikaciji AJPES-a razvrščene v 21 področij, dejavnost strežbe jedi in pijač pa najdemo pod zaporedno številko I56. Področje zajema vse obrate, ki imajo kot prvo dejavnost registrirano dejavnost prehrabnega gostinstva, pri čemer je slednja razdeljena na različna podpodročja oz. skupine: I56.1 – dejavnost restavracij in druga strežba jedi; I56.2 – priložnostna priprava in dostava jedi; I56.3 – strežba pijač. V letu 2012 je v RS poslovalo 6.930 PGO, večino katerih (67,38 %) vodijo samostojni podjetniki (AJPES, 2013). Glede na to, da smo podatke pridobili v fazi postavljanja raziskovalnih okvirjev, se populacija nanaša na poslovno leto 2012. Ker nas v raziskavi zanimajo PGO, kot jih opredeljuje ZGos – UPB2, smo se posvetili skupini I56.1. Ta vključuje: restavracije in gostilne; okrepčevalnice in podobne obrate; slaščičarne in kavarne; začasne gostinske obrate; turistične kmetije brez sob. O neuskklajenosti šifranta z zakonskimi vrstami PGO smo že pisali, ponovno pa velja opozoriti, da v šifrantu zasledimo tudi turistične kmetije brez sob (I56.105), čeprav ZGos – UPB2 slednjih ne uvršča med PGO.

Zaradi pomanjkanja nekaterih ključnih elementov trženjskega spleta (npr. odsotnost nudenja hrane, odsotnost fizičnih dokazov, specifičnost procesov itd.) smo bili iz raziskave primorani izpustiti tudi tiste PGO, ki se primarno ukvarjajo s strežbo pijač (bari); nudijo izključno storitve cateringa (npr. »halo pica«); premične gostinske obrate (npr. prodaja pečenin piščancev); kavarne. Kavarn v raziskavo nismo vključili, saj pravilnik zanje ne predpisuje obvezne ponudbe hrane, prav tako pa so v evidencah AJ PES-a (2013) vodene skupaj s slaščičarnami ter predstavljajo najmanjši delež obratov v populaciji PGO. Skupno število slaščičarn in kavarn v letu 2012 je znašalo 250 obratov (3,6 % vseh PGO), zato smo jih iz raziskave izvzeli. Ker smo iz raziskave izpustili tudi kavarne in slaščičarne, preučevana populacija zajema vse restavracije in gostilne (2.102 PGO) ter okrepčevalnice (1.221 PGO) v RS (skupno 3.323 PGO).

118

Omeniti velja, da skupno število zaposlenih v preučevanih PGO znaša 10.972 ljudi (v restavracijah in gostilnah povprečno 4,14; v okrepčevalnicah pa 1,84 zaposlenih na PGO) (AJ PES, 2013). Dodatno težavo predstavlja dejstvo, da so restavracije in gostilne vodene pod enotno šifro SKD (I56.101). Zaradi tega smo bili primorani skupni evidenčni razred razdeliti na polovico, pri čemer smo predvidevali, da je dejansko število gostiln enako številu restavracij. Po določitvi preučevane populacije smo definirali raziskovalni vzorec (v nadaljevanju: vzorec A). Ta predstavlja 10 % populacije (vrednosti so zaokrožene) posamezne vrste PGO in zajema: 105 restavracij; 105 gostiln; 122 okrepčevalnic. V raziskavo smo vključili naključno izbrane PGO iz vseh statističnih regij ter tako poizkušali doseči enakomerno porazdelitev vzorca po celotni državi. Na vzorcu A smo preučili osnovne značilnosti posameznih vrst PGO. Te se nanašajo predvsem na skupno število sedišč in zaposlenih v posamezni vrsti PGO (uradne evidence ne vključujejo dela študentov) ter demografske in nekatere specifične (vodstvene) značilnosti menedžerjev.

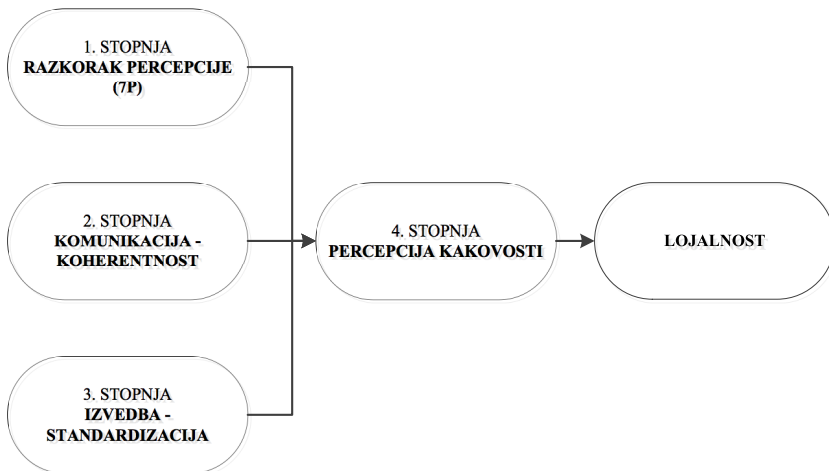
Drugo enoto raziskovanja predstavljajo naključni gostje preučevanih PGO, ki so v posameznem obratu tudi obedovali (v nadaljevanju: vzorec B). Vzorčni okvir znaša 3.320 gostov, saj smo v vsakem PGO zaradi reprezentativnosti vzorca načrtovali anketiranje desetih gostov.

Glede na enoti raziskovanja smo oblikovali dva različna anketna vprašalnika (raziskovalna instrumenta) – za goste in posebej za menedžerje PGO (Kukanja, 2015, Prilogi A in B). Vprašalnika sta sestavljena iz vprašanj in trditev, med katerimi so tudi takšna, ki se nanašajo na oceno kakovosti in so enaka za goste in menedžerje (prva stran vprašalnikov). Vprašalnika sta bila testirana v treh PGO v Portorožu. S pomočjo respondentov v testni anketi (menedžerjev in gostov) smo v vprašalnike

vnesli manjše popravke. Na ta način smo testirali tudi merski instrument. Osnova za oblikovanje vprašanj so bile ugotovitve iz teoretičnega (kvalitativnega) dela raziskave (raziskovalni model in hipoteze podrobneje predstavljamo v nadaljevanju). Anketiranje smo s pomočjo zunanjih anketarjev načrtovali izvesti med oktobrom 2013 in januarjem 2014. Predvideni čas (trajanje) anketiranja v posameznem PGO je znašal približno eno uro (velja za oba vzorca). Zbrani podatki so bili v nadaljevanju obdelani s pomočjo programske opreme SPSS in LISREL (velja za oba vzorca). Načrt empirične raziskave je bil sestavljen iz posameznih faz, ki so vključevale številne aktivnosti (od pregleda in študije literature do končnih ugotovitev in zaključka). Izvedba raziskave vključuje predvsem sledeče aktivnosti: opredelitev hipotetičnega modela; oblikovanje delovnih hipotez; priprava vprašalnikov; priprava baze PGO; določitev vzorčnega okvirja; izbor najprimernejšega načina zbiranja podatkov; terensko delo (anketiranje); obdelava podatkov in interpretacija rezultatov; pisanje ugotovitev. Posamezne faze (in aktivnosti) so podrobneje predstavljene v nadaljevanju.

## Oblikovanje raziskovalnega modela

### *Teoretični model kakovosti po dimenzijah trženjskega spleta*



Slika 3: Teoretični (hipotetični) model kakovosti po dimenzijah trženjskega spleta (7P).  
Prirejeno po Kukanja, 2015.

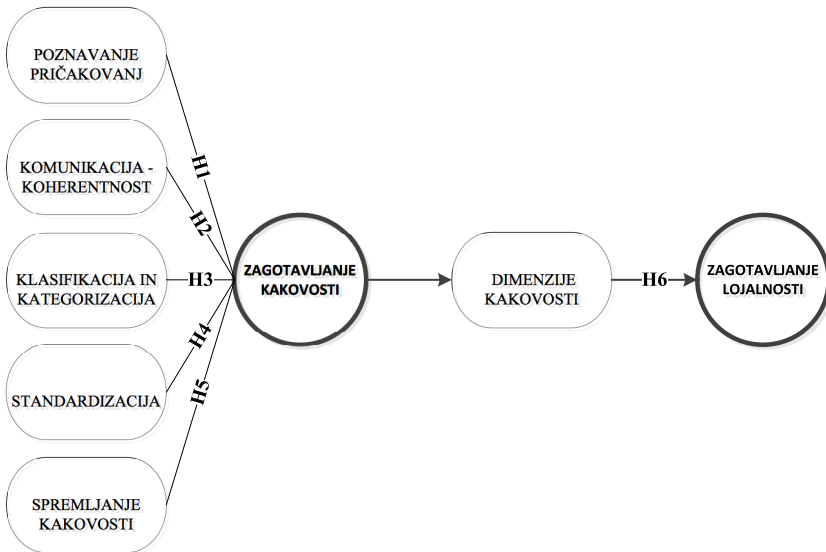
Z raziskovalnim modelom želimo prikazati odnose med trženjskimi dejavniki kakovosti, zadovoljstvom in lojalnostjo gostov. Nov model, ki

ga predstavljamo na spodnji sliki (Slika 3), je teoretično sestavljen iz agregacije že obstoječih modelov, predstavljenih v uvodnem delu naloge, in dedukcije znanstvene literature (predvsem ugotovitev, predstavljenih v poglavju Povzetek ključnih teoretičnih spoznanj), ki nudijo argumentacijo posameznih spremenljivk. Poleg osrednje tematike (kakovost, zadovoljstvo, lojalnost) smo z raziskavo želeli ugotoviti, ali zaradi specifičnosti prehrabnega gostinstva lahko dosegamo kakovost kljub neizvajanju standardizacije kot sestavnega dela razkoraka specifikacije v modelu petih razkorakov.

Nov model uvaja veliko kreativnejši pristop k zagotavljanju kakovosti v PGO, saj v središče pozornosti postavlja gosta, zagotavljanje kakovosti pa temelji na trženjski usmerjenosti. Ker PGO svojo trženjsko pozicijo izraža tako rekoč neprestano, smo razkorak komunikacija (četrti razkorak v modelu petih razkorakov) konceptualno prilagodili trženjski usmerjenosti PGO. Trženjska komunikacija se zato v našem modelu pojavlja pred izvedbeno fazo. Zaradi predstavljenih specifičnosti prehrabnega gostinstva v RS smo mnenja, da vodstvo PGO potrebuje predvsem hitre povratne informacije, zato smo izvedbena razkoraka, razkorak specifikacija in razkorak izvrševanje v modelu petih razkorakov, smiselno združili v novo, t. i. izvedbeno fazo ter jo vsebinsko prilagoditi konceptu trženjskega spleta. Končni model ima tako le štiri stopnje: (1) percepcija menedžmenta PGO o pričakovanjih gostov; (2) komunikacija – ustvarjanje realnih gostovih pričakovanj; (3) izvedba – izpolnitev oz. presežek pričakovanj; (4) percepcija gostov o izvršeni storitvi – spremljanje ustreznosti celostnega proizvoda z vidika kakovosti in lojalnosti. Trženjski pristop omogoča enostavnejši pregled nad storitvijo in celovit pristop k oblikovanju trženjskega načrta, saj je struktura prikaza temu že prilagojena.

Z raziskovalnim modelom smo preverjali, kako predhodno (teoretično) opredeljeni razkoraki in dejavniki kakovosti vplivajo na zagotavljanje kakovosti ponudbe in lojalnost gostov v PGO. V ta namen smo oblikovali šest raziskovalnih hipotez (hipoteze so podrobno predstavljene v nadaljevanju) ter preverili, kako posamezne hipoteze (neodvisne spremenljivke) vplivajo na odvisno spremenljivko – kakovost ponudbe. Z zadnjo hipotezo (H6) smo preverili, kako posamezne dimenzije kakovosti vplivajo na lojalnost gostov. Povezavo med posameznimi hipotezami in raziskovalnim vprašanjem prikazujemo na Sliki 4.





Slika 4: Grafični prikaz predlaganega modela raziskave v povezavi s hipotezami. Prirejeno po Kukanja, 2015.

### Raziskovalne hipoteze

Glede na ugotovitve predhodnih poglavij ter izhajajoč iz postavljenega hipotetičnega modela postavljamo šest glavnih raziskovalnih hipotez (Kukanja, 2015). S prvo (H1) ugotavljamo, ali menedžerji PGO poznajo pričakovanja gostov, ter poizkušamo definirati morebitni razkorak v percepciji med menedžerji in gosti. Spremenljivke (dejavniki kakovosti), ki odražajo oceno menedžerjev in oceno gostov, so enake na vprašalniku za goste in vprašalniku za menedžerje. H1 se glasi: Menedžerji dobro poznajo pričakovanja gostov o želeni kakovosti, zato med percepcijo menedžmenta o pričakovanjih gostov in gostovo oceno kakovosti ni statistično pomembnih razlik.

Z drugo hipotezo (H2) ugotavljamo, katere dimenzije kakovosti izstopajo pri posamezni vrsti PGO. Zanima nas, ali stanje, ki velja v mednarodnem okolju (nekoherentnost ponudbe), velja tudi v RS. S H2 posebej preverjamo, ali koherentnost proizvoda vpliva na percepcijo kakovosti gostov ter njihovo lojalnost. H2 se glasi: Gostje ocenjujejo, da med posameznimi dimenzijami kakovosti obstajajo statistično pomembne razlike v kakovosti.

Naslednja hipoteza se nanaša na klasifikacijo in kategorizacijo ponudbe. Menimo, da bi morala klasifikacija PGO, poleg označbe – vrste

PGO, odražati tudi diferenciacijo (kategorizacijo) kakovosti. Preveriti želimo, ali je kakovost storitev najvišja v restavracijah, saj te veljajo za referenčni gastronomski prehrabni obrat. Iz modela izpostavljamo tretjo hipotezo ( $H_3$ ), ki se glasi: Gostje ocenjujejo, da med posameznimi vrstami PGO obstajajo statistično pomembne razlike v kakovosti.

Ker je kakovost storitev osrednje področje raziskovanja, nas posebej zanima, ali je standardizacija pogoj za doseganje kakovosti v PGO. Zaradi predstavljenih specifičnosti dejavnosti (enonivojski menedžment, vključenost menedžmenta v delovni proces, linearna komunikacija itd.) predvidevamo, da kakovost ni nujno odvisna od standardizacije notranjih dejavnikov kakovosti (četrtega razkoraka v modelu petih razkorakov). S  $H_4$  želimo utemeljiti domnevo, da standardizacija delovnih nalog statistično pomembno ne vpliva na kakovost.

122

Naslednja, peta hipoteza ( $H_5$ ) se nanaša na spremljanje ustreznosti ponudbe z vidika zagotavljanja njene kakovosti in predstavlja povratno zanko (v smislu zmanjševanja razkoraka percepcije) med menedžmentom in gosti. Utemeljiti želimo domnevo, da ( $H_5$ ) PGO, ki redno spremljajo kakovost ponudbe, dosegajo višjo kakovost v primerjavi s tistimi PGO, ki kakovosti ponudbe ne spremljajo.

Z zadnjo, šesto hipotezo ( $H_6$ ) se posvečamo zadnjemu področju preučevanja v raziskovalnem modelu – povezavi med kakovostjo in lojalnostjo. Predpostavljamo, da različne dimenzije kakovosti različno vplivajo na lojalnost gostov. Skladno s tem postavljamo naslednjo hipotezo: Različne dimenzije kakovosti različno vplivajo na lojalnost gostov.

### *Merski inštrument*

Izhajajoč iz postavljenega teoretičnega modela kakovosti ter na osnovi preučenih modelov in vprašalnikov, s pomočjo katerih merimo kakovost storitev (SERVQUAL 22 dejavnikov; DINESERV 29 dejavnikov; SERVPERF 22 dejavnikov), smo v vprašalnik vključili 35 dejavnikov, ki sestavljajo 7 trženjskih dimenzij kakovosti. Čeprav se v številnih vprašalnikih (Stevens idr., 1995; Marković idr., 2010) posamezni dejavniki vsebinsko smiselno dopolnjujejo (združujejo) v posamezen enovit dejavnik kakovosti (npr. privlačnost parkirišč in okolice; usposobljenost, kompetentnost in izkušnost osebja itd.), smo v naši raziskavi za opis posameznega dejavnika kakovosti uporabili izključno eno trženjsko značilnost ter tako poizkušali zagotoviti čim lažjo merljivost kakovosti in razumljivost trženjskega načrta, na kar posebej opozarjata A. Brezovec in H. Nemeč Rudež (2009, str. 103).

Vsaki trditvi (izjavi), ki pripada posameznemu dejavniku kakovosti, smo dodelili petstopenjsko mersko lestvico ter navedli šifro posamezne spremenljivke. Vprašalnika sta v delu, ki se nanaša na kakovost (1. razkorak), identična, medtem ko vprašalnik za menedžerje za preverbo 2. in 3. razkoraka vsebuje specifična vprašanja, namenjena preverbi notranje komunikacije (2. razkorak) ter standardizacije izvedbenih aktivnosti (3. razkorak). Vprašalnik za goste dodatno vsebuje mersko lestvico, s katero preverjamo stopnjo lojalnosti (4. razkorak). Glede na to, da model temelji na konceptu funkcionalne (izvedbene) kakovosti, smo v vprašalnika poleg specifičnih dejavnikov kakovosti in spremenljivk, ki tvorijo posamezne razkorake kakovosti, vnesli še nekatere kontrolne spremenljivke, za katere predvidevamo, da pomembno vplivajo na kakovost storitev in lojalnost gostov. Kontrolne spremenljivke v vprašalniku za goste so: demografske spremenljivke, namen obiska in število obiskov PGO; v vprašalniku za menedžerje pa: demografske spremenljivke, leta poslovanja PGO, vrsta PGO, število zaposlenih in število sedišč (Kukanja, 2015, Prilogi A in B).

Pri oblikovanju raziskovalnega modela in merskega inštrumenta smo upoštevali tudi nekatera druga specifična priporočila in ugotovitve, ki se nanašajo na ne vključitev ocene pričakovanj in merjenje pomena posameznih dimenzij kakovosti ter neločitev dejavnikov kakovosti na tehnično in funkcionalno kakovost. Pri tem so nam teoretično oporo nudile ugotovitve številnih avtorjev (Abdullah in Rozario, 2009; Boulding idr., 1993; Cronin in Taylor, 1992; Landrum, Prybutok in Zhang, 2007; Keith in Simmers, 2011), ki v svojih delih poudarjajo pomen enodimenzionalnega (izvedbenega) pristopa k merjenju kakovosti. Ključen problem pri raziskovanju pričakovanj namreč predstavlja časovna dimenzija, saj se po storitvi gostje težko spomnijo ter ponovno izrazijo svoja pričakovanja. V kolikor goste povprašamo po pričakovanjih pred storitvijo, je to pogosto moteče, predvsem pa dolgotrajno in zamudno (Cronin in Taylor, 1994, str. 126–127). Ocene pričakovanj v naš raziskovalni model zato nismo vključili, saj se opiramo na ugotovitve, da na gostovo percepcijo kakovosti direktno vpliva zgolj izvedba. Analiza pričakovanj v tej fazi torej ni potrebna, saj gost končno oceno kakovosti, na osnovi teorije (ne) potrjevanj, že oblikuje v odnosu do predhodnih pričakovanj. Zaradi specifičnosti gostinstva kot storitvene dejavnosti prav tako nismo vključili merjenja pomena (angl. *importance*) posameznih dimenzij kakovosti oz. njihovega deleža v skupni oceni kakovosti storitve. Pri tem se opiramo na ugotovitve avtorjev (Aye in Chen, 2013, str. 251–253; Martinez in Martinez, 2010, str. 39–40; Sedmak, 2011, str. 76–80; Willemsen, 2011, str.

35–41), ki ugotavljajo, da: gost nezavedno kupi storitev kot celoto; gostje (vsem) dimenzijam nekritično pripisujejo (pre)velik pomen; je spremenljivost pomena nekaterih dimenzij konstantna; se nepomembno ocenjene dimenzije oz. dejavniki kakovosti v praksi pogosto izkažejo kot odločujoči. Na »šablonsko« odgovarjanje in nezanesljivost tako pridobljenih podatkov – bodisi, da gostje pomen vseh dejavnikov ocenijo kot zelo visokega bodisi kot zelo nizkega – opozarjata tudi Sawyer in Kabacoff (2012, str. 3). Pomembnosti posameznih dimenzij kakovosti zato nismo preverjali.

Brady in Cronin (2001, str. 248–249) opozarjata, da je dejavnike, ki opredeljujejo tehnično kakovost v praksi, zelo težko definirati, saj so ti neposredno povezani z izvajanjem storitve in gostovo subjektivno zaznavo le-te. Ker ocena kakovosti storitve vedno temelji na subjektivni presoji posameznika, v raziskovalnem modelu dejavnikov kakovosti nismo posebej ločevali na tehnične in funkcionalne, čeprav so v model vključeni oboji. Model SERVQUAL je primarno namenjen merjenju funkcionalne kakovosti, čeprav nekatere elemente, ki neposredno vplivajo na izvedbo storitve, uvrščamo med tehnično kakovost (npr. znanje) (Kang in James, 2004, str. 266–268). Pri tem se posebej nanašamo na ugotovitve Kanga (2006, str. 39), ki trdi: *»V določenih storitvenih dejavnostih potrošnik težko oceni tehnično usposobljenost ponudnika in končni (tehnični) rezultat storitve, zato kakovost raje subjektivno ocenjuje skozi način izvajanja le-te.«*

### Metode statistične analize podatkov

Najpogosteje uporabljena metoda statistične analize pri testiranju modelov kakovosti je faktorska analiza (Parasuraman, Berry in Zeithaml, 1993, str. 144). Pri njej opazujemo kompleks odvisnih in neodvisnih spremenljivk, katerih glavni namen je definiranje osnovne strukture v podatkovni matriki, bodisi z uporabo konfirmativne ali eksplorativne faktorске analize (strukturno modeliranje – SEM). V raziskavi smo teoretični model preverili tako z uporabo eksplorativne kot konfirmativne faktorске analize ob pomoči programskih paketov SPSS in LISREL. Pred vnosom podatkov v SPSS-ovo in LISREL-ovo bazo podatkov so bili odgovori predhodno kodirani v nominalne in ordinalne vrednosti. Podatke za posamezen PGO smo predhodno pod določeno zaporedno številko vnesli v Excelovo tabelo, odgovore gostov pa smo nato pod isto zaporedno številko vnesli v drugo (ločeno) tabelo. Na tak način smo zagotovili preglednost in uparjanje podatkov, ki se nanašajo na isti PGO. Ker raziskovalni model temelji na sedmih trženjskih dimenzijah kakovosti, nas je v raziskavi posebej zanimalo, katere spremenljivke statistično značilno vplivajo na nastanek razkorakov kakovosti. Cilj je bil združiti večje število spre-

menljivk z minimalno izgubo informacij – torej iskanje in definiranje novih dimenzij, za katere smo predvidevali, da poudarjajo prvotne spremenljivke. Združevanje in zmanjševanje števila spremenljivk smo dosegli s pomočjo eksplorativne faktorске analize. Podatke smo najprej analizirali z eksplorativno faktorško analizo ob pomoči programskega paketa SPSS.

Veljavnost rezultatov eksplorativne faktorске analize ter vzroke za konvergenco v odstopanjih med posameznimi spremenljivkami v raziskovalnem modelu smo nato preverili z uporabo konfirmativne faktorске analize. Prehod z eksplorativne na konfirmativno analizo nam je omogočil oblikovanje veliko bolj sistematičnih in celostnih stališč do raziskovalnega problema. Hair, Black, Babin in Anderson (2010, str. 593–601) navajajo, da je prednost metode SEM v zagotavljanju preglednosti, ko imamo opraviti z več medsebojnimi odnosi sočasno. Na posamezne spremenljivke teoretičnega modela lahko gledamo kot na indikatorje, ki vplivajo na zagotavljanje kakovosti ponudbe PGO in lojalnost gostov. Teoretični model smo zato preoblikovali v strukturni model enačb, kjer sta zaznana kakovost in stopnja lojalnosti odvisni spremenljivki, ostale spremenljivke, ki izhajajo iz posameznih faz strukturnega modela, pa preučevane – neodvisne spremenljivke. Ugotoviti smo želeli, kako posamezne spremenljivke vplivajo na zaznavo kakovosti in zagotavljanje lojalnosti v PGO. V raziskavi smo za strukturno modeliranje uporabili programski paket LISREL.

## **Analiza podatkov in rezultati**

### *Potek raziskave*

Glavno vodilo pri raziskavi so bili zastavljeni raziskovalni cilji ter načrt raziskave. V oktobru 2013 smo pričeli intenzivno obiskovati naključno izbrane PGO v posamezni regiji. Pred vsakokratnim odhodom na teren smo pripravili točno število vprašalnikov ter sestavili okvirni seznam naključno izbranih PGO, ki smo jih tistega dne nameravali obiskati. Polovico vseh anketiranj smo izvedli sami (nosilec raziskave), deloma pa je anketiranje opravila skupina anketarjev. Pred izvedbo anketiranja so bili anketarji podrobno seznanjeni z vsebino in namenom raziskave, vsak anketar pa je izvedel še nekaj testnih anketiranj. Pomisleke in vprašanja smo nato predebatirali, v času anketiranja pa jim je bil nosilec raziskave ves čas na razpolago. Vsakemu od anketarjev je bil dodeljen naključno izbran del vzorčnega načrta. Evidenco PGO je vodil nosilec raziskave, ki je nadziral terensko delo, tako da se ni moglo zgoditi, da bi isti PGO v raziskavo vključili dvakrat. Pri izvedbi raziskave je prišlo do odstopanj glede na

prvotni raziskovalni načrt, zato v nadaljevanju podrobneje pojasnujemo realizirana vzorca, ki zajemata vrnjene in v raziskavo vključene vprašalnike obeh preučevanih enot (A in B). V obdelavo smo vključili vse zbrane vprašalnike vzorca A (skupno 207 vprašalnikov), saj med slednjimi ni bilo nepopolno izpolnjenih vprašalnikov. Pri vprašalnikih, zbranih na raziskovalnem vzorcu B, pa smo bili dodatno primorani iz vzorca izločiti 6 (od skupno 2003 vprašalnikov), saj so bili le-ti izpolnjeni pomanjkljivo. Potek raziskave pri obeh vzorcih (Kukanja, 2015) podrobneje predstavljamo v nadaljevanju.

### *Značilnosti raziskovalnega vzorca A*

Pristopili smo do menedžerja PGO, predstavili raziskavo in zaprosili za dovoljenje, da v PGO izvedemo anketiranje. Žal menedžerji niso izkazali pretiranega interesa za sodelovanje v raziskavi, saj jih je velika večina sodelovanje zavrnila. Kljub temu, da je raziskava v celoti anonimna, smo menedžerjem ponudili možnost povratnih informacij o kakovosti ponudbe v njihovem PGO, s čimer smo jih poizkušali dodatno vzpodbuditi k sodelovanju. Nezaiteresiranost menedžerjev se kaže tudi v nezanimanju za povratne informacije, saj se je za to možnost odločilo le devet (2,7 %) menedžerjev. V primeru zavrnitve smo odšli do naslednjega PGO enake vrste, saj je bil naš cilj doseči zastavljeni vzorec. Ime PGO, kjer so zavrnilo sodelovanje, smo zabeležili na evidenčni list. Ker je bilo zavrnitev nepričakovano veliko, smo številčno ter časovno bistveno presegli raziskovalni načrt, saj smo skupno obiskali kar 400 PGO. Glede na odziv smo bili uspešni približno v vsakem drugem (1,93) PGO. Ker je slab odziv pomenil tudi podaljšanje anketiranja, smo glede na prvotni načrt in razpoložljiva sredstva terensko delo podaljšali za tri mesece in z anketiranjem zaključili konec aprila 2014. Ugotavljamo, da realiziran vzorec A (207 PGO) predstavlja 6,23-% pokritost populacije. Največji delež zajemajo okrepčevalnice (37,7 %), sledijo gostilne (34,8 %), v raziskavo pa je bilo najmanj vključenih restavracij (27,5 %). Kljub odstopanjem od prvotno zastavljenega cilja menimo, da lahko na osnovi realiziranih vzorcev preverimo postavljene hipoteze. Ker so v raziskavo vključeni obrati porazdeljeni po vsej državi, menimo, da realiziran vzorec A odseva stanje v preučevani populaciji. V nadaljevanju predstavljamo ključne značilnosti (opisno statistiko) vzorca A glede na splošne značilnosti PGO (število zaposlenih, sedišč, leta obratovanja) ter menedžerjev (upravljalno funkcijo in demografske podatke), ki te PGO vodijo.

V raziskavo so bili vključeni obrati z različnim razpoložljivim številom sedišč, pri čemer jih je največ (45,4 %) razpolagalo z 100 do 200 se-

dišči oz. v povprečju s 114 sedišči. Le trije obrati (1,5 %) so razpolagali z manj kot 20 sedišči, dvajset obratov (9,7 %) pa je razpolagalo z več kot 200 sedišči. Ob tem velja opozoriti na statistično pomembne razlike med posameznimi vrstami obratov ( $\alpha = 0,000$ ). Restavracije so v povprečju razpolagale z največjim številom sedišč (povprečno skupno število sedišč znaša 139,7), okrepčevalnice pa z najmanjšim številom sedišč (povprečno skupno število sedišč znaša 90,8). V preučevanih PGO je bilo v povprečju zaposlenih 8,7 delavcev. Največ zaposlenih je v restavracijah (povprečno 10,6 zaposlenih), za približno 30 % manj pa v okrepčevalnicah (povprečno 7,5 zaposlenih). V kolikor primerjamo povprečno število sedišč s povprečnim številom zaposlenih v posamezni vrsti PGO, ugotovimo, da imajo z vidika kakovosti najboljše razmerje okrepčevalnice (povprečno 1 zaposlen na 12,10 sedišč), sledijo restavracije (povprečno 1 zaposlen na 13,17 sedišč), najslabše pa je razmerje pri gostilnah (povprečno 1 zaposlen na 13,97 sedišč). Povprečna doba obratovanja preučevanih PGO v višini približno 20 let odraža dejstvo, da gre povečini za obrate z daljšo tradicijo poslovanja, pri čemer se tudi s tega vidika kažejo statistično pomembne razlike med posameznimi vrstami obratov ( $\alpha = 0,007$ ). Najdaljšo povprečno dobo obratovanja med preučevanimi PGO so imele gostilne, in sicer v povprečju 31,8 let obratovanja, pri čemer so se v eni izmed gostiln pohvalili s kar 450-letno tradicijo. Najmanjšo povprečno dobo obratovanja pa imajo restavracije, saj ta v povprečju znaša 11,9 let obratovanja. Povprečna doba obratovanja okrepčevalnic znaša 15,3 let.

V opazovanih gostinskih obratih smo skladno s cilji in namenom raziskave preučili tudi nekatere demografske značilnosti menedžerjev PGO. Iz podatkov izhaja, da je približno tri četrtine gostiln (79,2 %) in okrepčevalnic (71,8 %) v lasti menedžerjev, ki z njimi tudi upravljajo, medtem ko je v primeru restavracij le dobra polovica le-teh (52,6 %) v lasti menedžerjev. Demografska slika menedžerjev nam pokaže, da sta dobri dve tretjini (69,4 %) menedžerjev opazovanih PGO moškega spola, približno polovica menedžerjev je dopolnila med 36 in 55 let (48,8 %), njihova povprečna starost pa znaša 39 let. V tem pogledu je zanimiv delež menedžerjev, mlajših od 25 let, in tistih, starejših od 65 let, saj oba starostna razreda predstavljata 8,3 % preučevanega vzorca. Največji delež menedžerjev je zaključil enega od programov poklicnega oz. srednjega izobraževanja (59,2 %), medtem ko je jih je visoko izobrazbo pridobilo 40 %. Ugotavljamo, da ima velika večina menedžerjev srednjo oz. poklicno izobrazbo. Primerjava glede na populacijo zaradi pomanjkanja statističnih podatkov ni možna, vsekakor pa so naše ugotovitve skladne z ugotovitvami S. S. Lebe idr. (2009), ki ugotavljajo, da je v povprečju izobrazbena struktura v slo-



venskem prehrabnem gostinstvu nizka. Zanimiva je primerjava naših ugotovitev z ugotovitvami Šuligoja (2009, str. 208), ki je preučeval značilnosti menedžerjev v slovenskem hotelirstvu. Avtor ugotavlja, da ima večina hotelskih menedžerjev (41,3 %) višjo oz. visoko izobrazbo, primerjava ostalih spremenljivk pa je zaradi razlik v metodologiji težka. Kljub prevladujoči večini menedžerjev PGO z nižjo stopnjo izobrazbe ugotavljamo, da imajo le-ti relativno veliko delovnih izkušenj. Menedžerji opazovanih PGO so imeli v povprečju 19,2 let delovnih izkušenj. Največji delež (36,6 %) ima med 21 in 30 let delovnih izkušenj, sledijo menedžerji z 11 do 20 leti izkušenj (30,7 %), najmanjši delež (2 %) pa predstavljajo tisti, ki majo več kot 40 let delovnih izkušenj v prehrabnem gostinstvu. Delež menedžerjev, ki imajo manj kot 10 let delovnih izkušenj, predstavlja petino (20,5 %) preučevanega vzorca.

128

### *Značilnosti raziskovalnega vzorca B*

Potek raziskave na vzorcu B je potekal vzporedno z vzorcem A, saj smo bili za anketiranje gostov primorani pridobiti privoljenje menedžerja. Ob obisku PGO smo anketo najprej izvedli z menedžerjem, nato pa še z gosti, ki so v obratu obedovali. Anketiranje gostov je največkrat potekalo za mizo, v nekaterih primerih pa pred obratom ob odhodu gostov, saj nekateri menedžerji niso dovolili, da goste anketiramo (motimo) v jedilnici. V primeru, da je bilo v PGO majhno število gostov, smo se v obrat glede na priporočila menedžerja vrnili v času predvidene večje obiskanosti. Kljub kasnejši vrniti pa v nekaterih PGO nismo uspeli zbrati deset gostov, saj so bili določeni obrati izjemno slabo obiskani. V tem primeru smo menedžerje vljudno naprosili, da gostom sami razdelijo ankete, le-te pa smo kasneje izpolnjene prevzeli (na ta način smo podatke pridobili v enajstih PGO). V raziskavo smo vključili le slovensko govoreče goste, vendar se je izkazalo, da tudi gostje nimajo pretiranega interesa za prostovoljno sodelovanje v tovrstnih raziskavah. Gostom smo predstavili anketo in jih vljudno zaprosili za sodelovanje. Z razumevanjem vprašanj gostje niso imeli težav, saj smo v anketi uporabili preprost pogovorni jezik, v primeru nejasnosti pa jim je pomoč nudil anketar. V raziskavo je bilo vključenih 1.998 gostov (v 207 PGO), pri čemer je njihova struktura (delež) po vrstah obratov praktično enaka realiziranemu vzorcju obratov po vrstah (557 gostov restavracij (27,8 %); 702 gostov gostiln (35,1 %); 739 gostov (36,9 %), ki so obedovali v okrepčevalnicah). Kljub vztrajanju pri zastavljenem cilju (10 gostov v vsakem PGO) se nezainteresiranost menedžerjev posledično odraža tudi v številčno manjšem realiziranem vzorcju gostov, kar pri kumulativnih podatkih znaša 60,33 % doseganja zastavljenega cilja. Kljub temu



menimo, da je bil odziv dober (1.998 gostov) in sa smo lahko na osnovi realiziranega vzorca dosegli zastavljene raziskovalne cilje. V nadaljevanju je predstavljena opisna statistika vzorca glede na demografske značilnosti anketirancev (spol, starost, izobrazba) ter pogostost in namen obiska (psihografska značilnost).

Gostje preučevanih restavracij in gostiln so dopolnili v povprečju 40 let, medtem ko so bili gostje v okrepčevalnicah v povprečju nekoliko mlajši (35,5 let). Največ anketirancev je bilo starih med 26 in 35 let (30,2 %), najmanj pa je bilo starejših od 66 let (4,2 %). Delež gostov glede na spol je bil približno izenačen (49,4 % moških in 50,6 % žensk). Največji delež gostov je zaključil enega od programov poklicnega oz. srednjega izobraževanja (47,2 %), medtem ko je visoko izobrazbo pridobilo 41,5 % gostov. Med preučevanimi gosti je bilo zgolj 14 % takšnih, ki so izbrani PGO obiskali prvič, medtem ko sta skoraj dve tretjini (65,3 %) izbrani PGO obiskali trikrat ali večkrat. Slednje nakazuje na dejstvo, da so preučevani gostje večinoma povratniki in načeloma dobro poznajo ponudbo PGO, zaradi česar lahko upravičeno predpostavljamo, da bodo njihovi odgovori verodostojno izhodišče za nepristransko oceno kakovosti ponudbe. Poleg demografskih podatkov smo v analizo vključili tudi namen obiska (kot psihografsko spremenljivko). Iz podatkov izhaja, da je dobra polovica gostov (53,9 %) izbrani PGO obiskala z namenom potešitve lakote in žeje oz. zadovoljitve fizioloških potreb. Potrebi po prehranjevanju sledi namen druženja (zadovoljitev socialnih potreb), ki je bil prisoten pri dobri četrtini gostov (27,1 %), medtem ko so bili ostali nameni obiska nekoliko manj prisotni (praznovanje 9,9 % in poslovno 5,2 %). Med posameznimi vrstami PGO sicer obstajajo statistično pomembne razlike v strukturi gostov glede na namen obiska ( $\alpha = 0,000$ ), pri čemer pa so te zelo majhne (v restavracijah in gostilnah je nekoliko več namena praznovanja, medtem ko je v okrepčevalnicah nekoliko več namena druženja).

## *Rezultati*

### *Rezultati raziskovalnega vzorca A*

V okviru analize ocen kakovosti, ki so jih menedžerji dodelili svojim PGO, so v nadaljevanju najprej predstavljene opisne statistike (Tabela 4) za obravnavanih 7 sklopov vprašanj oz. dimenzij kakovosti. Ugotovljamo, da so bili večinoma vsi dejavniki kakovosti ocenjeni relativno visoko (povprečna srednja vrednost znaša 4,24). Med posameznimi dimenzijami kakovosti je bila najvišje ocenjena dimenzija hrana (srednja vrednost 4,72), pri čemer kot najvišje ocenjen dejavnik izstopa neoporečnost hrane (4,89), najnižje pa je bila ocenjena dimenzija tržno komuniciranje

(srednja vrednost 3,80), pri čemer kot najnižje ocenjeni dejavnik izstopa nudenje posebnih ugodnosti (2,83). Poleg srednjih vrednosti je posebej zanimiva ocena koeficienta variacije, ki kaže, kako homogeni so si anketiranci pri ocenjevanju posameznih dejavnikov kakovosti. Najnižji koeficient variacije imajo sledeči dejavniki kakovosti: točnost računov (5,48 %), neoporečnost jedi (7,77 %) ter varnost zadrževanja v PGO (7,97 %). To kaže na visoko poenotenost v odgovorih menedžerjev glede pomena, ki ga imajo ti dejavniki z vidika zagotavljanja kakovosti v PGO (točnost, neoporečnost in varnost razumemo kot izrazito tehnične dejavnike kakovosti). Najvišja odstopanja se kažejo pri sledečih dejavnikih kakovosti: gostje plačajo več kot so predvideli (62,56 %), moteča prisotnost ostalih gostov (53,39 %), vključenost posrednikov (52,06 %). Povprečne ocene in koeficienti variacije so podrobneje predstavljene v spodnji tabeli.

130

Tabela 4: Analiza ocen menedžerjev o kakovosti trženjskega gostinskega proizvoda – opisne statistike

Dimenzije kakovosti	Najnižja stopnja strinjanja	Najvišja stopnja strinjanja	Povprečna topnja strinjanja	Koeficient variacije (%)
<b>Hrana</b>				
Izbor jedi je primeren	2	5	4,58	13,78
Velikost porcij je ustrezna	2	5	4,75	10,61
Jedi so okusne	2	5	4,80	9,58
Izgled jedi je primeren	2	5	4,58	13,47
Jedi so varne (neoporečne)	2	5	4,89	7,77
<b>Fizični dokazi</b>				
Obrat je čist	3	5	4,74	10,11
Osebjc je urejeno	2	5	4,65	12,29
Zadrževanje v obratu je udobno	1	5	4,66	12,75
Zadrževanje v obratu je varno	3	5	4,86	7,97
Obrat je urejen skladno s ponudbo hrane	3	5	4,61	14,45

Dimenzije kakovosti	Najnižja stopnja strinjanja	Najvišja stopnja strinjanja	Povprečna topnja strinjanja	Koeficient variacije (%)
<b>Ljudje</b>				
Obrat ima dovolj osebja za zagotavljanje kakovostne storitve	1	5	4,35	18,89
Prisotnost menedžerja pomembno vpliva na kakovost	1	5	4,27	25,74
Za nekatere goste je v obratu moteča prisotnost ostalih gostov	1	5	2,58	53,39
Osebj je gostoljubno	3	5	4,68	11,86
Osebj deluje kompetentno	3	5	4,50	14,98
<b>Procesi</b>				
Osebj vedno odgovori na vsa vprašanja gostov	1	5	4,56	14,57
Osebj se posebej potrudi, da zadovolji želje gostov	3	5	4,69	12,06
Osebj je odzivno	3	5	4,68	11,79
Obratovalni čas vašega obrata je primeren	1	5	4,63	14,47
Čakalni čas gostov je primeren	3	5	4,57	13,00
<b>Tržno komuniciranje</b>				
Zunanje označbe so vidne	2	5	4,35	18,89
Gostje so v obratu deležni drobnih pozornosti	1	5	4,24	20,25
Priporočila strežnega osebja so ustrezna	1	5	4,49	18,09
Obrat bi moral nuditi več posebnih ugodnosti	1	5	2,83	46,89
Obrat se v medijih ustrezno oglašuje	1	5	3,36	37,06
<b>Tržne poti</b>				
Dostop je primerno urejen	1	5	4,40	21,57
Možnost parkiranja je dobra	1	5	4,18	30,58
Širša okolica obrata je urejena	1	5	4,45	17,38
Lokacija – oddaljenost, ki jo morajo gostje premagati, da pridejo do obrata, je vredna poti	1	5	4,57	17,98
Obrat bi moral svojo ponudbo intenzivneje vključiti v ponudbo posrednikov	1	5	2,65	52,06

Dimenzije kakovosti	Najnižja stopnja strinjanja	Najvišja stopnja strinjanja	Povprečna topnja strinjanja	Koeficient variacije (%)
Cena				
Zapis cen je razumljiv	1	5	4,83	9,68
Izdani računi so točni	3	5	4,93	5,48
„Vrednost za denar“ je ustrezna	1	5	4,82	10,13
Cena je v primerjavi s konkurenco ustrezna	1	5	4,60	17,65
Gostje ponavadi plačajo več, kot so predvideli	1	5	1,90	62,56

V naslednjem koraku je bila na osnovi vseh dejavnikov kakovosti izvedena eksplorativna faktorska analiza, s pomočjo katere smo skušali identificirati skupne dejavnike kakovosti (dimenzije), ki odražajo vidik menedžerjev glede ponujene kakovosti trženjskega gostinskega proizvoda in posledično odražajo njihovo poznavanje gostovih pričakovanj. Najprej smo preverili, ali so odgovori na omenjenih 35 vprašanj (dejavnikov kakovosti) normalno porazdeljeni. Glede na to, da za nobeno izmed vprašanj ni bilo mogoče potrditi normalne porazdelitve (prvotno smo uporabili test Kolmogorov-Smirnov), smo za izvedbo eksplorativne faktorske analize izbrali metodo glavnih osi (angl. *principal axis factoring*). V prvem preizkusu smo tako v faktorski model vključili vseh 35 dejavnikov kakovosti. Tako na podlagi vrednosti Kaiser-Meyer-Olkinovega kazalnika (0,828) (v nadaljevanju: KMO kazalnik) kakor tudi na podlagi izida Bartlettovega preizkusa (približek  $c^2 = 2536,781$ ; stopinje prostosti = 595) ocenjujemo, da so vključene spremenljivke primerne za faktorsko analizo oz. da so dober indikator mnenja menedžerjev o kakovosti ponudbe. Do enake ugotovitve je mogoče priti tudi na podlagi ocen komunalitet, ki so prikazane v Tabeli 5. Pri večini vprašanj so ocene komunalitet zadovoljive ( $\geq 0,50$ ), kar nakazuje, da je večji del njihove variabilnosti mogoče pojasniti z vplivom skupnih dejavnikov. Dve vprašanji (»jedi so varne« ter »za nekatere goste je v obratu moteča prisotnost ostalih gostov«), katerih pretežni del variabilnosti povzročajo specifični dejavniki, sta bili v naslednjem koraku analize izločeni iz postopka ocenjevanja faktorskega modela.

Tabela 5: Ocene komunalitet (prvi preizkus)

Dejavniki kakovosti	Komunaliteta	
	Začetna ocena	Končna ocena
Izbor jedi je primeren.	0,484	0,552
Velikost porcij je ustrezna.	0,405	0,446
Jedi so okusne.	0,546	0,689
Izgled jedi je primeren.	0,499	0,579
Jedi so varne (neoporečne).	0,339	0,290
Obrat je čist.	0,447	0,508
Osebjc je urejeno.	0,507	0,548
Zadrževanje v obratu je udobno.	0,444	0,399
Zadrževanje v obratu je varno.	0,438	0,531
Obrat je urejen skladno s ponudbo hrane.	0,507	0,486
Obrat ima dovolj osebja za zagotavljanje kakovostne storitve.	0,413	0,540
Prisotnost menedžerja pomembno vpliva na kakovost.	0,328	0,376
<i>Za nekatere goste je v obratu moteča prisotnost ostalih gostov.</i>	<i>0,282</i>	<i>0,237</i>
Osebjc je gostoljubno.	0,581	0,581
Osebjc deluje kompetentno.	0,629	0,628
Osebjc vedno odgovori na vsa vprašanja gostov.	0,368	0,356
Osebjc se posebej potrudi, da zadovolji želje gostov.	0,593	0,586
Osebjc je odzivno.	0,530	0,550
Obratovalni čas vašega obrata je primeren.	0,385	0,410
Čakalni čas gostov je primeren.	0,389	0,436
Zunanje oznacbe so vidne.	0,418	0,405
Gostje so v obratu deležni drobnih pozornosti.	0,499	0,645
Priporočila streznega osebja so ustrezna.	0,558	0,632
Obrat bi moral nuditi več posebnih ugodnosti.	0,385	0,429
Obrat se v medijih ustrezno oglašuje.	0,345	0,359
Dostop je primerno urejen.	0,477	0,786
Možnost parkiranja je dobra.	0,412	0,444
Širša okolica obrata je urejena.	0,380	0,375
Lokacija – oddaljenost, ki jo morajo gostje premagati, da pridejo do obrata, je vredna poti.	0,608	0,621
Obrat bi moral svojo ponudbo intenzivneje vključiti v ponudbo posrednikov.	0,469	0,618
Zapis cen je razumljiv.	0,376	0,390

Dejavniki kakovosti	Komunaliteta	
	Začetna ocena	Končna ocena
Izdani računi so točni.	0,413	0,511
»Vrednost za dena« je ustrezna.	0,467	0,661
Cena je v primerjavi s konkurencjo ustrezna.	0,595	0,657
Gostje ponavadi plačajo več, kot so predvideli.	0,373	0,400

Opomba. Izločena dejavnika sta zapisana z nagnjeno pisavo (angl. italics).

Tabela 6: Ocene komunalitet (končni model)

Dejavniki kakovosti	Komunaliteta	
	Začetna ocena	Končna ocena
Izbor jedi je primeren.	0,380	0,346
Velikost porcij je ustrezna.	0,345	0,455
Jedi so okusne.	0,384	0,429
Izgled jedi je primeren.	0,380	0,386
Osebjje je urejeno.	0,405	0,391
Zadrževanje v obratu je varno.	0,355	0,430
Obrat je urejen skladno s ponudbo hrane.	0,402	0,348
Osebjje je gostoljubno.	0,525	0,521
Osebjje deluje kompetentno.	0,564	0,610
Osebjje se posebej potrudi, da zadovolji želje gostov.	0,472	0,485
Osebjje je odzivno.	0,452	0,503
Gostje so v obratu deležni drobnih pozornosti.	0,345	0,379
Priporočila strežnega osebjja so ustrezna.	0,496	0,543
Lokacija – oddaljenost, ki jo morajo gostje premagati, da pridejo do obrata, je vredna poti.	0,487	0,538
Cena je v primerjavi s konkurencjo ustrezna.	0,528	0,704

Po nekaj zaporednih iteracijah ocenjevanja faktorkega modela, pri čemer smo bili v okviru vsake ponovitve ocene modela pozorni na ocene komunalitet, ocene celotne pojasnjene variance, lastno vrednost posameznih faktorjev ter vsebinsko smiselno končne faktorke rešitve (struktura uteži), smo na koncu kot najprimernejšega izbrali faktorke model s tremi skupnimi dejavniki, ki je v nadaljevanju tudi podrobneje predstavljen.

Nekoliko povišana vrednost KMO kazalnika (0,866) v primerjavi s prvimi preizkusom ocene faktorkega modela potrjuje pravilnost nabora dejavnikov, ki smo jih ohranili v končnem modelu. Primernost podatkov

za vključitev v faktorsko analizo (končni faktorski model) nakazuje tudi rezultat Bartlettovega preizkusa sferičnosti (približek  $c^2 = 1130,289$ ; stopinje prostosti = 105). Na podlagi ocene komunalitet prikazanih v tabeli 6 je sicer razvidno, da so le-te pri določenih dejavnikih nekoliko nižje od priporočljive vrednosti 0,5, vendar smo se na podlagi primerjave rešitev, ki predvidevata 4 oz. 3 skupne faktorje, naposled odločili za slednjo. Predstavljeni faktorski model s 3 skupnimi faktorji (dimenzijami kakovosti), kljub nekoliko nižji oceni celotne pojasnjene variance oz. nižjim ocenam komunalitet pri nekaterih spremenljivkah, omogoča namreč vsebinsko bolj smiselno interpretacijo končnega modela (glej Tabelo 7).

Tabela 7: Rotirana faktorska rešitev

Dejavniki kakovosti	Dimenzije kakovosti		
	Osebjc	Cena, tržne poti in trženjsko komuniciranje	Hrana
Osebjc je odzivno.	0,703	0,039	0,040
Osebjc deluje kompetentno.	0,665	-0,126	0,112
Gostje so v obratu deležni drobnih pozornosti.	0,643	-0,031	-0,098
Osebjc se posebej potrudi, da zadovolji želje gostov.	0,622	-0,086	0,073
Osebjc je gostoljubno.	0,445	-0,196	0,276
Obrat je urejen skladno s ponudbo hrane.	0,323	-0,249	0,194
Cena je v primerjavi s konkurenco ustrezna.	0,025	-0,846	-0,067
Lokacija – oddaljenost, ki jo morajo gostje premagati, da pridejo do obrata, je vredna poti.	-0,035	-0,722	0,078
Priporočila strežnega osebjc so ustrezna.	0,298	-0,596	-0,060
Velikost porcijc je ustrezna.	-0,088	0,070	0,724
Zadrževanje v obratu je varno.	-0,153	-0,261	0,604
Jedi so okusne.	0,093	-0,062	0,584
Izgled jedi je primeren.	0,240	0,113	0,506
Izbor jedi je primeren.	0,254	0,055	0,445
Osebjc je urejeno.	0,311	-0,006	0,416
% pojasnjene variance.	33,043	8,468	5,605

Opomba. Izpostavljene so samo uteži (dejavniki), ki so pri danem faktorju pomembne (po absolutni vrednosti so vsaj 0,3–0,4). Dejavniki, ki imajo oceno komunalitet nižjo od priporo-

dljive vrednosti ( $> 0,5$ ), so zapisani z nagnjeno pisavo, s pokončno pisavo pa so zapisani dejavniki, ki so pomembni za interpretacijo skupnih faktorjev (dimenzij kakovosti).

Na podlagi matrik rotiranih faktorjskih uteži, prikazanih v zgornji tabeli, je razvidno, da so po mnenju menedžerjev PGO za doseganje kakovosti najpomembnejši dejavniki, ki pripadajo sledečim dimenzijam kakovosti trženjskega gostinskega proizvoda (drugo dimenzijo sestavljajo dejavniki treh izrazito »menedžersko-trženjskih« oz. neproizvodnih dimenzij kakovosti, zato smo jo poimenovali trženje): (1) osebju (33,04 %); (2) trženju – trženjsko komuniciranje, tržne poti, cena (8,46 %); (3) hrani (5,60 %).

Izmed identificiranih treh dimenzij kakovosti je na podlagi ocene celotne pojasnjene variance mogoče sklepati, da menedžerji daleč največji pomen pripisujejo osebju PGO (dejavnik, ki se nanaša na goste, je bil iz modela izločen). Po njihovem mnenju je torej zagotavljanje kakovosti v PGO v največji meri odvisno od osebja. Posebej zanimiva se nam zdi ugotovitev, da je med ugotovljenimi (izpostavljenimi) tremi dimenzijami kakovosti hrana na zadnjem mestu, kljub temu, da gre v osnovi za prehrabne obrate. Hrana je po mnenju menedžerjev torej pomemba, a ne najpomembnejša dimenzija kakovosti v PGO. Glede na predhodne ugotovitve nas je v nadaljevanju posebej zanimalo, na kakšen način in kako pogosto menedžerji spremljajo kakovost ter primernost ponudbe v svojih obratih. Na osnovi teoretičnih spoznanj in ugotovitev, predstavljenih v uvodnem delu naloge, smo v vprašalnik vključili deset načinov spremljanja kakovosti v PGO, pogostost (intenziteto) posameznega načina pa smo merili s petstopenjsko Likertovo lestvico (Tabela 8). Na osnovi rezultatov raziskave smo izračunali povprečne ocene za posamezen način spremljanja kakovosti. Glede na stopnjo pogostosti – rednosti uporabe posameznega načina smo jih razdelili po zaporedju od najpogosteje do najmanj pogosto uporabljenega. Iz rezultatov, prikazanih v spodnji tabeli, je razvidno, da menedžerji osebju (pogovorom s sodelavci) namenjajo največji pomen za spremljanje kakovosti in primernosti ponudbe v PGO, najredkeje pa se poslužujejo ocen zunanjih strokovnjakov. Ob tem so spodnji rezultati posebej zanimivi, saj na nek način potrjujejo (sovpadajo) rezultate faktorjske analize. Poleg tega, da menedžerji največji pomen pripisujejo osebju, z njihovo pomočjo tudi najpogosteje spremljajo kakovost in primernost ponudbe v PGO (jih redno spremljajo in se z njimi pogovarjajo). Zanimiva je ugotovitev, da se menedžerji zelo pogosto poslužujejo kvalitativnih metod spremljanja kakovosti (pogovori s sodelavci in gosti, opazovanje gostov in strukture prodaje), medtem ko se kvantitativnih metod poslužujejo redkeje.



Tabela 8: Analiza spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe v PGO

N načini spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe	Najnižja ocena pogostosti	Najvišja ocena pogostosti	Povprečna ocena pogostosti	KV (%)
S pogovori s sodelavci, ki so v stiku z gosti	1	5	4,37	23,49
S pogovori z gosti	1	5	4,28	23,62
Z načrtnim opazovanjem gostov in strukture prodaje	1	5	4,06	25,04
S poizkusi in odzivi gostov na uvedene spremembe	1	5	3,35	40,11
S spremljanjem komentarjev v knjigi pritožb in pohval	1	5	3,28	51,92
S spremljanjem komentarjev na spletnih straneh	1	5	3,09	49,35
S trženjskimi raziskavami	1	5	2,03	66,51
Z anketiranjem gostov (kontrolni listi)	1	5	1,76	71,26
Z metodo skritega gosta	1	5	1,71	71,07
Z ocenami najetega zunanjega strokovnjaka	1	5	1,58	68,62

V nadaljevanju nas je zanimalo, ali imajo PGO izdelan trženjski načrt in program za zagotavljanje lojalnosti gostov. Velika večina (59,9 %) obratov ne poseduje pisnega trženjskega načrta, medtem ko ima 40,1 % PGO izdelan trženjski načrt. Iz analize PGO po vrstah izhaja, da so restavracije (47,4 %) v nekoliko boljšem položaju v primerjavi z gostilnami (37,5 %) in okrepečevalnicami (33,3 %), čeprav pri vseh vrstah PGO prevladuje delež obratov, ki nimajo izdelanega trženjskega načrta. Zelo podobna je situacija glede posedovanja (izdelanosti) programa za zagotavljanje lojalnosti gostov. Restavracije so v nekoliko boljšem položaju (42,1 %) v primerjavi z gostilnami (26,4 %) in okrepečevalnicami (26,3 %), sicer pa ima v povprečju manj kot tretjina (30,7 %) vseh PGO izdelan program za zagotavljanje lojalnosti gostov. Kljub temu, da ugotovljamo, da velika večina PGO nima izdelanega niti trženjskega načrta niti programa za zagotavljanje lojalnosti gostov, nas posebej zanima, kako pogosto menedžerji osebno spremljajo (so vključeni v) operativni delovni proces. Iz podatkov izhaja, da v povprečju kar dve tretjini vseh menedžerjev zelo pogosto spremljata operativni delovni proces (v kolikor seštejemo odgovore, ki izražajo vrednosti pogosto in zelo pogosto, je takih kar 87,9 %). Ugotovljamo,

da menedžerji PGO redno spremljajo delovni proces, pri čemer med menedžerji različnih vrst PGO ni statistično pomembnih razlik.

Na podlagi analize strukture PGO glede na posedovanje (vpeljanost) dodatnih standardov (glej Tabela 9) so razvidne zelo majhne razlike med posameznimi vrstami PGO, pri čemer pa le-te niso statistično pomembne. V povprečju ima približno polovica vseh PGO, poleg zakonsko obveznih, še dodatne interne standarde. Podatki so skladni z ugotovitvami, ki izražajo mnenje (oceno) menedžerjev o pomembnosti standardov za zagotavljanje kakovosti v PGO. Povprečna skupna stopnja strinjanja znaša 4,56 (najnižja stopnja strinjanja = 1; najvišja stopnja strinjanja = 5), kar nakazuje relativno visoko stopnjo strinjanja menedžerjev s trditvijo o pomembnosti standardov za zagotavljanje kakovosti storitev v prehrabnem gostinstvu. Izpostaviti velja, da med trditvami menedžerjev različnih vrst PGO ni statistično pomembnih razlik.

138

Tabela 9: Struktura PGO glede na posedovanje standardov

Vpeljanost dodatnih standardov	Vrsta PGO						Skupaj	
	Restavracija		Gostilna		Okrepčevalnica			
	št. PGO	%	št. PGO	%	št. PGO	%	št. PGO	%
Ne, imamo le to, kar od nas zahteva zakonodaja.	13	22,8	31	43,1	37	47,4	81	39,1
Ne, nimamo nobenih standardov in delovnih navodil.	1	1,8	0	0,0	2	2,6	3	1,4
Ne, imamo v pisni obliki opisane le posamezne delovne postopke.	5	8,8	7	9,7	6	7,7	18	8,7
Da, imamo še lastne interne standarde.	38	66,7	34	47,2	33	42,3	105	50,7
Skupaj	57	100,0	72	100,0	78	100,0	207	100,0

Ker je znanje ključnega pomena za zagotavljanje kakovostne in konkurenčne ponudbe (Bouncken, 2002, str. 25), smo z raziskavo želeli ugotoviti, kako pogosto se zaposleni v PGO udeležujejo strokovnih izobraževanj. Ugotavljamo, da se v 14 % PGO zaposleni nikoli oz. skoraj nikoli ne udeležujejo strokovnih izobraževanj, občasno se izobražujejo v 32,4 % PGO, pogosto oz. zelo pogosto pa se strokovno izobražujejo v 53,6 % PGO, pri čemer med različnimi vrstami PGO ni statistično pomembnih razlik. Kljub temu, da se zaposleni v večini obratov (53,6 %) pogosto oz. zelo pogosto strokovno izobražujejo, menimo, da glede na predhodno

ugotovljeni pomen osebja v PGO menedžerji permanentnemu strokovnemu izobraževanju zaposlenih ne namenjajo zadostnega pomena. Spodbudna je predvsem ugotovitev, da se v vseh preučevanih PGO kar 92,8 % menedžerjev pogosto oz. zelo pogosto pogovarja z zaposlenimi o nivoju kakovosti ponudbe, ter dejstvo, da ni nihče izbral odgovora »nikoli«, čeprav je pomanjkanje komunikacije najizrazitejše pri okrepčevalnicah, saj se kar 3,8 % menedžerjev okrepčevalnic skoraj nikoli ne pogovarja z zaposlenimi. Ugotavljamo, da glede na pogostost pogovorov o nivoju kakovosti storitve med preučevanimi vrstami PGO ni statistično pomembnih razlik.

### *Rezultati raziskovalnega vzorca B*

V okviru analize ocen kakovosti, ki so jih podali gostje preučevanih obratov, so v nadaljevanju najprej predstavljene opisne statistike (Tabela 10) za obravnavanih 7 sklopov dimenzij kakovosti. Ugotavljamo, da so bili večinoma vsi dejavniki kakovosti ocenjeni relativno visoko (povprečna srednja vrednost znaša 3,98). Med posameznimi dimenzijami kakovosti je bila najvišje ocenjena dimenzija hrana (srednja vrednost 4,32), pri čemer kot najvišje ocenjen dejavnik izstopa neoporečnost hrane (4,47), najnižje pa je bila ocenjena dimenzija tržno komuniciranje (srednja vrednost 3,57), pri čemer kot najnižje ocenjeni dejavnik izstopa dejavnik obrat se v medijih ustrezno oglašuje (2,95). Poleg srednjih vrednosti je posebej zanimiva ocena koeficienta variacije, ki kaže, kako homogeni so si anketiranci pri ocenjevanju posameznih dejavnikov kakovosti. Najnižji koeficient variacije imajo sledeči dejavniki kakovosti: zapis cen je razumljiv (16,17 %), zadrževanje v PGO je varno (16,35 %), jedi so neoporečne (16,82 %), kar kaže na visoko poenotenost v odgovorih gostov glede pomena, ki ga imajo ti dejavniki z vidika zagotavljanja kakovosti v PGO. Najvišja odstopanja pa se kažejo pri sledečih dejavnikih kakovosti: gostje plačajo več, kot so predvideli (57,5 %), v PGO je moteča prisotnost ostalih gostov (54,26 %), obrat se v medijih ustrezno oglašuje (43,9 %), kar kaže na nehomogenost v odgovorih gostov. Povprečne ocene in koeficienti variacije so podrobneje predstavljeni v Tabeli 10. Poleg tega, da so ocene gostov pri večini dejavnikov visoke, je prav tako presenetljiva ugotovitev, da so ocene gostov zelo podobne ocenam menedžerjev. V obeh primerih je na prvem mestu enaka dimenzija kakovosti (dimenzija hrana in dejavnik neoporečnost), prav tako pa je v obeh primerih najnižje ocenjena ista dimenzija kakovosti (tržno komuniciranje).

Tabela 10: Analiza ocen gostov o kakovosti ponudbe v PGO – opisne statistike

Dimenzije kakovosti	Najnižja stopnja strinjanja	Najvisja stopnja strinjanja	Povprečna stopnja strinjanja	Koeficient variacije (%)
<b>Hrana</b>				
Izbor jedi je primeren	1	5	4,26	18,64
Velikost porcij je ustrezna	1	5	4,27	19,11
Jedi so okusne	1	5	4,35	17,70
Izgled jedi je primeren	1	5	4,28	18,88
Jedi so varne (neoporečne)	1	5	4,47	16,82
Fizični dokazi				
Obrat je čist	1	5	4,34	18,04
Osebjc je urejeno	1	5	4,28	19,30
Zadrževanje v obratu je udobno	1	5	4,22	20,14
Zadrževanje v obratu je varno	1	5	4,49	16,35
Obrat je urejen skladno s ponudbo hrane	1	5	4,26	20,16
<b>Ljudje</b>				
Obrat ima dovolj osebja za zagotavljanje kakovostne storitve	1	5	4,13	21,40
Prisotnost menedžerja pomembno vpliva na kakovost	1	5	3,68	32,80
V obratu je moteča prisotnost ostalih gostov	1	5	2,51	54,26
Osebjc je gostoljubno	1	5	4,26	20,52
Osebjc deluje kompetentno	1	5	4,13	21,84
<b>Procesi</b>				
Osebjc je odgovorilo na vsa Vaša vprašanja	1	5	4,24	21,84
Osebjc se je posebej potrudilo, da bi zadovoljilo Vaše želje	1	5	4,04	24,80
Osebjc je odzivno	1	5	4,18	21,10
Obratovalni čas je primeren	1	5	4,29	19,81
Čakalni čas je primeren	1	5	4,10	22,00
Tržno komuniciranje				
Zunanje oznacbe so vidne	1	5	3,97	25,69
V obratu smo bili deležni drobnih pozornosti	1	5	3,41	36,86

Dimenzije kakovosti	Najnižja stopnja strinjanja	Najvišja stopnja strinjanja	Povprečna stopnja strinjanja	Koeficient variacije (%)
Priporočila strežnega osebja so bila ustrezna	1	5	4,00	23,68
Obrat bi moral nuditi več posebnih ugodnosti	1	5	3,53	34,31
Obrat se v medijih ustrezno oglašuje	1	5	2,95	43,90
Tržne poti				
Dostop je primerno urejen	1	5	4,01	26,38
Možnost parkiranja je dobra	1	5	3,78	33,99
Širša okolica obrata je urejena	1	5	3,99	24,51
Lokacija – oddaljenost, ki jo morate premagati, da pridete do obrata, je vredna poti	1	5	3,99	24,71
Obrat bi moral svojo ponudbo intenzivneje vključiti v ponudbo posrednikov	1	5	3,37	38,43
Cena				
Zapis cen je razumljiv	1	5	4,52	16,17
Izdani račun je bil točen	1	5	4,67	13,88
„Vrednost za denar“ je ustrezna	1	5	4,26	19,95
Cena je v primerjavi s konkurenčnimi obrati ustrezna	1	5	4,11	22,21
Plačali ste več, kot ste predvideli	1	5	2,12	57,50

V naslednjem koraku je bila na osnovi vseh dejavnikov kakovosti izvedena eksplorativna faktorska analiza, s pomočjo katere smo skušali identificirati skupne dejavnike oz. dimenzije kakovosti, ki najznačilneje opredeljujejo gostovo percepcijo kakovosti. Najprej smo preverili, ali so odgovori na omenjenih 35 vprašanj normalno porazdeljeni. Glede na to, da za nobeno izmed vprašanj (dejavnikov kakovosti) prvega sklopa ni bilo mogoče potrditi normalne porazdelitve (uporabili smo preizkus Kolmogorov-Smirnov), smo za izvedbo eksplorativne faktorske analize izbrali metodo glavnih osi (angl. *principal axis factoring*). Primernost podatkov za vključitev v faktorsko analizo smo preverili z izračunom KMO kazalnika (0,958) ter Bartlettovim preizkusom sferičnosti (Približek  $\chi^2 = 31071,468$ ; stopinje prostosti = 595). V prvem preizkusu smo na podlagi ocene primernosti podatkov za vključenost v faktorski model v analizo vključili vseh 35 dejavnikov kakovosti. Tako na podlagi vrednosti KMO kazalnika kakor tudi na podlagi izida Bartlettovega preizkusa ocenjuje-

mo, da so vključene spremenljivke primerne za faktorsko analizo oz. da so dober indikator mnenja gostov o kakovosti ponudbe PGO.

Tabela 11: Ocene komunalitet (prvi preizkus)

Dejavniki kakovosti	Komunaliteta	
	Začetna ocena	Končna ocena
Izbor jedi je primeren.	0,510	0,553
Velikost porcij je ustrezna.	0,435	0,483
Jedi so okusne.	0,548	0,597
Izgled jedi je primeren.	0,528	0,569
Jedi so varne (neoporečne).	0,454	0,469
Obrat je čist.	0,560	0,576
Osebjc je urejeno.	0,578	0,589
Zadrževanje v obratu je udobno.	0,484	0,472
Zadrževanje v obratu je varno.	0,522	0,541
Obrat je urejen skladno s ponudbo hrane.	0,473	0,460
Obrat ima dovolj osebja za zagotavljanje kakovostne storitve.	0,407	0,416
<i>Prisotnost menedžerja pomembno vpliva na kakovost.</i>	<i>0,138</i>	<i>0,132</i>
<i>Za nekatere goste je v obratu moteča prisotnost ostalih gostov.</i>	<i>0,177</i>	<i>0,190</i>
Osebjc je gostoljubno.	0,503	0,497
Osebjc deluje kompetentno.	0,577	0,587
Osebjc vedno odgovori na vsa vprašanja gostov.	0,567	0,589
Osebjc se posebej potrudi, da zadovolji želje gostov.	0,614	0,651
Osebjc je odzivno.	0,603	0,613
Obratovalni čas vašega obrata je primeren.	0,402	0,385
Čakalni čas gostov je primeren.	0,413	0,374
Zunanje označbe so vidne.	0,343	0,358
Gostje so v obratu deležni drobnih pozornosti.	0,476	0,547

Dejavniki kakovosti	Komunaliteta	
	Začetna ocena	Končna ocena
Priporočila strežnega osebja so ustrezna.	0,505	0,505
Obrat bi moral nuditi več posebnih ugodnosti.	0,249	0,420
<i>Obrat se v medijih ustrezno oglašuje.</i>	0,220	0,257
Dostop je primerno urejen.	0,460	0,578
Možnost parkiranja je dobra.	0,369	0,455
Širša okolica obrata je urejena.	0,440	0,516
Lokacija – oddaljenost, ki jo morajo gostje premagati, da pridejo do obrata, je vredna poti.	0,455	0,463
Obrat bi moral svojo ponudbo intenzivneje vključiti v ponudbo posrednikov.	0,247	0,490
Zapis cen je razumljiv.	0,440	0,442
Izdani računi so točni.	0,407	0,405
»Vrednost za denar« je ustrezna.	0,548	0,591
Cena je v primerjavi s konkurenco ustrezna.	0,458	0,479
Gostje ponavadi plačajo več, kot so predvideli.	0,271	0,344

Opomba. Izločeni dejavniki so zapisani z nagnjeno pisavo.

Do enake ugotovitve, kot smo že prišli na podlagi KMO kazalnika oz. Bartlettovega preizkusa, je mogoče priti tudi na podlagi ocen komunalitet, ki so prikazane v zgornji tabeli. Pri večini vprašanj so ocene komunalitet zadovoljive ( $\geq 0,50$ ), kar nakazuje, da je večji del njihove variabilnosti mogoče pojasniti z vplivom skupnih dejavnikov. Tri spremenljivke, katerih pretežni del variabilnosti povzročajo specifični dejavniki (prisotnost menedžerja pomembno vpliva na kakovost; v obratu je moteča prisotnost ostalih gostov; obrat se v medijih ustrezno oglašuje), so bile v naslednjem koraku analize izločene iz postopka ocenjevanja faktorkega modela. Po nekaj zaporednih iteracijah ocenjevanja faktorkega modela, pri čemer smo bili v okviru vsake ponovitve ocene modela pozorni na ocene komunalitet, ocene celotne pojasnjene variance, lastno vrednost posameznih faktorjev ter vsebinsko smiselnost končne faktorke rešitve (struktura uteži), smo na koncu kot najprimernejši izbrali faktorke model s 3 faktorji (dimenzijami), ki je v nadaljevanju tudi podrobneje predstavljen. Primerčnost podatkov za vključitev v faktorke analizo (končni model) potrjuje tudi vrednost KMO kazalnika, ki znaša 0,957 in se v primerjavi s prvim preizkusom ocene faktorkega modela ni pomembno spremenila, ter vred-

nost Bartlettovega preizkusa sferičnosti (približek  $c^2 = 23289,398$ ; stopinje prostosti = 253). Na podlagi ocen komunalitet (Tabela 12) je sicer razvidno, da so le-te pri določenih vprašanjih nekoliko nižje od priporočljive vrednosti (0,5), vendar smo se na podlagi primerjave rešitev (rezultatov vmesnih interakcij) odločili za tri glavne faktorje. Predstavljeni faktorski model s tremi skupnimi faktorji (dimenzijami kakovosti) kljub nekoliko nižji oceni celotne pojasnjene variance oz. nižjim ocenam komunalitet pri nekaterih spremenljivkah (dejavnih kakovosti) omogoča vsebinsko smiselnejšo interpretacijo teoretičnega modela (glej Tabelo 13).

Tabela 12: Ocene komunalitet (končni model)

Dejavniki kakovosti	Komunaliteta	
	Začetna ocena	Končna ocena
Izbor jedi je primeren.	0,497	0,497
Velikost porcij je ustrezna.	0,421	0,416
Jedi so okusne.	0,543	0,561
Izgled jedi je primeren.	0,520	0,544
Jedi so varne (neoporečne).	0,447	0,475
Obrat je čist.	0,556	0,503
Osebjje je urejeno.	0,574	0,511
Zadrževanje v obratu je udobno.	0,478	0,425
Zadrževanje v obratu je varno.	0,509	0,481
Obrat je urejen skladno s ponudbo hrane.	0,464	0,466
Obrat ima dovolj osebja za zagotavljanje kakovostne storitve.	0,388	0,395
Osebjje je gostoljubno.	0,494	0,488
Osebjje deluje kompetentno.	0,569	0,588
Osebjje je odgovorilo na vsa Vaša vprašanja.	0,564	0,591
Osebjje se je posebej potrudilo, da bi zadovoljilo Vaše želje.	0,610	0,661
Osebjje je odzivno.	0,582	0,604
V obratu smo bili deležni drobnih pozornosti.	0,427	0,429
Priporočila strežnega osebja so bila ustrezna.	0,501	0,514
Dostop je primerno urejen.	0,436	0,578
Možnost parkiranja je dobra.	0,362	0,505
Širša okolica obrata je urejena.	0,419	0,496
Lokacija – oddaljenost, ki jo morate premagati, da pridete do obrata, je vredna poti.	0,439	0,431
»Vrednost za denar« je ustrezna.	0,421	0,399



Na podlagi matrik rotiranih faktorjskih uteži, prikazanih v Tabeli 13 (poudarjene so samo uteži, ki so pri danem faktorju pomembne), je razvidno, da gostje zaznavajo kakovost ponudbe PGO predvsem na osnovi sledečih dimenzij kakovosti trženjskega gostinskega proizvoda: (1) osebja (40,97 %); (2) lokacije (5,05 %); (3) hrane in fizičnih dokazov (4,22 %).

Tabela 13: Rotirana faktorjska rešitev

Dejavniki kakovosti	Dimenzije kakovosti		
	Osebje	Lokacija	Hrana in fizični dokazi
Osebje se je posebej potrudilo, da bi zadovoljilo Vaše želje.	0,879	-0,096	0,047
Osebje je odgovorilo na vsa Vaša vprašanja.	0,751	-0,045	-0,049
V obratu smo bili deležni drobnih pozornosti.	0,740	0,024	0,144
Osebje je odzivno.	0,709	-0,006	-0,096
Priporočila streznega osebja so bila ustrezna.	0,649	0,094	-0,034
Osebje deluje kompetentno.	0,646	0,038	-0,137
Osebje je gostoljubno.	0,551	0,054	-0,158
Obrat ima dovolj osebja za zagotavljanje kakovostne storitve.	0,473	0,019	-0,187
»Vrednost za denar« je ustrezna.	0,450	0,084	-0,178
Lokacija – oddaljenost, ki jo morate premagati, da pridete do obrata, je vredna poti.	0,448	0,259	-0,074
Možnost parkiranja je dobra.	-0,104	0,759	0,038
Dostop je primerno urejen.	0,082	0,733	0,020
Širša okolica obrata je urejena.	0,094	0,602	-0,104
Jedi so okusne.	0,027	-0,041	-0,747
Izgled jedi je primeren.	0,002	-0,016	-0,743
Jedi so varne (neoporečne).	-0,072	0,022	-0,729
Zadrževanje v obratu je varno.	-0,041	0,097	-0,676
Velikost porcij je ustrezna.	-0,026	-0,008	-0,667
Izbor jedi je primeren.	0,108	-0,060	-0,649
Zadrževanje v obratu je udobno.	0,138	0,088	-0,502
Obrat je čist.	0,211	0,094	-0,495
Osebje je urejeno.	0,328	0,054	-0,416
Obrat je urejen skladno s ponudbo hrane.	0,320	0,044	-0,395
% pojasnjene variance	40,973	5,058	4,221

Opomba. Izpostavljene so samo uteži (dejavniki), ki so pri danem faktorju pomembne (po absolutni vrednosti so vsaj 0,3–0,4). Dejavniki, ki imajo oceno komunalitet nižjo od priporo-

cljive vrednosti ( $> 0,5$ ), so zapisani z nagnjeno pisavo, s pokončno pisavo pa so zapisani dejavniki, ki so pomembni za interpretacijo skupnih faktorjev analize (dimenzij kakovosti).

Izmed identificiranih treh dimenzij kakovosti je na podlagi ocene celotne pojasnjene variance mogoče sklepati, da gostje največji pomen pripisujejo osebjū (strokovni usposobljenosti, kompetentnosti, odnosu do gosta). Bistveno manj sta z vidika ocene kakovosti pomembni dimenziji lokacija ter hrana in fizični dokazi, medtem ko ostale dimenzije trženjskega gostinskega proizvoda glede na oceno gostov niso statistično pomembne. Posebno pozornost velja nameniti tretjemu faktorju, ki ga tvorita dimenziji hrana in fizični dokazi. Ker so dejavniki, ki pripadajo različnim dimenzijam kakovosti, »skriti« v istem, skupnem faktorju, smo model poizkušali oceniti s štirimi faktorji, vendar so deleži pojasnjene variance pri dimenziji fizični dokazi izjemno nizki (pomembni so zgolj dejavniki udobje, varnost, čistoča in urejenost). Menimo, da nadaljnje »seciranje« rezultatov ne prispeva k večji kakovosti raziskave (slednje tudi ni namen faktorjske analize), zaradi česar smo se odločili obdržati prvotni model s tremi faktorji, pri čemer pa velja izpostaviti, da sta drugi in tretji faktor (dimenziji) z vidika zagotavljanja kakovosti bistveno manj pomembna od osebja.

146

#### *Primerjava rezultatov obeh raziskovalnih vzorcev*

Izjemno zanimiva je primerjava ugotovitev, ki izhaja iz rezultatov faktorjskih analiz, ki smo ju izvedli na vzorcih menedžerjev in gostov PGO. Ugotavljamo, da je glede na oceno menedžerjev in gostov najpomembnejša dimenzija za zagotavljanje kakovosti v PGO osebje, kar nedvomno nakazuje na dejstvo, da smo ljudje (tako menedžerji kot gostje) v PGO izjemno občutljivi na odnos osebja (v obeh primerih je bil dejavnik, ki se nanaša na motečo prisotnost ostalih gostov, izločen iz analize). Naše ugotovitve so skladne z ugotovitvami raziskovalcev, ki izpostavljajo osebje kot najpomembnejšo dimenzijo kakovosti v PGO (glej podpoglavje Trženjska dimenzija kakovosti – ljudje). Prav tako je zanimiv rezultat, ki odraža pomen hrane v PGO. Tako menedžerji kot gostje dimenzijo hrana postavljajo šele na tretje mesto, kar je v nasprotju z ugotovitvami številnih tujih raziskovalcev, ki kakovosti hrane pripisujejo največji pomen z vidika zagotavljanja kakovosti v PGO (glej podpoglavje Trženjska dimenzija kakovosti – hrana). Spodbudna je sicer ugotovitev, ki izhaja iz podobnega zaporedja dimenzij kakovosti (glede na oceno gostov in menedžerjev) in odraža podoben vidik – pogled na kakovost. Do razlik v rangiranju najpomembnejših dimenzij glede na oceno menedžerjev in gostov prihaja le

pri dimenzijah tržno komuniciranje (menedžerji) ter lokacija in fizični dokazi (gostje). Ugotavljamo, da ostale dimenzije trženjskega gostinskega proizvoda glede na oceno menedžerjev in gostov z vidika zagotavljanja kakovosti v PGO niso pomembne.

Kljub spodbudnemu rezultatu, ki se odraža v podobnem rangiranju pomena istih dimenzij kakovosti, pa podrobna analiza vzrokov, ki bi bolje pojasnili podobno oceno le-teh, pušča nepojasnjena številna vprašanja. Ta so povezana predvsem s psihografskimi značilnostmi gostov. Iz rezultatov raziskave, ki odraža namen obiska PGO, je namreč razvidno, da je velika večina gostov PGO obiskala zaradi potešitve lakote in žeje, zaradi česar bi posledično lahko upravičeno skleпали, da je gostom najpomembnejša dimenzija kakovosti hrana (če bi bil namen obiska druženje ali praznovanje, bi bili rezultati celo pričakovani). Gostje torej, neodvisno od namena obiska, kakovost osebja nesporno postavljajo na prvo mesto, kar pa ne velja za obvezno prisotnost menedžerja, saj gostje kakovosti ponudbe v PGO ne pogojujejo z njegovo prisotnostjo. Glede na rezultate raziskave, ki izpostavljajo pomen osebja, posledično težko pojasnimo odnos menedžerjev do zaposlenih, ki se odraža skozi pomanjkanje izobraževanja in usposabljanja, saj je delež vseh obratov, kjer se zaposleni nikoli oz. skoraj nikoli ne izobražujejo, izjemno visok (14 %).

## Analiza in preverba hipotez

### *Hipoteza H1*

V nadaljevanju se na osnovi izračunov opredeljujemo do postavljenih hipotez. Kot prvo navajamo hipotezo H1: *menedžerji dobro poznajo pričakovanja gostov o želeni kakovosti, zato med percepcijo menedžmenta o pričakovanjih gostov in gostovo oceno kakovosti ni statistično pomembnih razlik*. Da bi omogočili natančno primerjavo med ocenami izbranih dimenzij kakovosti, smo morali odgovore gostov preračunati na nivo posameznih obratov (menedžerjev), kar smo naredili na podlagi obrazca za enostavno aritmetično sredino. Tako pripravljene podatke so nato predstavljali osnovo za izvedbo preizkusa dvojic, s pomočjo katerega smo za vsako dimenzijo kakovosti natančno preverili domnevo o razliki med oceno menedžerjev in oceno gostov. Razlike v različnem vrednotenju posameznih dimenzij kakovosti so sicer razvidne že na osnovi rezultatov faktorskih analiz (glej podpoglavje Rezultati). Na podlagi rezultatov, prikazanih v Tabeli 14, je razvidno, da pri vseh opazovanih dimenzijah kakovosti obstajajo statično pomembne razlike v ocenah menedžerjev in gostov. Za vse opazovane dimenzije kakovosti je ocena menedžerjev statistično pomembno višja od ocen gostov. To načeloma pomeni, da hipoteza

ze ne moremo sprejeti, saj med ocenami menedžerjev in gostov obstajajo statistično značilne razlike. Razlike v ocenah menedžerjev in gostov prikazujemo v Tabeli 14.

Tabela 14: Primerjava povprečnih ocen posameznih dimenzij kakovosti med menedžerji in gosti PGO

Dimenzije kakovosti	Povprečna ocena menedžerjev	Povprečna ocena gostov	Primerjava ocen vodij in gostov		
			Razlika	T-preizkus	Stopnja pomembnosti
Hrana	4,72	4,34	0,38	11,68	0,000
Fizični dokazi	4,70	4,33	0,37	11,15	0,000
Ljudje	4,08	3,75	0,32	8,78	0,000
Procesi	4,63	4,19	0,44	10,93	0,000
Tržno komuniciranje	3,86	3,58	0,28	7,08	0,000
Tržne poti	4,05	3,83	0,22	5,83	0,000
Cena	4,22	3,94	0,27	10,28	0,000

Iz zgornje tabele je razvidno, da menedžerji v primerjavi z gosti bolje ocenjujejo kakovost v PGO. Izhajajoč iz primerjave (razlike) v povprečnih ocenah posameznih dimenzij kakovosti le-to ocenjujemo kot relativno majhno. Kljub temu, da so ocene menedžerjev v povprečju nekoliko višje, so odstopanja (razmerja) v ocenah posameznih dimenzij kakovosti približno enaka tako pri menedžerjih kot pri gostih. Podobno vrednotenje posameznih dimenzij kakovosti nakazuje na dejstvo, da razlika v oceni kakovosti le ni tako velika. Iz rezultatov primerjave izhaja, da menedžerji sicer v celoti ne poznajo pričakovanj svojih gostov, vendar dokaj podobno vrednotenje posameznih dimenzij kakovosti nakazuje dejstvo, da kljub temu relativno dobro poznajo pričakovanja gostov oz. se zavedajo svojih prednosti in slabosti. Glede na ugotovljena razhajanja med ocenami menedžerjev in gostov, ki nakazujejo dejstvo, da menedžerji povsem natančno ne poznajo pričakovanj svojih gostov, nas je zanimalo, ali je poznavanje pričakovanj gostov povezano s sledečimi neodvisnimi spremenljivkami: vrsto PGO; stopnjo dosežene izobrazbe in delovno dobo menedžerjev; upravljalško funkcijo in pogostostjo vključevanja menedžerjev v operativni delovni proces. V ta namen smo vzorec preučevanih PGO vsakič razdelili glede na vrednosti izbrane lastnosti (vrsta PGO, stopnja izobrazbe itd.) v ustrezno število skupin. Hkratno primerjavo poznavanj

pričakovanj posameznih dimenzij kakovosti smo merili z razlikami med ocenami menedžerjev in gostov na osnovi metode diskriminantne analize. Ta namreč omogoča, da: poiščemo značilnosti, ki v čim večji meri pojasnjujejo razlike med skupinami preučevanih enot; s pomočjo rezultatov diskriminantne analize oz. funkcije razvrstimo preučevane enote v dve ali več vnaprej znanih skupin. Ker med preučevanimi skupinami pogosto ni jasne meje (območje vrednosti za opazovano spremenljivko se za različne skupine prekriva), je pomembno izbrati dobro oz. pravilno metodo uvrščanja. Slednje nam omogoča, da v čim večji meri umestimo preučevane enote v pravilno skupino. Diskriminantna analiza se pogosto uporablja za pojasnjevanje ugotovljenih razlik med skupinami v primerih, ko ni mogoče jasno opredeliti vzročnih povezav med opazovanimi spremenljivkami (Johnson in Wichern, 1998, str. 493). Večina metod diskriminantne analize predpostavlja, da so vzorci oz. skupine slučajno izbrani iz populacije, za katero je značilna večrazsežna normalna porazdelitev enot glede na opazovane spremenljivke. Fischerjeva diskriminantna analiza, za razliko od večine metod, ne predpostavlja večrazsežne normalne porazdelitve, saj temelji na sledečih predpostavkah (Johnson in Wichern, 1998, str. 522): imamo vsaj dve skupini; v vsaki skupini sta vsaj dve enoti; število spremenljivk je manjše od velikosti vzorca v razmerju  $n-2$ ; nobena spremenljivka ni linearna kombinacija ostalih spremenljivk; variančno-kovariančna matrika je v vsaki populacijski skupini enaka. Zaradi asimetričnosti spremenljivk smo si za ugotavljanje razlik pomagali z metodo Fischerjeve analize. Najprej smo pogledali, ali se poznavanje pričakovanj gostov (razlike v ocenah menedžerjev in gostov) razlikuje po vrstah PGO. Rezultati v Tabeli 15 kažejo, da se povprečni razkorak med oceno menedžerjev in gostov ne razlikuje po vrstah PGO, kar pomeni, da v poznavanju (oz. nepoznavanju) pričakovanj gostov ni razlik med različnimi vrstami PGO.

Tabela 15: Primerjava razlik med oceno kakovosti menedžerjev in gostov po izbranih vrstah PGO

Diskriminantna funkcija	Wilksova lambda	$\epsilon^2$	Stopnja pomembnosti
1 do 2	0,934	13,728	0,470
2	0,989	2,298	0,890

Opomba. Stopnja pomembnosti je za preizkusa obeh diskriminantnih funkcij višja od sprejemljive (0,01).

V nadaljevanju nas je zanimalo, ali so razlike med ocenami menedžerjev in gostov različne glede na doseženo stopnjo izobrazbe menedžerjev. Na osnovi rezultatov diskriminantne analize ugotavljamo (Wilksova lambda = 0,957;  $c^2 = 8,877$ ), da se povprečni razkorak ne razlikuje po posameznih izobrazbenih skupinah menedžerjev, kar pomeni, da nepoznavanje pričakovanj gostov ni povezano s stopnjo izobrazbe menedžerjev PGO (stopnja pomembnosti = 0,262). Ker smo želeli podrobneje raziskati vzroke za nepoznavanje pričakovanj gostov, smo v nadaljevanju preverili, ali so ti pevezani z delovno dobo oz. izkušnjami menedžerjev. Rezultati, prikazani v Tabeli 16, kažejo, da se povprečni razkorak med oceno menedžerjev in gostov ne razlikuje glede na delovno dobo, kar pomeni, da (ne)poznavanje pričakovanj gostov prav tako ni povezano z delovno dobo menedžerjev.

150

Tabela 16: Primerjava razlik med oceno kakovosti vodij in gostov glede na delovno dobo vodij

Diskriminantna funkcija	Wilksova lambda	$c^2$	Stopnja pomembnosti
1 do 3	0,897	21,603	0,423
2 do 3	0,955	9,156	0,690
3	0,990	2,038	0,844

Podrobneje smo želeli preučiti, ali so razlike med ocenami menedžerjev in gostov različne glede na upravljalno funkcijo: menedžer ter lastnik menedžer. Iz rezultatov testiranja izhaja, da se povprečni razkorak med oceno menedžerjev in gostov razlikuje glede na upravljalno funkcijo. Na podlagi statistike Wilksove lambde lahko zavrnamo ničelno domnevo o enakosti povprečnih vrednosti (primerjava vseh povprečij hkrati) med dvema skupinama menedžerjev (stopnja pomembnosti = 0,019) oz. sprejmemo sklep, da se povprečni razkorak med oceno menedžerjev in oceno gostov razlikuje glede na upravljalno funkcijo menedžmenta PGO. Ugotavljamo, da je poznavanje pričakovanj gostov povezano z upravljalno funkcijo PGO, pri čemer pa vrednost Wilksove lambde (0,920) kaže, da upravljalna funkcija k diskriminiranju skupin prispeva le 8 %. Prav tako je mogoče na podlagi vrednosti kanoničnega korelacijskega koeficienta (0,283) sklepati, da so razlike v poznavanju pričakovanj gostov med obema upravljavskima funkcijama (menedžer; lastnik menedžer) relativno šibke. V Tabeli 17 so podrobneje predstavljeni koeficienti korelacij med vrednostjo diskriminantne funkcije in vrednostjo diskriminantnih spremenljivk, ki odražajo diskriminantno moč posamezne spremenljivke.

Tabela 17: Strukturni koeficienti diskriminantne funkcije

Element kakovosti (razlika med oceno menedžerjev in gostov)	Korelacijski koeficient	T-statistika	Stopnja pomembnosti (dvostranski preizkus)
Cena	0,507	8,401	0,000
Hrana	-0,337	-5,112	0,000
Ljudje	0,252	3,719	0,000
Fizični dokazi	-0,17	-2,464	0,015
Tržno komuniciranje	-0,164	-2,374	0,018
Procesi	0,109	1,566	0,119
Tržne poti	-0,036	-0,515	0,607

Pozitiven koeficient (cena in ljudje) pomeni, da je razkorak med oceno menedžerjev in gostov večji pri tistih menedžerjih, ki so v PGO zgolj zaposleni kot menedžerji (lastniki menedžerji torej boljše poznajo pričakovanja gostov glede izbranih dimenzij kakovosti). Nasprotno pa negativen koeficient pomeni (hrana, fizični dokazi in tržno komuniciranje), da je razkorak manjši. Največja razlika med lastniki menedžerji in menedžerji se pojavlja pri poznavanju pričakovanj gostov o ceni. Tisti, ki so menedžerji in lastniki hkrati, bistveno bolje poznajo pričakovanja gostov o cenah kot pa tisti, ki so zgolj zaposleni kot menedžerji. Razlika med lastniki menedžerji in menedžerji se izjemoma ne pojavlja le pri dimenzijah procesi in tržne poti (glej stopnjo pomembnosti). Kljub zaznamim razlikam v poznavanju pričakovanj gostov pa velja ponovno izpostaviti, da so le-te relativno majhne, saj je kanonični korelacijski koeficient nizek (0,283). Kot zadnje nas je zanimalo, ali so razlike med ocenami menedžerjev in gostov različne glede na pogostost vključevanja menedžerjev v delovni proces. Rezultati, prikazani v spodnji tabeli, nazorno kažejo, da se povprečni razkorak med oceno menedžerjev in gostov ne razlikuje glede na pogostost vključenosti menedžerjev v operativni delovni proces. Zaključimo lahko, da poznavanje pričakovanj gostov ni povezano s prisotnostjo oz. pogostostjo vključevanja menedžerjev v operativni delovni proces.

Tabela 18: Primerjava razlik med oceno kakovosti menedžerjev in gostov glede na pogostost vključevanja menedžerjev v delovni proces

Diskriminantna funkcija	Wilksova lambda	$\epsilon^2$	Stopnja pomembnosti
1 do 4	0,920	16,739	0,954
2 do 4	0,971	5,826	0,997
3 do 4	0,988	2,516	0,991
4	0,999	0,204	0,995

Glede na izračune in razlage rezultatov, povezanih s petimi spremenljivkami v okviru  $H_1$ , ugotavljamo, da med preučevanimi spremenljivkami zgolj upravljalna funkcija statistično značilno vpliva na poznavanje pričakovanih gostov. Rezultati izračunov so z vidika znanstvenega preučevanja kakovosti v PGO zanimivi zato, ker v mednarodni znanstveni literaturi nismo zasledili raziskave, ki bi celovito preučila primerjavo ocen kakovosti menedžerjev in gostov v PGO ter obenem vključevala analizo vpliva izbranih neodvisnih spremenljivk (demografskih spremenljivk, vrste PGO in upravljalne funkcije) na poznavanje gostovih pričakovanj. V uvodnih poglavjih smo že ugotovili, da organizacijskim razkorakom kot predpogoju za kakovostno ponudbo raziskovalci v preteklosti niso pripisovali posebnega pomena, temveč so se osredotočali zgolj na percepcijo gosta. Naše ugotovitve so posebej zanimive zato, ker v preučevanem vzorcu s kar dvema tretjinama vseh PGO upravljajo lastniki menedžerji. Rezultati preverbe  $H_1$  nakazujejo na potrebo po dodatnem preučevanju dejavnikov, ki lahko vplivajo na poznavanje pričakovanih gostov in posledično pripomorejo k zmanjševanju razkoraka percepcije, neodvisno od upravljalne funkcije menedžmenta PGO.

### Hipoteza $H_2$

Z drugo hipotezo želimo ugotoviti, kako gostje percipirajo trženjski gostinski proizvod z vidika koherentnosti.  $H_2$  se glasi: *glede na oceno gostov med posameznimi dimenzijami kakovosti obstajajo statistično pomembne razlike v kakovosti*. Osnova za preverbo hipoteze so bile ocene kakovosti iz vprašalnika za goste. V prvem koraku smo za vsako dimenzijo kakovosti glede na podane ocene gostov s pomočjo obrazca za izračun enostavne aritmetične sredine izračunali povprečno oceno kakovosti. V drugem koraku smo s pomočjo preizkusa dvojic preverili statistično pomembnost razlik med povprečnimi ocenami posameznih dimenzij kakovosti za vse možne pare oz. dvojice. Na podlagi rezultatov, prikazanih v Tabeli 19, je razvidno, da se povprečne ocene posameznih dimenzij kakovosti medse-



bojno statistično pomembno razlikujejo (edina izjema je primerjava med povprečnima ocenama dimenzij hrana ter fizični dokazi – stopnja pomembnosti znaša 0,510), kar nakazuje na dejstvo, da je trženjski gostinski proizvod izrazito nekoherenten, zaradi česar lahko  $H_2$  sprejmemo.

Tabela 19: Primerjava ocen gostov med posameznimi dimenzijami kakovosti

Primerjalne dimenzije kakovosti	Preizkus dvojic		
	Razlika med povprečnima ocenama	T-statistika	Stopnja pomembnosti (dvostranski preizkus)
Hrana – fizični dokazi	0,01	0,66	0,510
Hrana – ljudje	0,58	41,28	0,000
Hrana – procesi	0,16	12,44	0,000
Hrana – tržno komuniciranje	0,75	46,60	0,000
Hrana – tržne poti	0,50	30,14	0,000
Hrana – cena	0,39	31,77	0,000
Fizični dokazi – ljudje	0,58	42,46	0,000
Fizični dokazi – procesi	0,15	12,47	0,000
Fizični dokazi – tržno komuniciranje	0,75	48,67	0,000
Fizični dokazi – tržne poti	0,49	30,98	0,000
Fizični dokazi – cena	0,38	30,62	0,000
Ljudje – procesi	-0,43	-31,73	0,000
Ljudje – tržno komuniciranje	0,17	11,86	0,000
Ljudje – tržne poti	-0,08	-5,14	0,000
Ljudje – cena	-0,19	-15,43	0,000
Procesi – tržno komuniciranje	0,60	40,18	0,000
Procesi – tržne poti	0,34	20,18	0,000
Procesi – cena	0,23	17,49	0,000
Tržno komuniciranje – tržne poti	-0,25	-16,42	0,000
Tržno komuniciranje – cena	-0,36	-25,07	0,000
Tržne poti – cena	-0,11	-7,39	0,000

Zanimivo pa je, kar je razvidno bodisi iz preverbe  $H_1$  bodisi iz Tabele 20, da se menedžerji ugotovljene nekoherentnosti zavedajo, saj podobno kot gostje ocenjujejo iste dimenzije kakovosti. Oboji v povprečju nižje ocenjujejo dimenzije ljudje, tržno komuniciranje in tržne poti, najvišje pa dimenziji hrana in fizični dokazi.

Tabela 20: Primerjava ocen menedžerjev in gostov po posameznih dimenzijah kakovosti

Dimenzije kakovosti	Ocena menedžerjev		Ocena gostov	
	Povprečna ocena	I (100 = skupaj)	Povprečna ocena	I (100 = skupaj)
SKUPAJ	4,32	100,00	3,99	100,00
Hrana	4,72	109,19	4,34	108,66
Fizični dokazi	4,7	108,72	4,33	108,40
Ljudje	4,08	94,38	3,75	93,88
Procesi	4,63	107,11	4,19	104,90
Tržno komuniciranje	3,86	89,29	3,58	89,63
Tržne poti	4,05	93,69	3,83	95,89
Cena	4,22	97,62	3,94	98,64

Glede na ugotovljeno nekoherentnost nas je posebej zanimalo, ali je ta povezana s: prisotnostjo izdelanega trženjskega načrta; prisotnostjo izdelanih internih standardov; pogostostjo spremljanja kakovosti ponudbe. Da bi lahko analizirali izpostavljene povezanosti, smo na nivoju posamezne enote (posameznega v raziskavo vključenega PGO) izračunali povprečni absolutni odklon ocene posamezne dimenzije kakovosti od povprečne ocene kakovosti izbranega PGO, s čimer smo izrazili (ne)koherentnost na ravni posamičnega obrata. V naslednjem koraku smo ocenjene povprečne absolutne odklone primerjali med skupinami PGO, razdeljenimi glede na predhodno že navedene kriterije (izdelan trženjski načrt, izdelani interni standardi, pogostost spremljanja kakovosti ponudbe). Na podlagi rezultatov, predstavljenih v spodnjih tabelah (tabele 21, 22 in 23), je razvidno, da nekoherentnost ni povezana z nobenim od predvidenih dejavnikov. Torej se niti izdelanost oz. posedovanje trženjskega načrta, niti izdelanost internih standardov kakovosti, niti pogostejše spremljanje operativnega delovnega procesa ne odraža v koherentnosti (oz. zmanjšanju nekoherentnosti) trženjskega gostinskega proizvoda.

Tabela 21: Primerjava nekoherentnosti trženjskega gostinskega proizvoda glede na izdelanost trženjskega načrta

Izdelanost trženjskega načrta	Nekoherentnost gostinskega proizvoda (povprečni absolutni odklon)	Preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama	
		T-statistika	st. pomembnosti (dvostr. preizkus)
Izdelan trženjski načrt	0,310	-0,193	0,847
Trženjski načrt ni izdelan	0,307		

Tabela 22: Primerjava nekoherentnosti gostinskega proizvoda glede na prisotnost internih standardov kakovosti

Ali imate v podjetju še kakšne druge standarde poleg zakonsko obveznih?	Nekoherentnost gostinskega proizvoda (povprečni absolutni odklon)	Analiza variance	
		F-statistika	Stopnja pomembnosti
Ne, imamo le to, kar od nas zahteva zakonodaja.	0,310	2,152	0,095
Ne, nimamo nobenih standardov in delovnih navodil.	0,396		
Ne, imamo v pisni obliki opisane le posamezne delovne postopke.	0,257		
Da, imamo še lastne interne standarde.	0,313		

Tabela 23: Primerjava nekoherentnosti gostinskega proizvoda glede na pogostost spremljanja delovnega procesa

Pogostost spremljanja operativnega delovnega procesa	Nekoherentnost gostinskega proizvoda (povprečni absolutni odklon)	Analiza variance	
		F-statistika	Stopnja pomembnosti
Nikoli	0,319	0,783	0,538
Poredko	0,241		
Občasno	0,298		
Pogosto	0,290		
Zelo pogosto	0,317		

V skladu s predstavljenimi rezultati testiranj ugotavljamo, da se medžerji obnašajo izrazito atributivno oz. delujejo skladno s t. i. pristo-

pom pomembnosti in izvedbe (na to nakazujejo tudi rezultati testiranja  $H_1$ ), saj izrazito poudarjajo pomen tistih dimenzij kakovosti, ki jim gostje dajejo največji pomen. Menedžerji razlik med dimenzijami ne zmanjšujejo z nobeno od preučevanih spremenljivk (trženjskim načrtom, standardi, spremljanjem delovnega procesa), saj se glede na relativno majhna odstopanja v odgovorih v primerjavi z ocenami gostov nekoherentnosti očitno dobro zavedajo. Menedžerji torej ne težijo k splošnemu dvigu kakovosti, saj nudijo višjo kakovost le tistih dimenzij, ki jim tudi gostje pripisujejo višjo kakovost. To je posebej izrazito pri primerjavi povprečnih ocen dimenzij hrana in fizični dokazi, kjer med povprečnima ocenama kakovosti obeh dimenzij izjemoma ni statistično značilnih razlik. V tem pogledu je presenetljiva tudi zgornja ocena dimenzije ljudje, saj tako menedžerji kot gostje v povprečju nižje ocenjujejo kakovost te dimenzije, kar pomeni, da imajo oboji do osebja višja pričakovanja (glej razlike ocen – preverba  $H_1$ ). Iz rezultatov faktorskih analiz je namreč razvidno, da tako menedžerji kot gostje zaznavajo kakovost ponudbe predvsem na osnovi kakovosti osebja.

### *Hipoteza $H_3$*

S tretjo hipotezo preverjamo, ali med vrstami PGO glede na oceno gostov obstajajo statistično pomembne razlike v kakovosti.  $H_3$  se glasi: *med posameznimi vrstami PGO glede na oceno gostov obstajajo statistično pomembne razlike v kakovosti*. Za opredelitev do hipoteze smo najprej primerjali povprečne ocene gostov za posamezno dimenzijo kakovosti in vrsto PGO (glej Tabelo 2.4).

Tabela 2.4: Primerjava ocen gostov za posamezne dimenzije kakovosti med izbranimi vrstami PGO

Dimenzije kakovosti	SKUPAJ	Restavracije	Gostilne	Okrepčevalnice
Hrana	4,34	4,39	4,37	4,29
Fizični dokazi	4,33	4,42	4,38	4,22
Ljudje	3,75	3,76	3,78	3,72
Procesi	4,19	4,19	4,21	4,16
Tržno komuniciranje	3,58	3,62	3,64	3,49
Tržne poti	3,83	3,83	3,87	3,79
Cena	3,94	4,00	3,93	3,91

Na podlagi prikazanih ocen za opazovane dimenzije kakovosti po izbranih vrstah PGO v zgornji tabeli je razvidno, da so razlike med posameznimi vrstami PGO v povprečju relativno majhne. To potrjujejo tudi rezultati opravljene diskriminantne analize, s pomočjo katere smo analizirali statistično pomembnost razlik med ocenami gostov po posameznih dimenzij kakovosti med izbranimi vrstami PGO. Na podlagi rezultatov, prikazanih v Tabeli 25, je namreč razvidno, da zgolj prva diskriminantna funkcija statistično pomembno razlikuje obravnavane tri vrste PGO, pri čemer je glede na relativno nizko vrednost kanoničnega korelacijskega koeficienta (0,351) razvidno, da so razlike v opazovanih dimenzijah kakovosti med izbranimi vrstami PGO relativno majhne.

Tabela 25: Primerjava ocen kakovosti gostov po izbranih vrstah PGO

Diskriminantna funkcija	Wilksova lambda	$\chi^2$	Stopnja pomembnosti	Lastna vrednost	Kanonični korelacijski koeficient
1 do 2	0,849	33,008	0,003	0,140	0,351
2	0,968	6,601	0,359	0,033	0,180

157

Na podlagi vrednosti centroidov, prikazanih v Tabeli 26, pri čemer so relevantne zgolj ocene za statistično pomembno prvo diskriminantno funkcijo, je razvidno, da lahko statistično pomembno razlikujemo ocene kakovosti med restavracijami in gostilnami na eni strani ter okrepčevalnicami na drugi strani.

Tabela 26: Centroidi

Vrsta PGO	Diskriminantna funkcija	
	1	2
Restavracija	0,450	-0,196
Gostilna	0,132	0,240
Okrepčevalnica	-0,451	-0,078

Na podlagi ocen koeficientov korelacije med vrednostjo prve diskriminantne funkcije in vrednostjo diskriminantnih spremenljivk je razvidno (Tabela 27), da je ugotovljene statistično pomembne razlike med skupino, ki jo sestavljajo restavracije in gostilne, ter skupino okrepčevalnice mogoče v največji meri pripisati razlikam v ocenah kakovosti fizičnih dokazov, ki jim sledijo ocene kakovosti tržnega komuniciranja. Omenjeni

skupini se najmanj razlikujeta v oceni kakovosti procesov ter tržnih poti (glej Tabela 25 – Primerjava ocen kakovosti gostov po izbranih vrstah PGO).

Tabela 27: Strukturni koeficienti prve diskriminantne funkcije vrste PGO

Dimenzije kakovosti	Korelacijski koeficient	T-statistika	Stopnja pomembnosti (dvostranski preskus)
Fizični dokazi	0,525	8,81	0,000
Tržno komuniciranje	0,398	6,20	0,000
Hrana	0,272	4,04	0,000
Cena	0,319	4,81	0,000
Tržne poti	0,125	1,80	0,073
Ljudje	0,146	2,11	0,036
Procesi	0,088	1,26	0,208

Izračuni in rezultati testiranja so pokazali, da med različnimi vrstami PGO obstajajo statistično pomembne razlike v kakovosti, zaradi česar lahko  $H_3$  sprejmemo. Ugotavljamo, da so razlike med različnimi vrstami PGO v največji meri odvisne od dejavnikov tehnične kakovosti (dimenzija fizični dokazi), ki so v veliki meri predpisani s pravilnikom, medtem ko so dejavniki izvedbene kakovosti (dimenzija procesi) z vidika različne percepcije kakovosti manj pomembni. Glede na rezultate izračunov lahko zaključimo, da so razlike v kakovosti med različnimi vrstami PGO v največji meri odvisne od dimenzije, ki je z vidika kakovosti najbolj podvržena zakonski regulativi, medtem ko gostinci s ponujeno kakovostjo ostalih dimenzij trženjskega gostinskega proizvoda izraziteje ne težijo k doseganju razlik med različnimi vrstami obratov. Pri tem velja ponovno izpostaviti, da so razlike med posameznimi vrstami PGO v povprečju relativno majhne, pri čemer lahko tri obravnavane vrste PGO glede na statistično značilne razlike v kakovosti razdelimo le v dve skupini. S ciljem poglobljenega razumevanja  $H_3$  smo v nadaljevanju preverili, ali je ocena kakovosti povezana z nekaterimi demografskimi, psihografskimi in vedenjskimi značilnostmi gostov, kot so: starost; izobrazba; pogostost obiska PGO; namen obiska PGO. Iz rezultatov testiranja izhaja, da starost gostov in njihova stopnja dosežene izobrazbe nista povezani z oceno kakovosti trženjskega gostinskega proizvoda; nasprotno pa je statistično pomembne razlike mogoče potrditi ob primerjavi ocen kakovosti z različnimi skupinami gostov, glede na njihovo pogostost oz. frekvenco obiskovanja izbranega PGO ter glede na namen obiska PGO. Gostje, ki so

izbrani PGO obiskali prvič, torej nekoliko slabše ocenjujejo kakovost ponudbe v primerjavi s tistimi gosti, ki so PGO obiskali večkrat (dvakrat oz. trikrat ali večkrat). Iz rezultatov prav tako izhaja, da je višina povprečne ocene kakovosti sorazmerna s številom obiskov PGO. Gostje, ki so PGO obiskali trikrat ali večkrat, so boljše (višje) ocenili kakovost ponudbe v primerjavi s tistimi gosti, ki so obrat obiskali prvič.

Posebej nas je zanimalo, ali je vrednotenje kakovosti pogojeno z namenom obiska PGO (psihografska spremenljivka). Na podlagi ocen rezultatov testiranj, prikazanih v Tabeli 28, je razvidno, da so najvišje ocene kakovosti obratom prisodili gostje, ki so izbrani PGO obiskali iz poslovnih namenov, medtem ko so gostje, ki so PGO obiskali zaradi potešitve lakote in žeje ali ostalih namenov, kakovost ocenili z najnižjimi ocenami. Pri tem velja izpostaviti, da v preučevani populaciji delež tistih gostov, ki so izbrani PGO obiskali zaradi prehranjevanja, znaša 56,2 %, medtem ko je delež gostov, ki so izbrani PGO obiskali zaradi drugih namenov, zanemarljiv (zgolj 3,4 %). Ugotavljamo, da je ključen segment (skupina) gostov, ki najnižje ocenjuje kakovost ponudbe, tisti, ki izbrani PGO obiše z namenom potešitve lakote in žeje. Naše ugotovitve potrjujejo ugotovitve raziskovalcev M P. Iglesias in Guilléna (2004, str. 378), ki zagovarjajo potrebo po vključitvi namena obiska kot pomembne neodvisne spremenljivke v raziskave s področja kakovosti v prehrabnem gostinstvu.

Tabela 28: Primerjava ocene kakovosti trženjskega gostinskega proizvoda glede na namen obiska PGO

Namen obiska izbranega lokala	Povprečna ocena kakovosti	Analiza variance	
		F-statistika (Robust Welch)	Stopnja pomembnosti
Praznovanje	4,01		
Poslovno	4,07		
Druženje	4,02	3,024	0,017
Prehranjevanje	3,96		
Ostalo	3,91		

Glede na rezultate raziskave ocenjujemo, da gre razliko med posameznimi vrstami PGO pripisati zgolj dejavnikom fizičnih dokazov. Ker so tehnični kriteriji dani s pravilnikom, ocenjujemo, da je trenutni nacionalni sistem klasifikacije z vidika zagotavljanja distinkcije in kakovosti med različnimi vrstami PGO vsebinsko pomanjkljiv. Menimo, da trenutni (formalni) sistem klasifikacije še ne omogoča uvedbe sistema katego-

rizacije na trgu komercialnega prehrabnega gostinstva. Za uvedbo formalne kategorizacije bi le-ta morala vključevati tako fizične kriterije, ki so temelj tehnične kakovosti, kot kriterije, ki se nanašajo na dejavnike izvedbene kakovosti.

#### *Hipoteza H4*

Standardizacija predstavlja četrti razkorak v modelu petih razkorakov in glede na trditve številnih raziskovalcev (Avelini Holjevac, 1998, str. 143; Cerović, 2003, str. 135; Uran in Conti, 2006, str. 14; Zeithaml idr., 1988, str. 35–36) predstavlja osnovo (predpogoj) za zagotavljanje kakovostnih storitev. Ker ugotovitve Šuligoja (1998) na področju hotelirstva dokazujejo nasprotno (o čemer smo že pisali), s H4 preverjamo, kako je na področju prehrabnega gostinstva. H4 se glasi: *standardizacija delovnih nalog statistično pomembno ne vpliva na kakovost*. S ciljem preverbe H4 smo definirali sledeči model multiple regresijske analize:

$$\text{kakovost} = a + b_1 \text{standardi} + b_2 \text{spremljanje\_procesa} + b_3 \text{izobr\_uspos} + b_4 \text{pogovor} + b_5 \text{trz\_nacrt}$$

kjer je: *kakovost* – ocena kakovosti trženjskega gostinskega proizvoda, kot povprečje ocen kakovosti vseh 7. dimenzij;  $a$  – regresijska konstanta;  $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$  – parcialni regresijski koeficienti; *standardi* – dihotomna spremenljivka, ki označuje prisotnost/odsotnost dodatnih internih standardov kakovosti; *spremljanje\_procesa* – pogostost spremljanja (vključnosti) menedžerja v operativni delovni proces (Likertova lestvica od 1 do 5); *izobr\_uspos* – pogostost vključevanja zaposlenih v dodatna strokovna izobraževanja in usposabljanja (Likertova lestvica od 1 do 5); *pogovor* – pogostost pogovarjanja s sodelavci o kakovosti storitve (Likertova lestvica od 1 do 5), *trz\_nacrt* – izdelan/neizdelan trženjski načrt. Predstavljeni regresijski model nam je omogočil poglobljeno analizo vpliva izbranih dejavnikov upravljanja s kakovostjo v PGO. Izbor in vključenost posameznih spremenljivk v raziskovalni model smo izvedli na osnovi rezultatov kvalitativne raziskave, ki smo jih podrobno predstavili v uvodnih poglavjih. Na podlagi ocen, prikazanih v spodnji tabeli, je razvidno, da standardizacija delovnih nalog ob dani vrednosti ostalih dejavnikov ni statistično pomembna za doseganje višje kakovosti ponudbe. V skladu z rezultati testiranja zato ugotavljamo, da lahko H4 sprejmemo.



Tabela 29: Analiza vpliva dejavnikov upravljanja na kakovost trženjskega gostinskega proizvoda

Dejavniki upravljanja s kakovostjo	Ocena parcialnega regresijskega koeficienta (bi)	Ocena standardiziranega beta regresijskega koeficienta	Preskus neodvisnosti	
			T-statistika	Stopnja pomembnosti
Konstanta	3,644	-	20,561	0,000
Interni standardi kakovosti	-0,029	-0,042	-0,572	0,568
Pogostost spremljanja operativnega delovnega procesa	0,027	0,070	0,921	0,358
Udeleženosť zaposlenih na strok izobraževanju in usposabljanju	0,037	0,130	1,632	0,104
Pogostost pogovorov o kakovosti	0,017	0,035	0,416	0,678
Izdelan trženjski načrt	0,076	0,109	1,516	0,131

Čeprav smo s H4 želeli ugotoviti, ali ima standardizacija delovnih nalog statistično značilen vpliv na kakovost, smo v regresijski model vključili širši nabor dejavnikov upravljanja s kakovostjo. Rezultati testiranja kažejo, da nobeden od preučevanih dejavnikov upravljanja s kakovostjo v PGO statistično značilno ne vpliva na doseganje višje kakovosti. Predstavljeni regresijski model nam je omogočil poglobljeno analizo vpliva izbranih dejavnikov upravljanja s kakovostjo v PGO. Rezultati izračunov nakazujejo, da standardizacija delovnih nalog ob dani vrednosti ostalih dejavnikov ni statistično pomembna za doseganje višje kakovosti ponudbe. Naše ugotovitve potrjujejo ugotovitve Šuligoja (2009) na področju hotelirstva, kjer avtor ugotavlja, da standardi nimajo vpliva na kakovost in uspešnost v slovenskem hotelirstvu. Pri tem velja izpostaviti, da smo se naslonili na neposredno izraženo mnenje menedžerjev in posedovanja standardov nismo neposredno fizično preverjali. Možnosti za tovrstni rezultat gre morebiti iskati tudi v pomanjkanju (odsotnosti) povratne zanke (razkorak specifikacije) med izvajanjem standardizacije in dejansko implementacijo gostovih pričakovanj v operativne standarde in posledično v izvedbo – ponudbo PGO. Glede na predstavljene rezultate ugotavljamo, da z nobenim od preučevanih dejavnikov upravljanja s kakovostjo ne moremo neposredno zagotavljati višje kakovosti ponudbe, kar nakazu-

je na potrebo po nadaljnjem preučevanju specifičnosti zagotavljanja kakovosti v PGO.

### *Hipoteza H<sub>5</sub>*

Peta hipoteza se nanaša na spremljanje ustreznosti ponudbe z vidika zagotavljanja njene kakovosti. S H<sub>5</sub> želimo utemeljiti domnevo, da *PGO, ki redno spremljajo kakovost ponudbe, dosegajo višjo kakovost v primerjavi s tistimi PGO, ki kakovosti ponudbe ne spremljajo*. Na osnovi predhodnih izračunov, ki se nanašajo na pogostost in načine spremljanja kakovosti, smo že ugotovili, da se menedžerji pri spremljanju kakovosti najbolj zanašajo na pogovore s sodelavci in gosti ter načrtno opazujejo goste in gibanje strukture prodaje. Zastavljeno hipotezo smo deloma že preverili z zgornjim regresijskim modelom. Na podlagi ocenjenega regresijskega modela ni bilo mogoče potrditi statistično pomembnega vpliva pogostosti spremljanja kakovosti ponudbe na kakovost trženjskega gostinskega proizvoda. Čeprav rezultati testiranj H<sub>4</sub> delno že dokazujejo (vključena sta le dejavnika prisotnost menedžerja in pogovori s sodelavci), da doseganje višje kakovosti ni povezano s pogostostjo spremljanja kakovosti, posedovanjem trženjskega načrta in z internimi standardi, nas je pri H<sub>5</sub> posebej zanimalo, ali je pogostost spremljanja kakovosti soodvisna od posedovanja lastnih internih standardov in trženjskega načrta. Kotler (2004) namreč navaja, da je trženjski načrt nepogrešljiv pri izboljšavah trženjskega spleta, zlasti pa je pomemben pri uvajanju, ukinjanju, spreminjanju ali izboljševanju kakovosti ponudbe (prav tam, str. 115). Glede na navedbe avtorja je potrebno uspešnost izvajanja trženjskega načrta redno spremljati in slednjega po potrebi spreminjati – tudi v smislu zagotavljanja kakovostne ponudbe. V nadaljevanju smo zato na osnovi izračunov želeli preveriti, ali je pogostost spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe povezana s posedovanjem trženjskega načrta. Na podlagi rezultatov diskriminantne analize, prikazanih v spodnjih tabelah, je razvidno, da je pogostost spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe statistično pomembno višja v tistih PGO, ki imajo pisno izdelan trženjski načrt, za razliko od tistih PGO, ki trženjskega načrta nimajo izdelanega.

Tabela 30: Pogostost spremljanja kakovosti ponudbe glede na izdelanost trženjskega načrta

Načini spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe	PGO brez trženjskega načrta	PGO s trženjskim načrtom	Primerjava pogostosti spremljanja		
			Wilksova lambda	F-preizkus	Stopnja pomembnosti
Z načrtnim opazovanjem gostov in strukture prodaje	4,03	4,12	0,998	0,368	0,545
S pogovori z gosti	4,38	4,13	0,986	2,786	0,097
S pogovori s sodelavci, ki so v stiku z gosti	4,29	4,47	0,993	1,431	0,233
Z metodo skritega gosta	1,46	2,00	0,951	10,029	0,002
Z ocenami najetega zunanjega strokovnjaka	1,24	2,08	0,855	32,965	0,000
Z anketiranjem gostov (kontrolni listi)	1,60	1,97	0,978	4,355	0,038
S poizkusi in z odzivi gostov na uvedene spremembe	3,18	3,57	0,979	4,064	0,045
S spremljanjem komentarjev na spletnih straneh	2,72	3,64	0,915	17,955	0,000
S spremljanjem komentarjev v knjigi pritožb in pohval	2,97	3,81	0,941	12,087	0,001
S trženjskimi raziskavami	1,51	2,71	0,797	49,487	0,000

Iz rezultatov diskriminantne analize, s katero smo ugotavljali vpliv izdelanosti trženjskega načrta na pogostost spremljanja kakovosti ponudbe, izhaja (Wilksova lambda = 0,699;  $c^2 = 67,600$ ), da posedovanje trženjskega načrta k diskriminiranju skupin prispeva približno 30 %. Na podlagi vrednosti kanoničnega korelacijskega koeficienta (0,548) je mogoče sklepati, da so razlike v pogostosti spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe med obema skupinama PGO (z ali brez trženjskega načrta) srednje močne. Največja razlika med skupinama PGO je razvidna pri po-

gostosti izvajanja trženjskih raziskav (najvišja absolutna vrednost strukturnega koeficienta diskriminantne funkcije v zgornji tabeli), medtem ko pri pogostosti pogovorov s sodelavci, ki so v stiku z gosti, oz. načrtnem opazovanju gostov in strukture prodaje med skupinama ni statistično pomembnih razlik. Ugotavljamo, da PGO, ki imajo izdelan trženjski načrt, pogosteje spremljajo kakovost ponudbe, pri čemer posedovanje trženjskega načrta najznačilneje vpliva na pogostost izvajanja trženjskih raziskav (Tabela 31).

Tabela 31: Strukturni koeficienti diskriminantne funkcije trženjskega načrta

Načini spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe	Korelacijski koeficient	T-statistika	Stopnja pomembnosti (dvostranski preskus)
Trženjske raziskave	0,770	17,237	0,000
Ocena najetega zunanje strokovnjaka	0,629	11,556	0,000
Spremljanje komentarjev na spletnih straneh	0,464	7,481	0,000
Spremljanje komentarjev v knjigi pritožb in pohval	0,381	5,886	0,000
Metoda skritega gosta	0,347	5,285	0,000
Anketiranje gostov (kontrolni listi)	0,228	3,345	0,001
Poskusi in odzivi gostov na uvedene spremembe	0,221	3,237	0,001
Pogovori z gosti	-0,183	-2,659	0,008
Pogovori s sodelavci, ki so v stiku z gosti	0,131	1,887	0,061
Načrtno opazovanje gostov in strukture prodaje	0,066	0,945	0,346

Podobno nas je zanimalo, kako je pogostost spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe povezana z izdelanostjo oz. s prisotnostjo lastnih internih standardov. Na podlagi rezultatov, prikazanih v spodnji tabeli, je razvidno, da je pogostost spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe v povprečju statistično pomembno višja v tistih PGO, ki imajo izdelane lastne interne standarde, kot v tistih PGO, ki lastnih internih standardov nimajo izdelanih.

Tabela 32: Pogostost spremljanja kakovosti glede na prisotnost lastnih internih standardov

Načini spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe	PGO brez lastnih internih standardov	PGO z lastnimi internimi standardi	Primerjava pogostosti spremljanja		
			Wilksova lambda	F-preskus	Stopnja pomembnosti
Z načrtnim opazovanjem gostov in strukture prodaje	3,97	4,16	0,992	1,581	0,210
S pogovori z gosti	4,14	4,42	0,981	3,766	0,054
S pogovori s sodelavci, ki so v stiku z gosti	4,17	4,55	0,967	6,537	0,011
Z metodo skritega gosta	1,55	1,80	0,988	2,340	0,128
Z ocenami najetega zunanjega strokovnjaka	1,34	1,80	0,954	9,444	0,002
Z anketiranjem gostov (kontrolni listi)	1,59	1,91	0,983	3,292	0,071
S poizkusi in z odzivi gostov na uvedene spremembe	3,08	3,59	0,965	7,121	0,008
S spremljanjem komentarjev na spletnih straneh	2,74	3,43	0,949	10,525	0,001
S spremljanjem komentarjev v knjigi pritožb in pohval	2,98	3,62	0,964	7,171	0,008
S trženjskimi raziskavami	1,70	2,27	0,952	9,815	0,002

Na osnovi rezultatov diskriminantne analize, s katero smo ugotavljali, ali je pogostost spremljanja kakovosti pogojena s posedovanjem internih standardov, ugotavljamo (Wilksova lambda = 0,873;  $c^2 = 25,766$ ), da posedovanje internih standardov prispeva le približno 13 % k diskriminiranju skupin. Na podlagi vrednosti kanoničnega korelacijskega koeficienta je mogoče sklepati (0,357), da so razlike v pogostosti spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe med obema skupinama PGO (z ali brez standardov) relativno šibke. Največja razlika med skupinama PGO

je razvidna pri pogostosti spremljanja komentarjev na spletnih straneh (glej spodnjo tabelo), medtem ko je najmanjša razlika v pogostosti načrtnega opazovanja gostov in strukture prodaje.

Tabela 33: Strukturni koeficienti diskriminantne funkcije lastnih internih standardov

Način spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe	Korelacijski koeficient	T- statistika	Stopnja pomembnosti (dvostranski preskus)
Spremljanje komentarjev na spletnih straneh	0,609	10,966	0,000
Trženjske raziskave	0,589	10,410	0,000
Ocena najetega zunanjega strokovnjaka	0,577	10,090	0,000
Spremljanje komentarjev v knjigi pritožb in pohval	0,503	8,312	0,000
Poskusi in odzivi gostov na uvedene spremembe	0,501	8,268	0,000
Pogovori s sodelavci, ki so v stiku z gosti	0,48	7,815	0,000
Pogovori z gosti	0,365	5,600	0,000
Anketiranje gostov (kontrolni listi)	0,341	5,181	0,000
Metoda skritega gosta	0,287	4,279	0,000
Načrtno opazovanje gostov in strukture prodaje	0,236	3,469	0,001

Ugotavljamo, da prisotnost (izdelanost) trženjskega načrta bistveno pomembneje vpliva na pogostost spremljanja kakovosti ponudbe kot posedovanje internih standardov. Ker smo v vprašalnik za menedžerje na osnovi rezultatov kvalitativne raziskave vključili deset spremenljivk (trditev), ki odražajo najpogostejše načine spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe v PGO, smo z namenom podrobne preverbe  $H_5$  v prvem koraku skušali vse PGO glede na izbrane načine ter pogostost spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe razvrstiti v ustrezno število skupin. V ta namen smo uporabili metodo razvrščanja v skupine (angl. *cluster analysis*), katere rezultat je bil razdelitev PGO v dve skupini: skupino PGO, v katerih relativno manj pogosto spremljajo kakovost ponudbe, in skupino PGO, kjer kakovost ponudbe spremljajo pogosteje. V drugem koraku smo primerjali povprečne ocene gostov za izbrane dimenzije kakovosti med že omenjenima skupinama PGO. Proces razvrščanja v skupine temelji na osnovnih korakih (Ferligoj, 1989, str. 19): izbira objektov; določitev množice spremenljivk, ki določajo enote; računanje podobnosti med enotami; uporaba ustrezne metode razvrščanja v skupine; ocena

dobljene rešitve. V našem konkretnem primeru smo v proces razvrščanja uvrstili vseh 207 PGO, ki smo jih skušali glede na odgovore na vseh deset trditev (glej Kukanja, 2015 – Priloga B) razvrstiti v skupine, ki se medsebojno razlikujejo glede na pogostost spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe. Za mero podobnosti med enotami smo izbrali kvadrat evklidske razdalje, za razvrščanje v skupine pa Wardovo metodo. Na podlagi hierarhične metode razvrščanja v skupinice je program (SPSS) identificiral dve skupini PGO (najoptimalnejša rešitev), ki se med seboj statistično pomembno razlikujeta v pogostosti spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe, in sicer v devetih izmed desetih načinov. Na podlagi primerjave pogostosti spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe za izbrane načine in omenjeni skupini je razvidno (Tabela 34), da so v prvo skupino uvrščeni PGO, za katere je značilno v povprečju pogostejše spremljanje kakovosti in primernosti ponudbe (skupno 124 PGO), medtem ko so v drugo skupino uvrščeni tisti PGO (skupno 72 PGO), pri katerih je pogostost spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe v povprečju relativno nižja. Poleg relativno nižje pogostosti spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe je v drugi skupini za večino opazovanih načinov spremljanja kakovosti značilna tudi relativno večja variabilnost (heterogenost) med posameznimi PGO.

Tabela 34: Primerjava pogostosti spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe za izbrane načine za dve skupini PGO (na podlagi rezultata metode razvrščanja v skupine)

Način spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe:	Skupina 1		Skupina 2	
	Povprečna ocena pogostosti spremljanja	KV (%)	Povprečna ocena pogostosti spremljanja	KV (%)
<i>Z načrtnim opazovanjem gostov in strukture prodaje</i>	4,26	18,91	3,72	34,11
<i>S pogovori z gosti</i>	4,40	20,27	4,08	29,28
<i>S pogovori s sodelavci, ki so v stiku z gosti</i>	4,40	25,07	4,28	21,57
<i>Z metodo skritega gosta</i>	1,90	66,13	1,28	73,39
<i>Z ocenami najetega zunanjega strokovnjaka</i>	1,87	66,42	1,06	21,85
<i>Z anketiranjem gostov</i>	1,98	69,22	1,33	64,19
<i>S poizkusi in z odzivi gostov na uvedene spremembe</i>	3,65	31,52	2,79	53,75

Način spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe:	Skupina 1		Skupina 2	
	Povprečna ocena pogostosti spremljanja	KV (%)	Povprečna ocena pogostosti spremljanja	KV (%)
<i>S spremljanjem komentarjev na spletnih straneh</i>	3,65	36,72	2,11	64,86
<i>S spremljanjem komentarjev v knjigi pritožb in pohval</i>	4,26	26,93	1,64	67,39
<i>S trženjskimi raziskavami</i>	2,500	55,76	1,088	25,68

Opomba: S pokončno pisavo je zapisan oz. poudarjen način, v katerem se skupini ne razlikujeta. V vseh ostalih primerih, zapisanih z nagnjeno pisavo, pa se skupini razlikujeta.

168

Kot že rečeno, nas je v drugem koraku zanimalo, ali je med obema skupinama, ki se statistično pomembno razlikujeta v pogostosti spremljanja kakovosti in primernosti ponudbe, mogoče zaslediti tudi statistično pomembne razlike v ocenah trženjskih dimenzijah kakovosti. V ta namen smo tudi tokrat uporabili diskriminantno analizo. Iz primerjave ocen kakovosti ponudbe med dvema skupinama PGO izhaja (Wilksova lambda = 0,944;  $c^2 = 10,900$ ), da med obema skupinama PGO ni mogoče zaznati (potrditi) statistično pomembnih razlik v ocenah kakovosti posameznih dimenzij (stopnja pomembnosti znaša 0,143). Na osnovi izračunov ugotovljamo, da  $H_5$  ni mogoče potrditi. Posledično lahko zaključimo, da tako posedovanje trženjskega načrta kot posedovanje standardov statistično značilno vpliva na pogostost spremljanja kakovosti v PGO. Menedžerji k spremljanju kakovosti najpogosteje pristopajo načrtno, bodisi z izdelanostjo trženjskega načrta bodisi s standardizacijo. Presenetljiva pa je ugotovitev, da z načrtnim pristopom k spremljanju kakovosti v PGO dejansko še ne zagotavljamo višje kakovosti le-te. Pri tem gre izpostaviti, da med načini spremljanja kakovosti prevladujejo t. i. marketinške aktivnosti (pogovori s sodelavci, pogovori z gosti, opazovanje gostov in strukture prodaje), ki jih po Martinu (2002) lahko umestimo med procesno in osebno dimenzijo storitev (str. 108–109). Tovrstni naporji so za razliko od proizvodnih naporov, katerih značilnost je predvsem izrazita standardizacija, bolj usmerjeni k inovativnosti, razvoju in gostu. Šuligoj (2009) pri tem kritično opozarja, da znanstveno še ni dokazano, kateri pristopi so učinkovitejši (str. 150). Rezultati preverbe  $H_5$  sicer potrjujejo naše predhodne ugotovitve (glej rezultate testiranj  $H_4$ ), kjer ugotovljamo, da standardi na zaznano kakovost nimajo neposrednega vpliva. Rezultati izračunov so vsekakor presenetljivi, saj ne potrjujejo splošnih teoretičnih



napotkov (Barrows in Powers, 2003; Chon in Sparrowe, 1995; Del Balzo, 1998; Sedmak, 2011) o spremljanju kakovosti v PGO z namenom zagotavljanja višje kakovosti le-te. V znanstveni literaturi prav tako nismo zasledili raziskave, ki bi celovito preučila korelacijo med menedžerskimi načini spremljanja kakovosti in kakovostjo v PGO, zato menimo, da na tem področju obstaja vrzel, ki jo bo v prihodnje potrebno zapolniti. Rezultati izračunov ponovno potrjujejo dejstvo, da na področju menedžmenta kakovosti v prehranbnem gostinstvu obstajajo posebnosti, zaradi česar je k preučevanju področja potrebno pristopati načrtno in selektivno. Razloge za tovrstne rezultate pa gre morebiti iskati tudi v pomanjkanju (odsotnosti) povratne zanke med spremljanjem kakovosti in implementacijo gostovih pričakovanj v izvedbene aktivnosti, česar pa v raziskavi nismo posebej preverjali.

### *Hipoteza H6*

Na osnovi ugotovitev kvalitativne raziskave predpostavljamo, da imajo različne dimenzije kakovosti različen vpliv na oblikovanje lojalnosti gostov. Skladno s tem postavljamo H6 ki se glasi: *različne dimenzije kakovosti različno vplivajo na lojalnost gostov*. Za presojo H6 smo kot osnovo izbrali metodo strukturnega modeliranja (angl. *Structural Equation Modeling – SEM*). S pomočjo modela strukturnih enačb, ki omogoča preučevanje kompleksnih odnosov med opazovanimi konstrukti, je namreč mogoče preveriti ustreznost teoretično predpostavljene strukture povezav med opazovanimi konstrukti, ki jo običajno opredelimo na podlagi relevantne literature oz. svojih pričakovanj (Schumacker, 2010, str. 4). Prva faza omenjene tehnike predstavlja oceno merskega modela, ki opredeljuje povezave med latentnimi in merjenimi spremenljivkami. Slednje omogoča analizo vpliva posameznih merjenih spremenljivk (indikatorjev) na opazovani konstrukt. Merski model je mogoče obravnavati tudi kot nadgradnjo eksplorativne faktorске analize, saj poleg vplivov latentnih spremenljivk na indikatorje pojasnjuje tudi medsebojne odvisnosti latentnih spremenljivk. Postopek ocenjevanja merskega modela zato pogosto imenujemo tudi pojasnjevalna faktorška analiza (angl. *Confirmatory Factor Analysis – CFA*). Z diagramom zapišemo (predstavimo) model odvisnosti, kjer z  $\lambda_i$  označujemo faktorске uteži (angl. *factor loading*) in z  $E_i$  specifične faktorje ali napake merjenja.

V drugi fazi tehnike strukturnega modeliranja sledi ocena strukturnih enačb (angl. *Linear Structural Relationship – LISREL*), ki omogočajo analizo povezav med posameznimi latentnimi spremenljivkami. Strukturni model smo ocenili skladno z običajnim postopkom, ki predvi-

deva naslednje korake (Hoe, 2008; Hooper, Coughlan in Mullen, 2008; Schumacker in Lomax, 2004, str. 61–81):

- Specifikacija (hipotetičnega) modela na osnovi teoretičnega raziskovalnega modela, pri čemer smo posebej preverili, ali razpoložljivi podatki oz. ocenjena variančno-kovariančna matrika na eni strani ter predpostavljeni teoretični model (povezave med spremenljivkami) na drugi strani omogočajo enolično določitev iskanih parametrov.
- Identifikacija modela, pri čemer smo izhajali iz predpostavke, da je potreben, a ne zadosten pogoj za identifikacijo modela ustrezno število prostih parametrov, ki morajo biti številčno manjši ali (kvečjemu) enaki številu vrednosti enolično opredeljenih parametrov v variančno-kovariančni matriki, ki izhaja iz predpostavljenega teoretičnega modela.
- Ocena modela – uporabili smo metodo uteženih najmanjših kvadratov (WLS), ki je načeloma pogojena z uporabo velikih vzorcev, vendar je njena prednost v tem, da ni pogojena s predpostavko večrazsežnostne normalne porazdelitve.
- Preizkus modela na podlagi ustreznih kazalnikov primernosti, pri čemer gre za: primerjavo variančno-kovariančne matrike, ocenjene na podlagi danega vzorca, ter reproducirane variančno-kovariančne matrike na podlagi opredeljenih povezav v strukturnem modelu; preverjanje statistične pomembnosti posameznih parametrov povezanosti med kategorijami strukturnega modela; preverjanje skladnosti in jakosti smeri ocenjenih povezav s teoretičnimi predpostavkami. Kazalnike (indekse) primernosti modela lahko razvrstimo v tri skupine: indeksi prileganja modela (angl. *model fit indices*), kot npr. vrednost hi-kvadratove testne statistike (angl. *chi-square*), ki predstavlja tudi osnovo za izračun ostalih mer prileganja modela, kot so indeks prileganja (angl. *Goodness of Fit Index – GFI*), prilagojeni indeks prileganja (angl. *Adjusted Goodness of Fit Index – AGFI*) in koren povprečja kvadratov odklonov (angl. *Root Mean Square Residual – RMR*); indeksi primerljivosti modela (angl. *Model comparison fit indices*), ki omogočajo izbiro najprimernejšega izmed alternativnih modelov, kot npr. normiran indeks prileganja (angl. *Normed Fit Index – NFI*) in/ali primerjalni indeks prileganja (angl. *Comparative Fit Index – CFI*); indeksi preprostosti modela (angl. *Model parsimony fit indices*), ki se nanašajo na število ocenjenih parametrov, potrebnih za doseg določenega nivoja

prileganja dejanskih podatkov predpostavljenemu strukturnemu modelu. Poleg že omenjenega indeksa AGFI so to še normirani hi-kvadrat (angl. *Normed Chi-Square – NC*), indeks PFI (angl. *Parsimony Fit Indices*) in t. i. Akaikejev informacijski kriterij (angl. *Akaike Information Criterion – AIC*). Izpostaviti velja, da različni avtorji navajajo (priporočajo) različne vrednosti posameznih indeksov (sprejemljive vrednosti so podrobneje predstavljene v nadaljevanju).

- Popravek modela in oblikovanje končnega modela. Zaradi pomembnosti za raziskavo postopek podrobneje predstavljamo v nadaljevanju.

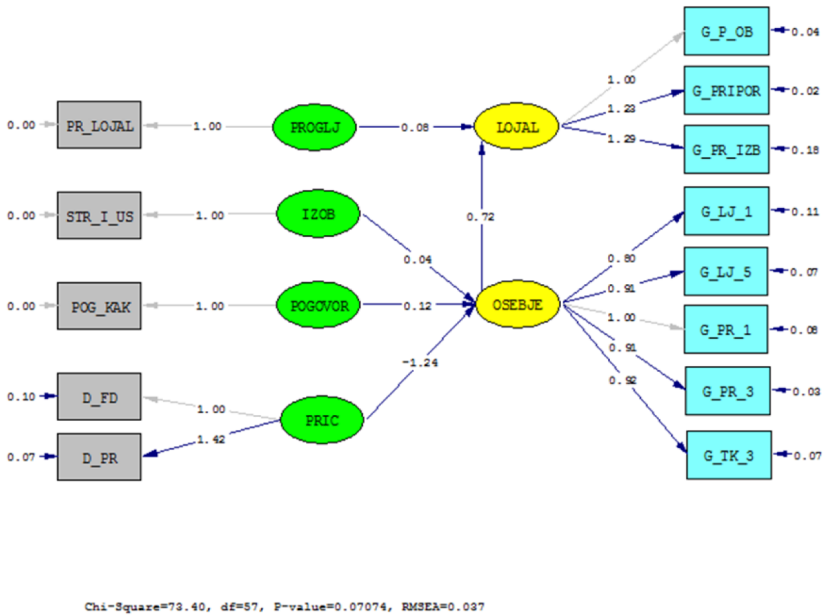
### *Popravek modela in oblikovanje končnega modela*

Skladno s predstavljenim potekom ocenjevanja strukturnih modelov smo v prvi fazi najprej opredelili merski model, ki opredeljuje povezave med latentnimi spremenljivkami (opazovani konstrukti) ter njihovimi indikatorji (merjene spremenljivke). Skladno s predstavljenim teoretičnim modelom in rezultati predhodnih izračunov smo opredelili naslednje spremenljivke: tri latentne spremenljivke, ki predstavljajo tri identificirane dimenzije kakovosti, opredeljene na osnovi rezultatov eksplorativne faktorjske analize gostov (OSEBJE, LOKAC in HRANA); latentna spremenljivka, poimenovana LOJAL, ki odraža lojalnost gostov, merjena pa je s tremi vprašanji (kazalniki) na vprašalniku za goste (bi se ponovno vrnil v lokal, bi obrat priporočil prijateljem in znancem, bi obrat izbral kot prvo izbiro); latentna spremenljivka, poimenovana SPR, ki naj bi odražala politiko spremljanja kakovosti v PGO in je merjena z desetimi možnimi načini (indikatorji) pogostosti spremljanja kakovosti; latentna spremenljivka KADRI naj bi odražala kadrovske politike v PGO, merjena pa je z dvema indikatorjema na vprašalniku za menedžerje (pogostost udeleževanja zaposlenih strokovnih izobraževanj in usposabljanj ter pogostost pogovarjanja s sodelavci o nivoju kakovosti storitev); latentna spremenljivka NACRT odraža načrtovane in organizirane trženjske aktivnosti, merjena pa je z dvema latentnima spremenljivkama na vprašalniku za menedžerje (izdelanost trženjskega načrta in posedovanje programa lojalnosti); latentna spremenljivka, poimenovana PRIC, odraža poznavanje pričakovanj gostov in je merjena s sedmimi izvedenimi spremenljivkami, ki smo jih izračunali kot razliko povprečij med ocenami odgovorov menedžerjev in gostov; spremenljivka NEKOH odraža nekoherentnost trženjskega gostinskega proizvoda, izmerili pa smo jo s hkratno primerjavo razlik med ocenami kakovosti menedžerjev in gostov (za vse

preučevane dejavnike kakovosti) na osnovi metode diskriminantne analize; spremenljivka INTSTAND odraža prisotnost (posedovanje) internih standardov kakovosti v PGO; spremenljivka OPROC odraža pogostost udeležnosti menedžerja v operativnem delovnem procesu.

Po prečitvi rezultatov prve ocene merskega modela, pri čemer smo izhajali predvsem iz vrednosti determinacijskih koeficientov, je sledila faza modifikacij in ponovnih ocenitev merskega modela. Končno različico merskega modela smo opredelili na sledeči način: tri latentne spremenljivke OSEBJE, LOKAC in HRANA, ki predstavljajo tri identificirane dimenzije kakovosti v PGO in so določene na osnovi eksplorativne faktorске analize gostov, pri čemer smo določene indikatorje zaradi nezadovoljivih vrednosti determinacijskih koeficientov izločili; latentna spremenljivka LOJAL, ki se nanaša na lojalnost gostov; latentna spremenljivka PRIC, ki odraža poznavanje pričakovanj gostov in je merjena z dvema izvedenima spremenljivkama, izračunanima kot razlika v povprečjih med ocenami odgovorov menedžerjev in gostov; spremenljivka IZOB, ki se nanaša na pogostost udeleževanja zaposlenih na strokovnih izobraževanjih in usposabljanjih (pri tem velja opozoriti, da se je v fazi modifikacij in kalibracij merskega modela izkazalo, da sta spremenljivki, ki sta se nanašali na pogostost udeleževanja zaposlenih na strokovnih izobraževanjih in usposabljanjih ter na pogostost pogovarjanja s sodelavci o nivoju kakovosti storitev (obe sta bili prvotno opredeljeni kot indikatorja latentne spremenljivke KADRI), primernejši kot dve samostojni spremenljivki); spremenljivka POGOVOR, ki se nanaša na pogostost pogovarjanja s sodelavci o nivoju kakovosti storitev; spremenljivka, ki odraža izdelanost programa lojalnosti (na izpisu označena kot PROGLJ). Pri slednji velja opozoriti, da smo spremenljivko izdelanost trženjskega načrta, ki je bila poleg spremenljivke izdelanost programa lojalnosti sprva indikator latentne spremenljivke NACRT v fazi modifikacij/kalibracij merskega modela, izločili iz analize. Namesto latentne spremenljivke NACRT smo uvedli spremenljivko PROGLJ, ki odraža zgolj izdelanost programa lojalnosti.

Po zaključeni oceni merskega modela je sledila faza ocene strukturnega modela, v okviru katere smo skušali preveriti predpostavljene oz. pričakovane povezave med latentnimi spremenljivkami. Po nekaj zaporednih fazah ocenjevanja in kalibriranja strukturnega modela smo naposled prišli do končne različice, ki je prikazana na Sliki 5.



Slika 5: Strukturni model, ki opisuje in potrjuje odnose med dejavniki menedžmenta kakovosti, kakovostjo ter lojalnostjo gostov v PGO

Na podlagi ocenjenih strukturnih enačb (angl. *structural equations*) ugotavljamo, da: (1) na lojalnost gostov PGO statistično pomembno vpliva kakovost osebja ter izdelanost programa za zagotavljanje lojalnosti gostov (z obema spremenljivkama je mogoče pojasniti skoraj 66 % variabilnosti latentne spremenljivke lojalnost, pri čemer je ključni delež pojasnjene variance mogoče pripisati kakovosti osebja); (2) na kakovost osebja v PGO statistično pomembno vpliva (navedeno po pomembnosti) poznavanje gostovih pričakovanj, pogovarjanje z zaposlenimi o kakovosti storitev, ki jih nudijo gostom, ter udeleževanje zaposlenih na strokovnih usposabljanjih in izobraževanjih (z navedenimi tremi dejavniki menedžmenta kakovosti je mogoče pojasniti dobrih 70 % variabilnosti ocen kakovosti dimenzije osebje). Statistične značilnosti – oceno parametrov preučevanih spremenljivk osebja in lojalnost povzemamo v tabelah 35 in 36.

Tabela 35: Značilnosti spremenljivk na osnovi ocenjenih strukturnih enačb – zagotavljanje kakovosti osebja

Spremenljivke	Ocena parametrov (strukturni koeficient)	Standardna napaka	T-statistika
PRIC	-1.242	0.1160	-10.665
IZOB	0.0446	0.0247	1.806
POGOVOR	0.117	0.0438	2.672
Errorvar.= 0.0911; Rf = 0.705			

Tabela 36: Značilnosti spremenljivk na osnovi ocenjenih strukturnih enačb – zagotavljanje lojalnosti gostov

Spremenljivke	Ocena parametrov (strukturni koeficient)	Standardna napaka	T-statistika
OSEBJE	0.716	0.0509	14.068
PROGLJ	0.0814	0.0484	1.682
Errorvar.= 0.0845; Rf = 0.659			

Tabela 37: Značilnosti spremenljivk na osnovi ocenjenih reduciranih strukturnih enačb – zagotavljanje kakovosti osebja

Spremenljivke	Ocena parametrov (strukturni koeficient)	Standardna napaka	T-statistika
PRIC	-1.242	0.116	-10.665
IZOB	0.0446	0.0247	1.806
POGOVOR	0.117	0.0438	2.672
PROGLJ	0,0	-	-
Errorvar.= 0.0911; Rf = 0.705			

Na podlagi reducirane oblike strukturnih enačb (angl. *reduced form equations*) je mogoče skleniti naslednje (glej tabeli 37 in 38): s pomočjo eksogenih dejavnikov (poznavanje pričakovanj gostov, udeleževanje zaposlenih na strokovnih usposabljanjih, pogovarjanje z zaposlenimi o kakovosti, izdelanost programa lojalnosti) je mogoče pojasniti dobrih 47 % variabilnosti lojalnosti med gosti PGO; s pomočjo eksogenih dejavnikov (poznavanje pričakovanj gostov, udeleževanje zaposlenih na strokovnih usposabljanjih; pogovarjanje z zaposlenimi o kakovosti, ki jo nudijo gostom) je mogoče pojasniti dobrih 70 % variabilnosti kakovosti delovanja osebja v PGO. Opomniti velja, da je z vidika našega modela na dru-

go reducirano strukturno enačbo, ki se nanaša na kakovost, potrebno gledati kot na »vmesno« stopnjo, preko katere eksterni dejavniki menedžmenta PGO vplivajo na lojalnost, ki predstavlja končni (želeni) rezultat zagotavljanja kakovosti v PGO.

Tabela 38: Značilnosti spremenljivk na osnovi ocenjenih reduciranih strukturnih enačb – zagotavljanje lojalnosti gostov

Spremenljivke	Ocena parametrov (strukturni koeficient)	Standardna napaka	T-statistika
PRIC	-0.890	0.0947	-9.398
IZOB	0.0319	0.0178	1.798
POGOVOR	0.0837	0.0316	2.648
PROGLJ	0.0814	0.0484	1.682

Errorvar.= 0.131, R<sup>2</sup> = 0.471

Pri presoji statistične pomembnosti strukturnih modelov se glede na kazalnike primernosti običajno upoštevajo naslednji sklopi kriterijev (Schumacker in Lomax, 2004, str. 81): globalna kriterija statistične pomembnosti, in sicer hi-kvadratov preizkus in RMSEA (statistično nepomemben izid hi-kvadratovega preizkusa ( $p > 0,05$ ) odraža skladnost predpostavljene in dejanske variančno-kovariančne matrike, medtem ko se za sprejemljive vrednosti kazalnika RMSEA, ki odražajo ustreznost modela, pogosto navajajo vrednosti, manjše ali enake 0,05); statistično pomembne ocene posameznih parametrov modela (regresijskih oz. strukturnih koeficientov); sprejemljiva smer in jakost ocenjenih vplivov preučevanih dejavnikov. Sicer pa različni avtorji (Bollen, 1989; Schreiber, Nora, Stage, Barlow in King, 2006; Ullman in Bentler, 2003) zagovarjajo uporabo številnih alternativnih, predhodno že predstavljenih kazalnikov oz. indeksov primernosti modela, kot npr.: AGFI, PFI, AIC, GFI itd. Za razliko od večine ostalih multivariatnih metod, kjer se predpostavlja, da so spremenljivke merjene brez napak, se pri strukturnih modelih ne soočamo z enim samim preizkusom statistične pomembnosti. Poleg že omenjene raznolikosti možnih kazalnikov primernosti strukturnih modelov njihovo presajo pogosto otežujejo tudi razlike v predlogih sprejemljivih vrednosti različnih kazalnikov (Schumacker in Lomax, 2004, str. 81). V spodnji tabeli povzemamo predloge sprejemljivih vrednosti nekaterih kazalnikov primernosti ter predstavljamo vrednosti našega (končnega) modela.

Tabela 39: Sprejemljive vrednosti kazalnikov ustreznosti strukturnega modela in ocena kazalnikov našega modela

Kazalnik	Sprejemljiva vrednost	Vrednost kazalnikov našega modela
ML $\chi^2$	Čim nižja vrednost, pri čemer vrednost 0 pomeni popolno skladnost predpostavljene in dejanskega modela.	195,463
Stopinje prostosti	–	57
Stopnja pomembnosti $\chi^2$	> 0,05	0,0787
RMSEA	< 0,05	0,0372 (0,0000; 0,0600)
NFI	>= 0,95	0,967
CFI	≥ 0,95	0,992
GFI	>= 0,95	0,953
AGFI	>= 0,95	0,924
RMR	Čim nižja vrednost, pri čemer vrednost 0 pomeni popolno skladnost predpostavljene in dejanskega modela (< 0,05).	0,0103

Opomba. Sprejemljive vrednosti kazalnikov primernosti. Prirejeno po Schumacker in Lomax, 2004, str. 82.

Na osnovi predstavljenih sprejemljivih vrednosti ugotavljamo, da so vrednosti vseh kazalnikov v našem modelu ustrezne, saj so višje od priporočljivih vrednosti, prikazanih v zgornji tabeli. Rezultati modeliranja nakazujejo na statistično pomembnost pridobljenih ugotovitev. Kljub zadovoljivim vrednostim smo pridobljene rezultate dodatno primerjali s priporočljivimi vrednostmi, ki jih navajajo nekateri drugi avtorji (Bollen, 1989; Byrne, 1998; Schreiber idr., 2006). Priporočljive vrednosti, ki jih navajajo predhodno navedeni avtorji, povečini veljajo za bolj »ohlapne« glede na vrednosti, predstavljene v zgornji tabeli. Tako npr. Schreiber idr. (2006) navajajo priporočljivo vrednost RMSEA < 0,06 do 0,08; Byrne (1998) navaja vrednost NFI > 0,90; Bollen (1989) navaja vrednost CFI > 0,85. Ugotavljamo, da vrednosti kazalnikov našega modela zadostijo večini poznanih statističnih kriterijev, kar dodatno potrjuje kredibilnost končnega strukturnega modela. Na osnovi rezultatov izračunov ugotavljamo, da so vse ocene strukturnih koeficientov v strukturnem modelu statistično pomembne (spremenljivke, za katere se je vpliv izkazal kot statistično nepomemben, smo predhodno že izločili iz modela). Prav tako so nakazane smeri posameznih spremenljivk pričakovane in smiselne. Pri tem velja opozoriti le na vrednost spremenljivke PRIC, ki odraža poznavanje pričakovanih gostov v posameznih vrstah PGO. Pri tej spremenljivki



namreč višja vrednost spremenljivke pomeni večji razkorak v poznavanju pričakovanj, zato je tudi ocena ustreznega strukturnega koeficienta pričakovano negativna. Višja vrednost spremenljivke in slabše poznavanje pričakovanj posledično pričakovano vodita do nižje ocene kakovosti osebja v PGO. Na osnovi izračunov in predstavljenih ugotovitev lahko H6 potrdimo, saj izmed sedmih preučevanih trženjskih dimenzij kakovosti na lojalnost gostov vpliva zgolj dimenzija osebje.

### **Povzetek ključnih ugotovitev empirične raziskave**

Na podlagi končne različice strukturnega modela lahko poleg predhodno že izpostavljenih delnih ugotovitev, do katerih smo prišli v fazi modifikacije in kalibracije merskega in kasneje končnega strukturnega modela, povzamemo naslednje ključne ugotovitve: izmed treh identificiranih dimenzij kakovosti (osebje, lokacija in hrana) je samo za osebje mogoče potrditi statistično pomembno povezanost z lojalnostjo in to celo z dokaj visokim deležem pojasnjene variance; pogostost spremljanja kakovosti se pri nobenem izmed desetih izbranih načinov spremljanja kakovosti ne izkaže kot statistično pomemben dejavnik za poznavanje pričakovanj gostov, zagotavljanje kakovosti (osebja) ali zagotavljanje lojalnosti gostov; pogostost pogovorov s sodelavci o nivoju kakovosti je statistično pomemben dejavnik kakovosti osebja, ni pa se izkazal kot statistično pomemben dejavnik poznavanja pričakovanj gostov (gre za direkten vpliv na zaznano kakovost osebja s strani gostov, namesto morda pričakovanega vpliva prek poznavanja pričakovanj); niti prisotnost internih standardov kakovosti (poleg zakonsko predpisanih) niti izdelanost trženjskega načrta nimata statistično pomembnega vpliva na kakovost in lojalnost gostov; v PGO z izdelanim trženjskim načrtom se je sicer izkazalo, da ti v povprečju pogosteje spremljajo kakovost ponudbe, vendar pa smo glede na to, da spremljanje kakovosti nima statistično pomembnega vpliva niti na zaznano kakovost ponudbe niti na lojalnost gostov, to korelacijo oz. obe spremenljivki izpustili iz končne različice modela; udeleženos menedžerja v operativnem delovnem procesu se ne izkaže kot statistično pomemben dejavnik zagotavljanja višje kakovosti ponudbe in lojalnejših gostov; (ne)koherentnost trženjskega gostinskega proizvoda nima statistično pomembnega vpliva na kakovost ponudbe in/ali lojalnost gostov.

Rezultati testiranja nakazujejo na kompleksnost tematike in povezanost dejavnikov izvirnega raziskovalnega modela pri zagotavljanju kakovosti in lojalnosti v PGO. S strukturnim modeliranjem smo preverjali vlogo in prepletenost dejavnikov menedžerskega upravljanja (kot vhod v izvorni model) pri zagotavljanju kakovosti in lojalnosti gostov, kar pred-

stavlja tudi končni (izhodni) cilj modela kakovosti v prehrabnem gostinstvu. Čeprav smo s strukturnim modelom neposredno preverjali H6, so se na osnovi rezultatov testiranj strukturnega modela dodatno (ponovno) potrdile oz. zavrnille nekatere predhodne hipoteze (H4 in H5), zaradi česar se v končnem modelu odražajo nekateri že nakazani odnosi, kar še dodatno podkrepi predhodne ugotovitve. Ključne ugotovitve postavljenih raziskovalnih hipotez so naslednje:

1. H1: na podlagi rezultatov testiranj ugotavljamo, da pri vseh opazovanih dimenzijah kakovosti obstajajo statično pomembne razlike v ocenah menedžerjev in gostov. Za vse opazovane dimenzije kakovosti je ocena menedžerjev statistično pomembno višja od ocen gostov. Pri tem velja opozoriti, da poglobljena vsebinska analiza ocen razkrije relativno majhna (a vseeno statistično značilna) odstopanja v ocenah gostov in menedžerjev. Z raziskavo smo prav tako potrdili, da ima na poznavanje pričakovanih gostov statistično značilen vpliv upravljalska funkcija menedžmenta PGO (lastnik menedžer in menedžer), medtem ko vrsta PGO, vključenost menedžerja v delovni proces in demografske značilnosti menedžerja (izobrazba in delovna doba) nimajo statistično pomembnega vpliva na poznavanje gostovih pričakovanj.
2. H2: na podlagi rezultatov testiranj ugotavljamo, da gostje trženjski gostinski proizvod zaznavajo kot izrazito nekoherenten. Pomembna je ugotovitev, da na zmanjšanje nekoherentnosti ne moremo vplivati z nobenim od preučevanih dejavnikov menedžmenta kakovosti (posedovanje trženjskega načrta, interni standardi dela, pogostost spremljanja delovnega procesa). Zanimiva pa je ugotovitev, da se menedžerji ugotovljene nekoherentnosti zavedajo, saj podobno (skoraj enako) kot gostje ocenjujejo iste dimenzije kakovosti.
3. H3: izračuni in rezultati testiranj so pokazali, da med različnimi vrstami PGO obstajajo statistično pomembne razlike v kakovosti. Ugotavljamo, da so razlike med različnimi vrstami PGO v največji meri odvisne od dejavnikov tehnične kakovosti (dimenzija fizični dokazi). Pomembna je ugotovitev, da na zaznavo kakovosti vplivata namen in pogostost obiska PGO, medtem ko preučevani demografski značilnosti gostov (starost in izobrazba) na zaznavo kakovosti nimata statistično značilnega vpliva.
4. H4: na osnovi rezultatov testiranj ugotavljamo, da standardizacija delovnih nalog nima statistično značilnega vpliva na doseganje višje kakovosti v PGO. Z raziskavo prav tako za nobenega

- od preučevanih dejavnikov menedžmenta kakovosti (pogostost spremljanja delovnega proces, pogovori s sodelavci, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, izdelan trženjski načrt) nismo mogli potrditi statistično pomembnega vpliva na končno oceno kakovosti (izobraževanje in pogovori le posredno, prek kakovosti osebja, vplivajo na kakovost – glej rezultate modeliranja H6).
5. H5: ugotavljamo, da PGO, ki redno spremljajo kakovost ponudbe, ne dosegajo višje kakovosti v primerjavi s tistimi PGO, ki kakovost ponudbe spremljajo redkeje oz. je sploh ne spremljajo. Na podlagi ocenjenega regresijskega modela ni mogoče potrditi statistično pomembnega vpliva pogostosti spremljanja kakovosti ponudbe na kakovost trženjskega gostinskega proizvoda.
  6. H6: na podlagi rezultatov modeliranja ugotavljamo, da izmed sedmih preučevanih trženjskih dimenzij kakovosti na lojalnost gostov v PGO vpliva zgolj dimenzija osebje. Hkrati pa izidi raziskave kažejo, da na kakovost osebja statistično pomembno lahko vplivamo z izobraževanjem in usposabljanjem, s pogovori z zaposlenimi o nivoju kakovosti in poznavanjem gostovih pričakovanj. Na zagotavljanje lojalnosti ima neposreden in statistično značilen vpliv tudi posedovanje programa lojalnosti, medtem ko pogostost spremljanja kakovosti, standardizacija, trženjski načrt, prisotnost menedžerja in (ne)koherentnost nimajo nikakršnega statistično značilnega vpliva niti na zagotavljanje kakovosti ponudbe niti na zagotavljanje lojalnosti gostov.

Glede na vsa poznanja in ugotovitve ugotavljamo, da teoretični raziskovalni model v praksi ne more obstajati, saj smo potrdili le tri od šestih postavljenih hipotez. V skladu z ugotovitvijo, da raziskovalnega modela ni mogoče potrditi, popravki pa zaradi njegove obsežnosti niso smiselni, smo v nadaljevanju oblikovali nov model.

### **Trženjski model za zagotavljanje kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov v PGO**

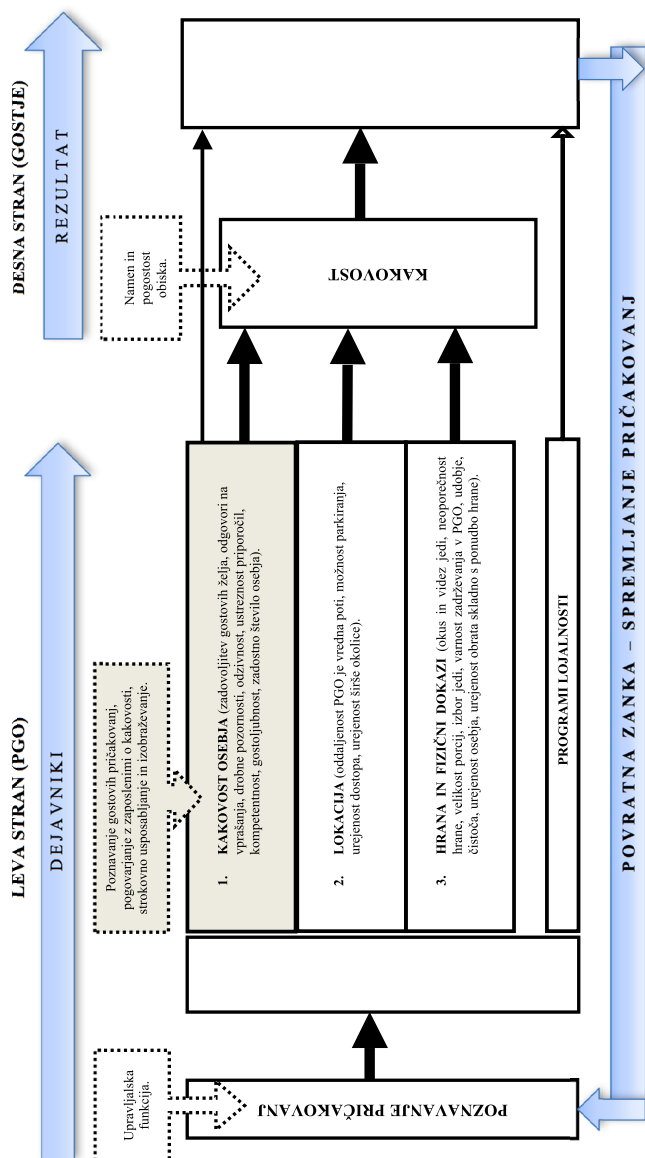
Pri oblikovanju novega modela smo uporabili enake predpostavke kot pri prvotnem teoretičnem raziskovalnem modelu. Iz ocene raziskovalnega modela je razvidno, kje prihaja do razlik oz. kateri so ključni dejavniki pri zagotavljanju kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov v PGO. Do ključnih razlik prihaja v pomenu komunikacijske funkcije trženjskega gostinskega proizvoda (koherentnost), zagotavljanju kakovosti s standardi, pomenu rednega spremljanja kakovosti in v pomenu, ki ga imajo posamezne

dimenzije in dejavniki kakovosti pri zagotavljanju kakovosti ponudbe ter lojalnosti gostov. Pri tem velja izpostaviti vlogo, ki jo imajo različni dejavniki upravljanja oz. menedžmenta kakovosti pri zagotavljanju kakovosti in lojalnosti v PGO. Nov model, ki ga prikazujemo na Sliki 6, lahko vsebinsko ločimo na tri sklope: levo stran modela (PGO); desno stran modela (goste); povratno zanko (spremljanje pričakovanj), ki povezuje obe strani. Levo stran predstavlja menedžment PGO, ki upravlja s trženjskim gostinskim proizvodom (na sliki dejavniki) z namenom zagotavljanja kakovostne ponudbe in lojalnosti gostov (na sliki rezultati). Po doseganju rezultatov (kakovost ponudbe in lojalnost gostov) je priporočljivo, da menedžment PGO kontinuirano spremlja pomen posameznih trženjskih dimenzij kakovosti z vidika zagotavljanja kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov (na sliki spremljanje pričakovanj). Na osnovi vsakokratnih ugotovitev mora menedžment prilagoditi oz. usmeriti poslovanje k doseganju zastavljenih ciljev oz. rezultatov modela. V nadaljevanju predstavljamo posamezne faze (korake) modela (Kukanja, 2015), s katerimi zagotavljamo kakovost ponudbe in lojalnost gostov v PGO.

1. Poznavanje pričakovanj: s ciljem zagotavljanja kakovostne ponudbe in lojalnosti gostov morajo menedžerji PGO dobro poznati tako pričakovanja gostov glede želene kakovosti ponudbe kot pomen posameznih dejavnikov kakovosti z vidika zagotavljanja lojalnosti gostov. Na osnovi izračunov smo ugotovili, da med poznavanjem gostovih pričakovanj in upravljalno funkcijo PGO obstaja statistična povezanost, kar pomeni, da mora menedžment PGO neodvisno od upravljalne funkcije težiti k natančnemu poznavanju gostovih pričakovanj. Z raziskavo smo dokazali, da imajo gostje najvišja pričakovanja glede naslednjih trženjskih dimenzij kakovosti: (1) osebja, (2) lokacije ter (3) hrane in fizičnih dokazov. Na lojalnost gostov vpliva le ena trženjska dimenzija kakovosti – dimenzija osebje.
2. Zagotavljanje kakovosti z namenom zagotavljanja lojalnosti gostov: z raziskavo smo ugotovili, da lahko menedžment PGO zagotavlja kakovost ponudbe s tremi trženjskimi dimenzijami kakovosti (glede na pomen): z osebjem, lokacijo, s hrano in fizičnimi dokazi. Lojalnost gostov torej dosežemo s kakovostno ponudbo, pri čemer pa na njihovo lojalnost statistično značilno vpliva le kakovost trženjske dimenzije osebje (dimenzijo osebje razumemo kot sestavni in neločljivi del kakovosti trženjskega gostinskega proizvoda). Pri zagotavljanju lojalnosti si menedžment PGO lahko uspešno pomaga z vzpostavitvijo programa

lojalnosti. Ker je dimenzija osebje najpomembnejša trženjska dimenzija kakovosti v PGO (tako z vidika zagotavljanja kakovosti ponudbe kot z vidika zagotavljanja lojalnosti gostov), lahko kakovost osebja zagotavljamo s poznavanjem gostovih pričakovanj, pogovori z zaposlenimi ter z izobraževanjem in usposabljanjem osebja (ostali preučevani dejavniki menedžmenta kakovosti na zagotavljanje kakovosti nimajo statistično značilnega vpliva).

3. Percepcija kakovosti in lojalnost: z raziskavo smo dokazali, da na gostovo percepcijo kakovosti statistično pomembno vplivata namen obiska (psihografska spremenljivka) in pogostost obiska PGO. Kakovost ponudbe najvišje zaznavajo gostje, ki PGO obiščejo iz poslovnih namenov, in povratni gostje (gostje, ki so PGO obiskali trikrat ali večkrat). Pri tem velja opomniti, da gostje kakovost zaznavajo predvsem na osnovi kakovosti dimenzije osebje, prav tako pa na lojalnost gostov, med vsemi preučevanimi dimenzijami kakovosti, vpliva izključno kakovost dimenzije osebje.
4. Spremljanje pričakovanj: ker rezultati tujih raziskav, predstavljenih v uvodnem delu raziskave, nakazujejo na pomen različnih dimenzij kakovosti v prehrabnem gostinstvu, mora menedžment redno spremljati pričakovanja gostov. Poznavanje pričakovanj ni stalnica, temveč kontinuiran proces (v smislu povratne zanke). Glede na vsakokratni ugotovljeni pomen posameznih trženjskih dimenzij kakovosti mora menedžment poslovanje prilagoditi tako, da zagotovi kakovost ponudbe in lojalnost gostov oz. doseže rezultat modela. Trženjski model podrobneje predstavljamo na Sliki 6).



Slika 6: Trzrenski model dejavnikov kakovosti v prehrabnem gostinstvu. Prirejeno po Kučanja, 2015.

Opomba: Polna črta pomeni statistično značilen (neposreden) vpliv posameznih trzrenskih dejavnikov kakovosti na kakovost ponudbe in lojalnost gostov. Prekinjena črta pomeni medsebojno odvisnost oz. korelacijo preučevanih (okoljskih) spremenljivk na zagotavljanje kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov v PGO. Kakovost osebja je kot najpomembnejša dimenzija modela obarvana oz. izpostavljena.

## Primerjava rezultatov naše raziskave (modela) z ugotovitvami tujih raziskav

Rezultate, kot izhajajo iz našega raziskovalnega modela (terensko raziskavo smo zaključili v letu 2014), smo želeli primerjati z izsledki najnovejših tujih raziskav. V ta namen smo preučili relevantne znanstvene raziskave, izpeljane med leti 2015 in 2017 in dostopne v mednarodnih bazah podatkov (Sciencedirect, Emerald Insight, Proquest, EconLit, Elsevier). Izsledke, ki izhajajo iz primerjave ključnih ugotovitev, povzemamo v nadaljevanju.

- Vzpodbudne so ugotovitve Al-Tita (2015), ki je preučil povezavo med kakovostjo storitve, hrane, zadovoljstvom in pripadnostjo gostov PGO (v naši raziskavi lojalnostjo). Avtor je nadgradil dimenzije modela SERVQUAL z indikatorji (v naši raziskavi dejavniki kakovosti) hrane ter preučil vpliv zaznane kakovosti storitve in hrane na zadovoljstvo gostov in njihovo pripadnost PGO. Kljub temu, da je bila raziskava izvedena na vzorcu študentov v specifičnem okolju (PGO v bližini univerz v Jemnu), iz njenih rezultatov izhaja, da na zadovoljstvo gostov statistično značilno vplivata tako zaznana kakovost storitve kot kakovost hrane. Avtor ugotavlja, da poleg zadovoljstva na povratek gostov statistično značilno vpliva zaznana kakovost storitve (dimenzije urejenost, odzivnost in empatija). Pomen kakovosti z vidika zagotavljanja lojalnosti gostov smo potrdili tudi z našim modelom. Iz preučevanih (RATER) dimenzij izhaja, da se le-te večinoma nanašajo na dejavnike kakovosti osebja.
- Kljub temu, da v naši raziskavi nismo dokazali (potrdili) pomena demografskih spremenljivk z vidika vrednotenja (zaznave) kakovosti, izsledki tuje raziskave (Omar, Ariffin in Ahmad, 2016) potrjujejo vpliv spola na zaznavo kakovosti in zadovoljstvo gostov. Raziskava je bila izvedena v specifičnem okolju (arabske restavracije v Maleziji). Menimo, da slednje nakazuje na potrebo po konstantnem merjenju kakovosti, kar smo v našem modelu zagotovili z uvedbo t. i. povratne zanke.
- Kanyan, Ngana in Voon (2016) so preučili vzroke za izboljšanje operativnih delovnih postopkov v obratih s hitro prehrano na vzorcu malezijskih restavracij. Rezultati njihove raziskave kažejo, da je poglobitveni vzrok za zaznano slabo kakovost počasnost postrežbe (osebje). Avtorji med predlogi za izboljšanje navajajo: implementacijo menedžmenta kakovosti (TQM); procesni

pristop k organiziranosti; ureditev fizičnega okolja; HR-menedžment; menedžment nabave in vzdrževanja. Ugotavljamo, da raziskava prav tako izpostavlja pomen osebja, med predlogi za izboljšave pa avtorji navajajo uvedbo systemskega pristopa (TQM), kar smo izpostavili tudi v našem modelu.

- Tajvanski raziskovalci Tsaur, Luoh in Syue (2015) so preučili pomen t. i. všečnosti (dopadljivosti) osebja – všečne osebnostne lastnosti, izgled in nastop osebja (angl. *aesthetic labor*), ki je skladen z imidžem PGO. Avtorji so raziskavo izvedli na vzorcu franšiznih PGO (angl. *full service restaurants*) na Tajskem. Iz rezultatov izhaja, da »všečno« osebje statistično značilno vpliva na pozitivna čustva in vedenjske namere (v našem primeru lojalnost) gostov. Raziskovalci so v raziskavo naknadno uvedli kontrolne spremenljivke (v našem primeru dimenzije kakovosti), hrano, ambient in kakovost storitve, ter ugotovili, da z uvedbo dodatnih dimenzij kakovosti zaznana »všečnost« osebja nima več nikakršnega vpliva na lojalnost gostov. Iz rezultatov izhaja, da na lojalnost gostov vplivata zgolj dimenziji hrana in storitev, medtem ko ambient nanjo nima nikakršnega vpliva. Kljub temu, da pomena hrane z vidika zagotavljanja lojalnosti gostov v naši raziskavi nismo potrdili, rezultati tuje raziskave nesporno nakazujejo na pomen kakovosti ponujene storitve in hrane. Ugotavljamo, da sta obe dimenziji neposredno povezani z izvedbenimi aktivnostmi in s strokovnostjo osebja (in ne nujno tudi z njihovo dopadljivostjo).
- Glede na izpostavljen pomen osebja velja izpostaviti ugotovitve ameriških raziskovalcev Bufquina, R. DiPietro, M. Orłowski in Partlowa (2017), ki so preučili vpliv zaznane »topline« in kompetenc sodelavcev na zadovoljstvo, pripadnost in fluktuacijo zaposlenih v PGO. Avtorji ugotavljajo, da preučevani socialni dimenziji statistično značilno vplivata na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo pripadnost (lojalnost) PGO ter posledično zmanjšujeta namero zaposlenih po zamenjavi delodajalca. Rezultati so glede na našo raziskavo pomembni predvsem zato, ker izpostavljajo notranji (menedžerski) vidik kakovosti pri zagotavljanju ustreznih kompetenc osebja. Iz njih izhaja, da le-te vplivajo tudi na lojalnost zaposlenih do PGO.
- Namin (2017) je na vzorcu ameriških franšiznih restavracij s hitro prehrano preučil pomen kakovosti storitve (dimenzije RATER), hrane in razmerja vrednost za denar z vidika zagotavlja-



nja zadovoljstva gostov in njihove lojalnosti. Avtor ugotavlja, da med preučevanimi dimenzijami kakovosti in lojalnostjo gostov ni neposredne statistične povezanosti. Predpogoj za lojalnost predstavlja zadovoljstvo gostov, na katerega imajo statistično značilen vpliv vse preučevane dimenzije kakovosti (glede na pomen), (1) kakovost hrane; (2) vrednost za denar in (3) kakovost storitve, pri čemer je avtor, glede na pomen, rangiral tudi posamezne dimenzije kakovosti storitve. Dimenzije RATER si, glede na pomen, sledijo v sledečem zaporedju: (1) zanesljivost; (2) odzivnost; (3) vživetje; (4) zagotovitev; (5) urejenost. Rezultati tuje raziskave z vidika zagotavljanja zadovoljstva gostov, nakazujejo na drugačno zaporedje preučevanih dimenzij kot smo ga dokazali v naši raziskavi. Čeprav obratov s hitro prehrano nismo preučevali ločeno, rezultati tuje raziskave nakazujejo na dejstvo, da imajo gostje tovrstnih PGO najvišja pričakovanja glede kakovosti hrane in ugodnega razmerja vrednost za denar. Glede na dejstvo, da je v tovrstnih PGO storitev v veliki meri standardizirana, interakcija gostov z osebjem pa okrnjena, so rezultati smiselni. Zanimivo je, da je med preučevanimi dimenzijami RATER glede na pomen urejenost na zadnjem mestu (prednjačijo dimenzije, povezane z lastnostmi osebja in organizacijo dela), čeprav tovrstni ponudniki stremijo k enotnemu izgledu (CGP) in urejenosti fizičnih dokazov.

- Ryu in Lee (2017) sta preučila razmerje med kakovostjo ponudbe, trženjskimi ugodnosti, ki izhajajo iz partnerskega odnosa, ter recipročnostjo gostov (v našem primeru lojalnostjo) z vidika izgradnje trženjskega odnosa med gosti in PGO. Raziskava je bila izvedena na vzorcu gostov, ki posedujejo članske kartice ugodnosti v verigi gastronomskih PGO (angl. *upscale restaurants*) v Seulu (Južna Koreja). Iz rezultatov izhaja, da gostje, ki pozitivno zaznavajo trženjske napore – usmeritev PGO, posledično tudi pozitivno (visoko) vrednotijo zaznano kakovost v PGO (in obratno). Skupini gostov se, glede na zaznavo trženjskih usmeritev in vrednotenje kakovosti, statistično značilno najbolj razlikujeta glede na vrednotenje: (1) kakovosti storitve (osebja); (2) fizičnega okolja; (3) hrane; (4) poštene cene. Slednje nakazuje na dejstvo, da gostje trženjske aktivnosti v povezavi s kakovostjo najbolj vrednotijo glede na kakovost izvedene storitve (dimenzija osebje). Glede pričakovanih ugodnosti gostje PGO vrednotijo predvsem na osnovi pričakovanega zaupanja (tudi slednje je primarno po-

gojeno z aktivnostmi osebja). Ugotavljamo, da izpostavljene dimenzije kakovosti kljub drugačnemu raziskovalnemu pristopu smiselno sovpadajo z rezultati naše raziskave – tako z vidika zagotavljanja kakovosti kot lojalnosti.

Ugotavljamo, da raziskovalci stremijo k nadaljnji znanstveni razlagi značilnosti menedžmenta kakovosti v PGO. Kljub temu, da smo izdelali nov model (pristop) za zagotavljanje kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov v PGO, ugotavljamo, da v različnih okoljih, na različnih segmentih gostov in vzorcih PGO raziskovalci izpostavljajo pomen različnih dejavnikov, ki različno vplivajo na kakovost ponudbe in/ali njeno percepcijo. Z gotovostjo pa lahko trdimo, da ima v prehrabnem gostinstvu, poleg (pričakovane) kakovosti hrane, ključen pomen zaznana kakovost osebja.

# Zaključek

V raziskavi smo preučili možnost zagotavljanja kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov v prehrabnem gostinstvu na osnovi trženjske usmerjenosti PGO. V uvodnem delu raziskave smo predstavili glavna teoretična izhodišča, opozorili na nekatere pomembne predpostavke, ki so predstavljale pomembno osnovo za izvedbo raziskave, ter predstavili namen, cilje in metodološke pristope, prisotne v raziskavi. V nadaljevanju smo predstavili teoretično in zakonsko opredelitev (ureditev) gostinstva ter izpostavili nekatera pomembna raziskovalna izhodišča, ki izhajajo iz zakonske ureditve gostinstva v RS.

V tretjem poglavju smo se podrobno opredelili do pojma kakovost. Ker pri pregledu znanstvene literature nismo dobili enoznačnega odgovora na vprašanje, kaj kakovost sploh je, smo oblikovali novo, trženjsko definicijo kakovosti v PGO, ki se glasi: »Kakovost storitev je značilnost storitve, da lahko s svojo osnovno – temeljno stopnjo kakovosti vsak element (posebej in kot celota) gostinske storitve, vsak element (posebej in kot celota) procesa izvajanja te storitve v PGO zadovolji pričakovanja gostov.« Predstavili smo različne teoretične modele kakovosti storitev (predvsem model petih razkorakov in njegove izpeljanke), številne kvalitativne in kvantitativne metode merjenja kakovosti ter sisteme notranje kakovosti, s pomočjo katerih lahko zagotavljamo kakovost storitev. Naredili smo primerjavo različnih modelov merjenja kakovosti storitev, pri čemer smo posebno pozornost namenili primerjavi razlik med posameznimi kvantitativnimi modeli. Z vidika naše raziskave je bila predvsem spodbudna ugotovitev, da se nekateri novejši modeli merjenja kakovosti (npr. Tangserv, CIERM, razširjeni model CIT) odmikajo od tradicionalnih (angl.

*RATER*) dimenzij generičnega modela *SERVQUAL* (Zeithaml idr., 1988, str. 36). Ugotovili smo, da ima menedžment kakovosti v prehrabnem gostinstvu svoje posebnosti, zaradi česar smo prišli do zaključka, da je treba k preučevanju menedžmenta kakovosti v PGO pristopati selektivno. Izhajajoč iz omenjenih ugotovitev smo se vsebinsko podrobneje opredelili tudi do pomena nekaterih splošnih značilnosti menedžmenta PGO z vidika zagotavljanja kakovosti (npr. lastniška in upravljalna funkcija menedžmenta, usmerjenost menedžmenta h gostu, nadzor kakovosti, odnos do standardizacije). Ker kategorizacije PGO v RS ne poznamo, smo se odločili, da je prav tako smiselno preveriti, ali gostje zaznavajo različno kakovost v različnih, zakonsko klasificiranih vrstah PGO. Poleg standardizacije, ki jo podrobno obravnavamo v četrtem poglavju, je na osnovi ugotovitev nekaterih avtorjev (Bowie in Buttle, 2004; Cousins idr. 2002) kakovost mogoče zagotavljati tudi z implementacijo t. i. sodobnih organizacijskih načel, kot so: redna komunikacija s sodelavci o nivoju kakovosti storitve; zavezanost menedžmenta k stalnemu izobraževanju vseh zaposlenih; vključenost menedžerja v delovni proces in orientiranost k tržnim raziskavam. V raziskovalni model smo zato poleg standardizacije vključili tudi omenjene organizacijske pristope.

V petem poglavju smo se opredelili do pojma gostinski proizvod, predstavili smo trženjski pristop v PGO ter vpeljali koncept trženjskega gostinskega proizvoda, ki se glasi: »Trženjski gostinski proizvod predstavlja tisti del celovitega gostinskega proizvoda, s katerim pride gost neposredno v stik, ga lahko sistematično razdelimo po elementih trženjskega spleta in nanj gostinec lahko (vsaj večinoma) neposredno vpliva.« Posebno pozornost smo namenili preučitvi ugotovitev dosedanjih raziskav s področja kakovosti v PGO, pri čemer smo ugotovitve smiselno prikazali glede na posamezne trženjske dimenzije kakovosti (7P). Na osnovi rezultatov kvalitativne raziskave, s katero smo ugotavljali pomen posameznih trženjskih dimenzij kakovosti v PGO, smo prišli do zaključka, da ne moremo izpostaviti zgolj ene, najpomembnejše dimenzije kakovosti v PGO. Rezultati (ugotovitve) številnih raziskav pričajo o dejstvu, da je merjenje kakovosti podvrženo številnim okoljskim dejavnikom (sociološkim, kulturološkim, psihološkim itd.), ki v različnih okoljih različno vplivajo na vrednotenje kakovosti. Slednje zato daje pomen različnim dejavnikom in dimenzijam kakovosti. Številni raziskovalci (predstavljeni v nadaljevanju) zato zagovarjajo vpeljavo specifičnih, okolju in posamezni raziskavi prilagojenih dejavnikov oz. dimenzij kakovosti, in sicer: vključitve zaposlenih (Snaj in Mumel, 2002, str. 376); ocena zadovoljitve dejanskih pričakovanj in ocena kakovosti v primerjavi s konkurenco (Kristensen idr.,

2000, str. 1012–1013); komplementarnosti in pristnosti ponudbe (Albacete-Sáez idr., 2007, str. 59); čustev (Akbaba, 2006, str. 187; Edvardsson, 2005, str. 130; Ladhari idr., 2008, str. 571–572); namena obiska PGO (Iglesias in Guillén, 2004, str. 378). Na podlagi predstavljenih ugotovitev smo upoštevali priporočila tujih raziskovalcev po načrtnem in selektivnem pristopu k raziskovanju kakovosti v PGO ter v raziskavo vključili predlagane dejavnike.

V šestem poglavju smo preučili koncept zadovoljstva, ki predstavlja predpogoj za lojalnost, nato pa še koncept lojalnosti, ki v našem raziskovalnem modelu predstavlja končni rezultat (cilj) zagotavljanja kakovosti v PGO. Pri pregledu znanstvenih raziskav smo ugotovili, da je pojmovnik s področja lojalnosti nedefiniran. Pri tem mislimo na razlike, ki nastajajo pri enačenju lojalnosti (kot čustvene značilnosti) s povratkom oz. ponovnim nakupom, ki je lahko zgolj vedenjska (interesna) značilnost. Številni raziskovalci (Bridson idr., 2008; Laškarin, 2013; Sunny Hu idr., 2010; Rayer, 1996) v svojih delih posplošeno uporabljajo izraz (termin) programi lojalnosti. Enako ugotavljata tudi Bowie in Buttle (2004, str. 306), ki pravita, da je razlika med zagotavljanjem lojalnosti in zagotavljanjem ponovnega nakupa sicer nesporna, vendar sta termina v praksi pogosto pomešana. Ker se v raziskavi nismo posebej posvečali razlikam med vedenjsko in čustveno lojalnostjo, prav tako pa nas niso zanimale različne stopnje odnosov lojalnosti med gostom in PGO, smo uporabili izraz programi lojalnosti. Rezultati analiziranih raziskav s področja lojalnosti dokazujejo, da je odnos med lojalnostjo, kakovostjo in zadovoljstvom veliko bolj zapleten, kot se zdi na prvi pogled. Pri tem velja izpostaviti ugotovitev, da si raziskovalci niso enotni glede pomena, ki ga imajo posamezni trženjski dejavniki kakovosti z vidika zagotavljanja lojalnost gostov, saj ne moremo izpostaviti zgolj enega, najpomembnejšega dejavnika kakovosti glede na pomen, ki ga ima ta z vidika zagotavljanja lojalnosti gostov v PGO. Za našo raziskavo je bila predvsem pomembna ugotovitev, da dosedanje raziskave lojalnosti gostov v PGO še niso preučile z vidika dimenzij trženjskega spleta.

S pregledom znanstvene in strokovne literature smo preverjali ključno raziskovalno vprašanje: »S katerimi trženjskimi dejavniki kakovosti lahko zagotavljamo kakovost ponudbe in lojalnost gostov v PGO?« Z ugotovitvami kvalitativne raziskave smo prišli do zaključka, da ne moremo izpostaviti zgolj enega, najpomembnejšega dejavnika kakovosti. Ker v analizi dosedanjih raziskav nismo zasledili poenotenega modela, temelječega na trženjskem pristopu (7P), ki bi omogočal (zagotavljal) doseganje kakovosti v PGO, smo na osnovi ugotovitev teoretičnega dela naloge ob-

likovali nov raziskovalni model. S tem modelom smo želeli prikazati odnose med trženjskimi dejavniki kakovosti, zadovoljstvom in lojalnostjo gostov. Ključne ugotovitve, do katerih smo prišli na osnovi rezultatov empirične raziskave (sedmo poglavje), predstavljamo v nadaljevanju.

Ugotovili smo, da z analizo rezultatov izvedene empirične raziskave lahko zgolj deloma potrdimo zastavljene hipoteze in posledično prvotni raziskovalni model. Na podlagi rezultatov testiranj v sklopu preverbe  $H_1$  ugotavljamo, da pri vseh opazovanih dimenzijah kakovosti obstajajo statično pomembne razlike v ocenah menedžerjev in gostov. Za vse opazovane dimenzije kakovosti je ocena menedžerjev statistično pomembno višja od ocen gostov (kljub statistično značilnim razlikam ugotavljamo relativno podoben pogled na kakovost). Na poznavanje gostovih pričakovanj ima statistično značilen vpliv upravljalska funkcija menedžmenta, medtem ko vrsta PGO, vključenost menedžerja v delovni proces in demografske značilnosti menedžerjev (izobrazba in delovna doba) nanj nimajo statistično pomembnega vpliva. Podobno smo na podlagi rezultatov testiranj v sklopu  $H_2$  prišli do zaključka, da gostje trženjski gostinski proizvod zaznavajo kot izrazito nekoherenten. Pomembna je predvsem ugotovitev, da na zmanjšanje nekoherentnosti ne moremo vplivati z nobenim od preučevanih dejavnikov menedžmenta kakovosti (posedovanjem trženjskega načrta, internimi standardi dela, pogostostjo spremljanja delovnega procesa). Zanimiva je ugotovitev, da se menedžerji ugotovljene nekoherentnosti zavedajo, saj podobno (skoraj enako) kot gostje ocenjujejo iste trženjske dimenzije kakovosti. V tem pogledu je zanimiva tudi analiza (zaznane) kakovosti v različnih vrstah PGO ( $H_3$ ). Izračuni in rezultati testiranj so pokazali, da med različnimi vrstami PGO obstajajo statistično pomembne razlike v kakovosti, te pa so v največji meri odvisne od dejavnikov tehnične kakovosti (dimenzija fizični dokazi). Pomembna je predvsem ugotovitev, da na zaznavo kakovosti vplivata namen in pogostost obiska, medtem ko starost in izobrazba gostov nanjo nimata statistično značilnega vpliva. Prav tako smo ugotovili, da na doseganje višje kakovosti v PGO ne vplivata niti standardizacija delovnih nalog ( $H_4$ ) niti pogostost spremljanja kakovosti ( $H_5$ ). Zaključek empirične raziskave predstavlja analiza  $H_6$  (percepcija kakovosti in lojalnost). Na podlagi rezultatov modeliranja ugotavljamo, da na lojalnost gostov vpliva zgolj trženjska dimenzija osebje. Na kakovost osebja statistično pomembno lahko vplivamo z izobraževanjem in usposabljanjem, s pogovori in poznavanjem gostovih pričakovanj. Na zagotavljanje lojalnosti ima neposreden in statistično značilen vpliv tudi posedovanje programa za zagotavljanje lojalnosti. Ostale preučevane spremenljivke (pogostost spremljanja kako-

vosti, standardizacija, trženjski načrt, prisotnost menedžerja in (ne)koherentnost) pa nimajo nikakršnega statistično značilnega vpliva niti na zagotavljanje kakovosti ponudbe niti na zagotavljanje lojalnosti gostov.

Glede na vsa spoznanja in ugotovitve, do katerih smo prišli z raziskavo, smo zaključili, da izvirni raziskovalni model v praksi ne more obstajati. Na osnovi rezultatov empirične raziskave in ugotovitev, do katerih smo prišli v teoretičnem delu raziskave, smo zato oblikovali nov, trženjski model za zagotavljanje kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov v PGO. Ta ima tri zaporedne vsebinske sklope: poznavanje pričakovanj gostov in zagotavljanje kakovostne ponudbe s ciljem zagotavljanja lojalnosti gostov (v modelu dejavniki), percepcija kakovosti in lojalnost gostov (v modelu rezultati) in spremljanje pričakovanj (v modelu povratna zanka). Iz modela izhaja, da morajo menedžerji dobro poznati tako pričakovanja gostov glede želene kakovosti kot pomen posameznih dejavnikov kakovosti z vidika zagotavljanja lojalnosti gostov. Kakovost ponudbe (glede na rezultate raziskave) lahko zagotovimo s kakovostjo (1) osebja, (2) lokacije ter (3) hrane in fizičnih dokazov. Končni cilj modela predstavlja lojalnost gostov, ki jo dosežemo s (1) kakovostnim osebjem in z (2) vzpostavitvijo programa lojalnosti. Pričakovanja gostov mora menedžment PGO redno spremljati, zaradi česar poznavanje pričakovanj ni stalnica, temveč kontinuiran proces.

Menimo, da smo z analizo rezultatov raziskovanja dosegli namen in cilje raziskave, saj smo znanstveno preučili trženjski pristop, temelječ na Kotlerjevem konceptu trženjskega spleta (7P), k zagotavljanju kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov v prehrabnem gostinstvu. Izpostaviti velja predvsem sledeče prispevke raziskave: opredelili smo trženjske dejavnike kakovosti v PGO, katerih pomen smo z vidika zagotavljanja kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov v različnih, zakonskih vrstah PGO tudi znanstveno preučili; predlagali smo izboljšave teoretičnih pristopov (predvsem enodimenzionalnih – izvedbenih pristopov) in kvantitativnih modelov za merjenje in zagotavljanje kakovosti ponudbe v prehrabnem gostinstvu; povzeli smo ugotovitve najnovejših znanstvenih raziskav s področja menedžmenta kakovosti v prehrabnem gostinstvu; predstavili smo rešitve in konkretne napotke, povezane s kakovostjo v PGO, kar daje delu tudi pomembno praktično in aplikativno vrednost (priporočila so povzeta v nadaljevanju); znanstveno smo preučili vpliv nekaterih panožnospecifičnih značilnosti prehrabnega gostinstva v RS na zagotavljanje kakovosti v PGO (npr. pomen upravljalško-lastniške funkcije menedžmenta PGO; pomen pogostosti vključevanja menedžerja v operativni delovni proces; pomen izkušenj za zagotavljanje kakovosti itd.). Ta spoz-

njanja so pomembna, saj odražajo nekatere specifičnosti dejavnosti, ki pomembno vplivajo na zagotavljanje kakovosti v prehrabnem gostinstvu. Raziskava v tem pogledu na področje raziskovanja prehrabnega gostinstva vnaša načrten raziskovalni pristop, saj smo v nalogi uporabili kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih raziskovalnih metod. Pri tem velja izpostaviti predvsem uporabo strukturnega modeliranja enačb (SEM) na področju preučevanja prehrabnega gostinstva. Pridobljeni rezultati nam tako omogočajo poglobljeno razumevanje delovanja trga prehrabnega gostinstva, predvsem z vidika zagotavljanja kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov v PGO.

Ker smo v raziskavi predstavili tudi konkretne rešitve, povezane s kakovostjo v PGO, to daje delu tudi praktično in aplikativno vrednost. V aplikativnem smislu je raziskava k vsakdanji poslovni praksi prispevala nov model dejavnikov kakovosti v prehrabnem gostinstvu, ki temelji na novih, statistično preverjenih metodah merjenja kakovosti storitev in ugotavljanja pomena posameznih dejavnikov kakovosti z vidika zagotavljanja lojalnosti gostov. Z modelom smo dokazali, da mora menedžment PGO poznati pričakovanja gostov tako z vidika zagotavljanja kakovosti ponudbe kot z vidika zagotavljanja lojalnosti gostov. Kakovost v PGO lahko zagotavljamo predvsem s kakovostjo sledečih trženjskih dimenzij kakovosti: (1) osebja, (2) lokacije ter (3) hrane in fizičnih dokazov. Na lojalnost gostov statistično značilno vpliva zgolj dimenzija osebje, pri tem čemer si lahko menedžerji PGO uspešno pomagajo z vzpostavitvijo programa lojalnosti. Iz modela prav tako izhaja, da standardizacija v prehrabnem gostinstvu na zagotavljanje kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov nima nikakršnega statistično značilnega vpliva. Kakovost osebja kot najpomembnejše dimenzije kakovosti in lojalnosti v PGO zagotavljamo predvsem z izobraževanjem in usposabljanjem osebja, s pogovori s sodelavci in poznavanjem gostovih pričakovanj (glej Sliko 6).

Kljub temu pa velja izpostaviti nekatere ključne omejitve raziskave. To so: neuskkljenost šifranta SKD z zakonskimi vrstami PGO, pri čemer je dodatno težavo predstavljalo dejstvo, da so restavracije in gostilne vodene pod enotno šifro (SKD – I56.101); možnost, da so bila iz raziskave izpuščena gostinska podjetja, ki sicer opravljajo dejavnost prehrabnega gostinstva, a v času definiranja populacije niso imela registrirane dejavnosti prehrabnih obratov (I56) kot prvo dejavnost; izključitev tistih PGO, ki se z nudenjem prehrane (v ožjem pomenu besede) primarno ne ukvarjajo (npr. bare), čeprav se raziskava skladno z obstoječo zakonodajo nanaša na celotno prehrabno gostinstvo; slab odziv menedžerjev; v PGO nismo fizično preverjali, ali v obratih dejansko posedujejo standar-



de, temveč smo se zanesli izključno na odgovore menedžerjev; vključitev zgolj slovensko govorečih gostov v raziskavo; pomanjkanje raziskav s področja kakovosti v PGO.

Z raziskavo smo prišli tudi do spoznanj in ugotovitev, ki presegajo prvotni namen in cilje. Ker želimo na osnovi naših ugotovitev spodbuditi raziskovalce k nadaljnjemu raziskovanju kakovosti v prehranbnem gostinstvu, navajamo še nekaj priporočil za raziskovalno delo. Menimo, da bi bilo predvsem smiselno: podrobneje preučiti načine (pre)poznavanja pričakovanj gostov in implementacijo le-teh v ponudbo PGO tudi s kvalitativnim raziskovalnim pristopom – intervjuji z menedžerji; izvesti poglobljeno raziskavo vpliva različnih notranjih – menedžerskih dejavnikov upravljanja na zagotavljanje kakovosti osebja (npr. preučitev različnih stilov vodenja, preučitev pomena organizacijske kulture, vpliv medkulturnih in medgeneracijskih razlik na zagotavljanje kakovosti itd.); preučiti pomen dejavnikov zunanjega okolja (dejavnike, na katere menedžment PGO nima neposrednega vpliva); izvesti enako raziskavo v mednarodnem okolju, kjer bi npr. lahko zajeli PGO istega tipa in jih primerjali glede na posamezne, trženjske dimenzije kakovosti in ostale primerljive značilnosti (št. sedišč, menedžment, ponudba itd.); preučiti razlike v zagotavljanju in vrednotenju kakovosti med PGO, ki poslujejo v sklopu nastanitvenih obratov, in komercialnimi PGO odprtega tipa, ki neodvisno (samostojno) poslujejo na trgu prehranbnega gostinstva; raziskati pomen ugleda (imidža) PGO; nadgraditi raziskavo z analizo dejanskih poslovnih izidov PGO (bilanco uspeha). Pri tem bi bilo zanimivo ugotoviti, kako posamezni trženjski dejavniki oz. dimenzije kakovosti vplivajo na poslovni izid (dobičkonosnost) posameznih vrst PGO.

V zaključku želimo ponuditi še nekaj predlogov za menedžerje PGO in druge deležnike, ki so na strokovni ravni povezani s prehranbnim gostinstvom. Glede na dejstvo, da ima več kot polovica v raziskavo vključenih PGO tudi interne standarde, in ugotovitev, da se v kar 14 % PGO zaposleni nikoli oz. skoraj nikoli ne udeležujejo strokovnih izobraževanj, je treba nujno spodbuditi izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Ker na kakovost standardizacija nima nikakršnega vpliva, je prav tako smiselno prilagoditi njen obseg, na kar v hotelirstvu opozarja tudi Šuligoj (2009, str. 255). Posledično je priporočljivo pristopiti k implementaciji načel t. i. sodobnih organizacijskih pristopov, saj so ravno pogovori z zaposlenimi (odprta komunikacija) pomemben dejavnik zagotavljanja kakovosti osebja v PGO. Dokazan pomen (vpliv) osebja nedvomno nakazuje na pomen strokovne izobraženosti, kulture komuniciranja, spoštovanja etičnih načel in drugačnosti, soodvisnosti bivanja, sodelovanja itd. Osebe predsta-

vlja osnovo gostoljubja in temelj zagotavljanja kakovosti v prehrabnem gostinstvu, zato je smiselno, da tudi družbeno okolje sistemsko poskrbi za zagotovitev minimalnih standardov, ki se nanašajo na strokovno usposobljenost gostinskega osebja. Povsem nedopustno je, da gostinska zakonodaja ne predvideva minimalne strokovne izobrazbe oz. minimalne stopnje strokovne usposobljenosti gostinskega osebja. Nujno bi bilo treba spremeniti obstoječo zakonodajo na način, da se ponovno uvede kriterij minimalne strokovne izobrazbe. Na problem ustrezne strokovne izobrazbe v gostinstvu v svoji raziskavi opozarjajo že S. S. Lebe idr. (2009, str. 82). V tem (regulativnem) pogledu pa je vprašljiv tudi sistem klasifikacije PGO. Glede na rezultate raziskave namreč ocenjujemo, da je trenutni sistem klasifikacije z vidika zagotavljanja kakovosti in distinkcije med posameznimi vrstami PGO vsebinsko pomanjkljiv (razliko med vrstami PGO gre pripisati zgolj dejavnikom fizičnih dokazov). Na osnovi teoretičnih spoznanj in rezultatov raziskave ocenjujemo, da sta možni dve izhodišči. Prvo predstavlja poenostavitev zakonodaje, kar bi pomenilo unifikacijo pravil za vse PGO in odpravo klasifikacije glede na vrsto obrata (v tem primeru bi univerzalno govorili le o PGO). Podobno ureditev lahko zasledimo v italijanski zakonodaji, ki gostinske obrate loči le na gostinske obrate za hrano in pijačo ter gostinske obrate za razvedrilo (Ur. l. Dežele FJK, št. 29/2005, čl. 65–78) (it. *Bollettino ufficiale della FVG*). Drugo možnost predstavlja rigoroznejši pristop h klasifikaciji posameznih vrst PGO. Glede na nekatere lokalne gastronomske specifičnosti (pri tem mislimo predvsem na gostilne) zagovarjamo vsebinsko ohranitev distinkcije med posameznimi vrstami PGO tudi z vidika zagotavljanja različne kakovosti ponudbe (drugi pristop). Podoben pristop zagovarjajo tudi S. S. Lebe idr. (2006, str. 107).

## Viri in literatura

- AAA Inspections AAA NewsRoom. (2013). Pridobljeno s <http://newsroom.aaa.com/diamond-ratings/aaa-inspections/>
- Abbas, T. E., in Somayeh, A. (2011). Classification of customer's behaviour in selection of the restaurant with the use of neural network. *European Journal of Economics, Finance in Administrative sciences*, 38, 105–117.
- Abdullah, A. D., in Rozario, F. (2009). Influence of service and product quality towards customer satisfaction: A case study at the staff cafeteria in hotel industry. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 5(3), 185–190.
- Aigbedo, H., in Parameswaran, R. (2004). Importance-performance analysis for improving quality of campus food service. *International Journal of Quality in Reliability Management*, 21(8), 876–896.
- AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence. (2013, 11. maj). Pridobljeno s <http://www.ajpes.si/fipo/dejavnosti.asp>
- Akan, P. (1995). Dimensions of service quality: A study in Istanbul. *Managing Service Quality*, 5(6), 39–43.
- Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 170–192.
- Albacete-Sáez, C. A., Mar Fuentes-Fuentes, M., in Javier Lloréns-Montes, F. (2007). Service quality measurement in rural accommodation. *Annals of Tourism Research*, 34(1), 45–65.

- Al-Tit, A. A. (2015). The effect of service and food quality on customer satisfaction and hence customer retention. *Asian Social Science*, 11(23), 129–139.
- Andaleeb, S. S., in Conway, C. (2006). Customer satisfaction in the restaurant industry: An examination of the transaction-specific model. *Journal of Services Marketing*, 20(1), 3–11.
- Ariffin, A. A. M., in Maghzi, A. (2012). A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 191–198.
- Atilgan, E., Akinci, S., in Aksoy, S. (2003). Mapping service quality in the tourism industry. *Managing Service Quality*, 13(5), 412–422.
- Avelini Holjevac, I. (1998). *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom*. Opatija, Hrvaška: Hotelijerski fakultet.
- Ayeh, J. K., in Chen, R. X. (2013). 'How's the Service?' A Study of Service Quality Perceptions across Sectors and Source Markets. *International Journal of Tourism Research*, 15(3), 241–260.
- Baek, S.-H., Ham, S., in Yang, I.-S. (2006). A cross-cultural comparison of fast food restaurant selection criteria between Korean and Filipino college students. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 683–698.
- Barber, N., in Scarcelli, J. M. (2009). Clean restrooms: How important are they to restaurant consumers? *Journal of Foodservice*, 20(6), 309–320.
- Barber, N., in Scarcelli, J. M. (2010). Enhancing the assessment of tangible service quality through the creation of a cleanliness measurement scale. *Managing Service Quality*, 20(1), 70–88.
- Barber, N., Goodman, R. J., in Goh, B. K. (2011). Restaurant consumers repeat patronage: A service quality concern. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 329–336.
- Barrows, C. W., in Bosselman, R. H. (1999). *Hospitality management education*. New York, NY: Haworth Press.
- Barrows, C. W., in Powers, T. (2003). *Introduction to Management in the Hospitality Industry*. New York, NY: John Wiley & Sons Inc.
- Bateson, J. E. G. (1995). *Managing services marketing: Text and readings*. Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Bell, S. J., Auh, S., in Smalley, K. (2005). Customer relationship dynamics: Service quality and customer loyalty in the context of varying

- levels of customer expertise and switching costs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 169–183.
- Bhattacharya, A., in Friedman, H. H. (2001). Using »smart« pricing to increase profits and maximize customer satisfaction – tags: PRICING CUSTOMER satisfaction. Pridobljeno s <http://connection.ebscohost.com/c/articles/5482557/using-smart-pricing-increase-profits-maximize-customer-satisfaction>
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71.
- Blažević, I. (1987). *Povijest turizma Istre i Kvarnera*. Opatija, Hrvaška: Otokar Kersavani.
- Bobâlcă, C., Gătej(Bradu), C., in Ciobanu, O. (2012). Developing a scale to measure customer loyalty. *Procedia Economics and Finance*, 3, 623–628.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables* (1<sup>st</sup> edition.). New York, NY: Wiley – Interscience.
- Bollettino ufficiale della FVG. Somministrazione di alimenti e bevande. (2014). Fonti normative – Lista documenti. Pridobljeno s <http://lexview-int.regione.fvg.it/FontiNormative/Lista.aspx?ANN=2005inTIP=1infx=1>
- Bougoure, U.-S., in Neu, M.-K. (2010). Service quality in the malaysian fast food industry: An examination using DINESERV. *Services Marketing Quarterly*, 31(2), 194–212.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., in Zeithaml, V. A. (1993). A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 7–27.
- Bouncken, R. B. (2002). Knowledge management for quality improvements in hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality in Tourism*, 3(3–4), 25–59.
- Bowie, D., in Buttle, F. (2004). *Hospitality marketing: An introduction*. Oxford, Anglija: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Brady, M. K., in Cronin, J. J. (2001). Customer orientation effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research*, 3(3), 241–251.
- Brezovec, A., Nemeč Rudež, H. (2009). *Marketing v turizmu: izhodišča za ustvarjalno razmišljanje in upravljanje*. Portorož, Slovenija: Fakulteta za turistične študije – Turistica.

- Bridson, K., Evans, J., in Hickman, M. (2008). Assessing the relationship between loyalty program attributes, store satisfaction and store loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(5), 364–374.
- Briggs, S., Sutherland, J., in Drummond, S. (2007). Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector. *Tourism Management*, 28(4), 1006–1019.
- Brogowicz, A. A., Delene, L. M., in Lyth, D. M. (1990). A synthesised service quality model with managerial implications. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 27–45.
- Brun, A. (2013). A consumer based model to assess quality of a restaurant format. Pridobljeno s <http://www.medifas.net/IGLS/Papers2012/Paper210.pdf>
- Bufquin, D., DiPietro, R., Orlowski, M., in Partlow, C. (2017). The influence of restaurant co-workers' perceived warmth and competence on employees' turnover intentions: The mediating role of job attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 13–22.
- Butcher, K., Sparks, B., in O'Callaghan, F. (2001). Evaluative and relational influences on service loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 12(4), 310–327.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: Review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), 8–32.
- Byrne, Barbara M. (1998). *Structural equation modeling with lisrel, prelis and simplis: Basic concepts, application and programming*. Hillsdale, MI: Lawrence Erlbaum Associates.
- Candido, C. J. F., in Morris, D. S. (2000). Charting service quality gaps. *Total Quality Management*, 11(4–6), 463–472.
- Carmin, J., in Norkus, G. X. (1990). Pricing strategies for menus: Magic or myth? Pridobljeno s <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0010880405800485>
- Carr, C. L. (2007). The FAIRSERV model: Consumer reactions to services based on a multidimensional evaluation of service fairness. *Decision Sciences*, 38(1), 107–130.
- Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66(1), 33–55.
- Caro, L. M., in Garcia, J. A. M. (2007). Measuring perceived service quality in urgent transport service. *Journal of Retailing and Customer Services*, 14, 60–72.

- Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija, Hrvaška: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
- Chan, R. H. B., Soh, K. K. J., in Tang, T. X. F. (2009). An application of DINESERV at restaurants in Changi Airport Terminal 3. *Final Year Project (FYP)*. Pridobljeno s <http://repository.ntu.edu.sg/handle/10356/15042>
- Cheng, C. C., Chen, C.T., Hsu, F.S., in Hu, H.Y. (2012). Enhancing service quality improvement strategies of fine-dining restaurants: New insights from integrating a two-phase decision-making model of IPGA and DEMATEL analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1155–1166.
- Chon, K.-S., in Maier, T. A. (2010). *Welcome to hospitality: An introduction* (3<sup>rd</sup> edition). Clifton Park, NY: Delmar/CENGAGE Learning.
- Chon, K.-S., in Sparrowe, R. T. (1995). *Welcome to hospitality: An introduction*. Albany, NY.: Delmar Publishing.
- Clark, M. A., in Wood, R. C. (1998). Consumer loyalty in the restaurant industry – A preliminary exploration of the issues. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(4), 139–144.
- Claycomb, C., in Martin, C. L. (2002). Building customer relationships: An inventory of service providers' objectives and practices. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 615–635.
- Cousins, J., Foskett, D., in Gillespie, C. (2002). *Food and beverage management*. Harlow, Anglija: Prentice Hall.
- Crick, A. P., in Spencer, A. (2011). Hospitality quality: New directions and new challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 463–478.
- Cronin, J. J., in Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.
- Cronin, J. J., in Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125–131.
- Crosby, P. B. (1980). *Quality is free*. New York, NY: McGraw-Hill Book Company.
- Cvikl, H. (2002). Importance of intangible elements for customer perception of hotel service quality. V V. Stipetic (ur.), *Hotel & tourism 2002: Human capital, culture and quality in tourism and hospitality industry*, 16<sup>th</sup> Biennial International Congress, 23. –26. October 2002, Opatija (str. 581–587). Rijeka, Hrvaška: University of Rijeka, Faculty of tourism and hospitality management.

- Damjan, J., in Možina, S. (2002). *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana, Slovenija: Ekonomska fakulteta.
- Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position*. Cambridge, MA: Massachusetts Center for Advanced Engineering Study.
- Del Balzo, A. (1998). *La qualità totale: nell'industria alberghiera*. Milano, Italija: Franco Angeli.
- Din, N., Zahari, M. S. M., Othman, C. N., in Abas, R. (2012). Restaurant operator's receptiveness towards providing nutritional information on menu. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 50(0), 699–709.
- Dogdubay, M., in Avcikurt, C. (2013, 6. februar). Customer loyalty in the specialty restaurants: An example from Istanbul. Pridobljeno s [https://emnet.univie.ac.at/uploads/media/Dogdubay\\_AVCIKURT\\_01.pdf](https://emnet.univie.ac.at/uploads/media/Dogdubay_AVCIKURT_01.pdf). [http://scholar.google.si/scholar?q=customer+loyalty+in+the+specialty+restaurants+an+example+from+istanbulinbtnG=inhl=slinas\\_sdt=0%2C5inas\\_vis=1](http://scholar.google.si/scholar?q=customer+loyalty+in+the+specialty+restaurants+an+example+from+istanbulinbtnG=inhl=slinas_sdt=0%2C5inas_vis=1)
- Doyle, P. (2002). *Marketing management and strategy*. Harlow, Anglija: Financial Times/Prentice Hall.
- Edvardsson, B. (2005). Service quality: Beyond cognitive assessment. *Managing Service Quality*, 15(2), 127–131.
- Ekinci, Y., in Riley, M. (1999). Measuring hotel quality: Back to basics. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(6), 287–294.
- Ekinci, Y., Prokopaki, P., in Cobanoglu, C. (2003). Service quality in Cretan accommodations: Marketing strategies for the UK holiday market. *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 47–66.
- Eraqi, M. I. (2006). Tourism services quality (TourServQual) in Egypt: The viewpoints of external and internal customers. *Benchmarking: An International Journal*, 13(4), 469–492.
- Evans, J. R., in Lindsay, W. M. (2005). *The management and control of quality*. Cincinnati, OH: Thomson South-Western.
- Ferligoj, A. (1989). *Razvrščanje v skupine: teorija in uporaba v družboslovju*. Ljubljana, Slovenija: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo – Raziskovalni inštitut.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total quality control* (3<sup>rd</sup> ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Forjoe jnr, P. (2011). Customer satisfaction amongst black customers in the fast food restaurant industry. Pridobljeno s <http://uzspace.uzulu.ac.za/handle/10530/627>



- Frangini, G., in Benedetti, A. M. (2003). *Food in beverage manager: per il biennio post-qualifica degli istituti professionali*. Firenze, Italia: Le Monnier.
- Frelj, J., in Polak, A. (2003). *Strežba*. Ljubljana, Slovenija: DZS.
- Gandomi, A., in Zolfaghari, S. (2013). Profitability of loyalty reward programs: An analytical investigation. *Omega*, 41(4), 797–807.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. New York, NY; London, Anglija: Free Press; Collier Macmillan.
- Getty, J. M., in Thompson, K. N. (1995). The relationship between quality, satisfaction, and recommending behavior in lodging decisions. *Journal of Hospitality in Leisure Marketing*, 2(3), 3–22.
- González, M. E. A., Comesaña, L. R., in Brea, J. A. F. (2007). Assessing tourist behavioral intentions through perceived service quality and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 60(2), 153–160.
- Gounaris, S. (2005). Measuring service quality in b2b services: An evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis the INDSERV scale. *Journal of Services Marketing*, 19(6), 421–435.
- Gracia, E., Bakker, A. B., in Grau, R. M. (2011). Positive emotions the connection between customer quality evaluations and loyalty. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(4), 458–465.
- Griffin, J., in Lowenstein, M. W. (2001). *Customer winback how to recapture lost customers and keep them loyal*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3–11.
- Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. New York, NY: Wiley.
- Gummesson, E. (1998). Productivity, quality and relationship marketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(1), 4–15.
- Gupta, S., McLaughlin, E., in Gomez, M. (2007). Guest satisfaction and restaurant performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(3), 284–298.

- Ha, J., in Jang, S. (Shawn). (2010). Effects of service quality and food quality: The moderating role of atmospherics in an ethnic restaurant segment. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 520–529.
- Ha, J., in Jang, S. (Shawn). (2013). Variety seeking in restaurant choice and its drivers. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 155–168.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., in Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Han, H., in Jeong, C. (2013). Multi-dimensions of patrons' emotional experiences in upscale restaurants and their role in loyalty formation: Emotion scale improvement. *International Journal of Hospitality Management* 32, 59–70.
- Han, H., Back, K.-J., in Barrett, B. (2010). A consumption emotion measurement development: a full-service restaurant setting. *The Service Industries Journal*, 30(2), 299–320.
- Harrington, R. J., Ottenbacher, M. C., in Kendall, K. W. (2011). Fine-dining restaurant selection: direct and moderating effects of customer attributes. *Journal of Foodservice Business Research*, 14(3), 272–289.
- Haywood-Farmer, J. (1988). A conceptual model of service quality. *International Journal of Operations in Production Management*, 8(6), 19–29.
- Heung, V. C. S., Wong, M. Y., in Qu HaiLin. (2000). Airport-restaurant service quality in Hong Kong: An application of SERVQUAL. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 86–96.
- Hoe, L. S. (2008). Issues and procedures in adopting SEM technique. *Journal of Applied Quantitative Method*, 3(1), 76–83.
- Hooper, D., Coughlan, J., in Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53–60.
- Horžen, A. (2005). *Kaizen: Transforming operations into a strategic competitive advantage: Continuous improvement in Slovenia*. Cerklje ob Krki, Slovenija: DRVUP.
- Hoyer, R. W., in Hoyer, B. B. Y. (2001). What is quality? Learn how each of eight well-known gurus answers this question. *Quality Progress*, 34(7), 53–62.

- Hsu, T. H., Hung, L. C., in Tang, J. W. (2012). An analytical model for building brand equity in hospitality firms. *Annals of Operations Research*, 195(1), 355–378.
- Iglesias, M. P., in Guillén, M. J. Y. (2004). Perceived quality and price: Their impact on the satisfaction of restaurant customers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(6), 373–379.
- IHinRA. (2013). IHinRA – International Hotel in Restaurant Association. Pridobljeno s <http://www.ih-ra.com/about-us/>
- Ivanko, Š. (2001). Spreminjanje organiziranosti po poti organizacijskega razvoja. *Organizacija*, 34(6), 361–366.
- Ivanko, Š. (2012). *Organizacijske paradigme: podlage za nastanek in razvoj organizacijskih teorij*. Novo mesto, Slovenija: Fakulteta za organizacijske študije.
- Ivankovič, G. (2004). *Računovodsko merjenje uspešnosti poslovanja v hotelirstvu* (Doktorska disertacija). Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Jaafar, S. N., Lumbers, M., in Eves, A. (2008). Eating out: What really matters? *Hospitality Review*, 10(3), 47–54.
- Jain, S. K., in Gupta, G. (2004). Measuring service quality: SERVQUAL vs. SERVPERF scales. *Vikalpa*, 29(2), 25–37.
- Jančič, Z. (1990). *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana, Slovenija: Gospodarski Vestnik.
- Jensen, Ø., in Hansen, K. V. (2007). Consumer values among restaurant customers. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 603–622.
- Jeong, E., in Jang, S. (Shawn). (2011). Restaurant experiences triggering positive electronic word-of-mouth (eWOM) motivations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 356–366. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.08.005>
- Johnson, C., Surlemont, B., Nicod, P., in Revaz, F. (2005). Behind the stars: A concise typology of Michelin restaurants in Europe. *Special issue on international topics*, 46(2), 170–187.
- Johnson, R. A., in Wichern, D. W. (1998). *Applied multivariate statistical analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Johnston, R., in Clark, G. (2008). *Service operations management*. Essex, Anglija: Pearson Education Limited.
- Jones, G. R. (2004). *Organizational theory: Design and change*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Jones, P. (1993). Foodservice operations management. V M. A. Khan, M. D. Olsen in T. Var (ur.), *VNR's encyclopedia of hospitality and tourism* (str. 27–36). New York, NY: Van Nostrand Reinhold.
- Jones, P., in Lockwood, A. (1989). *The management of hotel operations*. London: Cassell.
- Jones, P., in Lockwood, A. (1993). *The management of hotel operations*. London: Cassell.
- Jones, T. O., in Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard business review*, 73(6), 88–99.
- Jung, H. S., in Yoon, H. H. (2012). Why do satisfied customers switch? Focus on the restaurant patron variety-seeking orientation and purchase decision involvement. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 875–884.
- Jung, H. S., in Yoon, H. H. (2013). Do employees' satisfied customers respond with an satisfactory relationship? The effects of employees' satisfaction on customers' satisfaction and loyalty in a family restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 1–8.
- Juran, J. M., in Gryna, F. M. (1988). *Juran's quality control handbook*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Juwaheer, T. D. (2004). Exploring international tourists' perceptions of hotel operations by using a modified SERVQUAL approach – A case study of Mauritius. *Managing Service Quality*, 14(5), 350–364.
- Kang, G. D. (2006). The hierarchical structure of service quality: Integration of technical and functional quality. *Managing Service Quality*, 16(1), 37–50.
- Kang, G. D., in James, J. (2004). Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality*, 14(4), 266–277.
- Kanyan, A., Ngana, L., in Voon, B. H. (2016). Improving the service operations of fast-food restaurants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 190–198.
- Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana, Slovenija: Ekonomska fakulteta.
- Keith, N. K., in Simmers, C. S. (2011). Measuring service quality perceptions of restaurant experiences: The disparity between comment cards and DINESERV. *Journal of Foodservice Business Research*, 14(1), 20–32.
- Keller, E. (2007). Unleashing the power of word of mouth: creating brand advocacy to drive growth. *Journal of Advertising Research*, 1, 448–452.

- Khan, O. (2012). Towards understanding customer loyalty: An empirical study on emotional attachment *International Journal of Innovations in Business*, 1(3), str. 251–259.
- Kim, B. Y., Oh, H., in Gregoire, M. (2006). Effects of firms' relationship-oriented behaviors on financial performance: A case of the restaurant industry. *Journal of Hospitality in Tourism Research*, 30(1), 50–75.
- Kim, H. M., in Kachersky, L. (2006). Dimensions of price salience: A conceptual framework for perceptions of multi-dimensional prices. *Journal of Product in Brand Management*, 15(2), 139–147.
- Kim, S., in Lee, J. S. (2013). Is satisfaction enough to ensure reciprocity with upscale restaurants? The role of gratitude relative to satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 118–128.
- Kim, W. G., in Moon, Y. J. (2009). Customers' cognitive, emotional, and actionable response to the servicescape: A test of the moderating effect of the restaurant type. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 144–156.
- Kim, W. G., Ng, C. Y. N., in Kim, Y. (2009). Influence of institutional DINESERV on customer satisfaction, return intention, and word-of-mouth. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 10–17.
- Kincaid, C., Baloglu, S., Mao, Z., in Busser, J. (2010). What really brings them back?: The impact of tangible quality on affect and intention for casual dining restaurant patrons. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 209–220.
- Kivela, J. J., in Chu, C. Y. H. (2001). Delivering quality service: Diagnosing favorable and unfavorable service encounters in restaurants. *Journal of Hospitality in Tourism Research*, 25(3), 251–271.
- Kivela, J., Reece, J., in Inbakaran, R. (1999). Consumer research in the restaurant environment. Part 2: Research design and analytical methods. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(6), 269–286.
- Knowles, T. (1998). *Hospitality management – An introduction*. New York, NY: Longman Group.
- Knutson, B. J., in Patton, M. E. (1993). Restaurants can find gold among silver hair. *Journal of Hospitality in Leisure Marketing*, 1(3), 79–90.
- Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M., in Yokoyama, F. (1990). Lodgserv: A service quality index for the lodging industry. *Journal of Hospitality in Tourism Research*, 14(2), 277–284.
- Kotler, P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana, Slovenija: Slovenska knjiga.

- Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11. izdaja). Ljubljana, Slovenija: GV založba.
- Kotler, P., in Bes, F. T. de. (2004). *Lateralno trženje: nove poti do izvernih zamisli*. Ljubljana, Slovenija: GV založba.
- Kotler, P., Bowen, J., in Makens, J. (1999). *Marketing for hospitality and Tourism*. London: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. J., Bowen, J. T., in Makens, J. C. (2006). *Marketing for hospitality and tourism*. London, Anglija: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., in Hansen, T. (2009). *Marketing management*. Essex, Anglija: Pearson Education Limited.
- Kovač, A. (2010). *Strežba z organizacijo dela I: gradivo za 1. letnik*. Ljubljana, Slovenija: Zavod IRC.
- Kristensen, K., Martensen, A., in Gronholdt, L. (2000). Customer satisfaction measurement at Post Denmark: Results of application of the European Customer Satisfaction Index Methodology. *Total Quality Management*, 11(7), 1007–1015.
- Kukanja, M. (2012). *Management prehrabnenih obratov: operativni procesi*. Koper, Slovenija: Založba Univerze na Primorskem.
- Kukanja, M. (2013). Influence of demographic characteristics on employee motivation in catering companies. *Tourism and Hospitality Management*, 19(1), 97–107.
- Kukanja, M. (2014). The quality of the dining experience – A literature overview. *Academica Turistica*, 7(1), 47–60.
- Kukanja, M. (2015). *Model dejavnikov kakovosti v prehrabnem gostinstvu* (Doktorska disertacija). Fakulteta za organizacijske študije, Novo mesto.
- Kukanja, M., in Planinc, S. (2012). The impact of economic crisis on the motivation to work in food service: The case of the municipality of Piran. *Academica Turistica*, 5(2), 27–38.
- Ladhari, R. (2008). Alternative measures of service quality: A review. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(1), 65–86.
- Ladhari, R., Brun, I., in Morales, M. (2008). Determinants of dining satisfaction and post-dining behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 563–573.
- Landrum, H., Prybutok, V. R., in Zhang, X. (2007). A comparison of Magal's service quality instrument with SERVPERF. *Information & Management*, 44(1), 104–113.

- Langer, M. (1997). *Service Quality in Tourism*. Frankfurt ob Majni, Nemčija: Peter Lang.
- Laškarič, M. (2013). Development of the loyalty programs in the hotel industry. Pridobljeno s <http://www.google.si/url?sa=tinrc=jinq=in-src=sin-source=web-incd=i-inved=0CDcQFjAAin-url=http%3A%2F%2Fhrcak.srce.hr>
- Lau, P. M., Akbar, A. K., in Fie, D. Y. G. (2005). Service quality: A study of the luxury hotels in Malaysia. *Journal of American Academy of Business*, 7(2), 46–55.
- Law, R., To, T., in Goh, C. (2008). How do Mainland Chinese travelers choose restaurants in Hong Kong?: An exploratory study of individual visit scheme travelers and packaged travelers. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 346–354.
- Lebe, S. S., Blažič, P., Bogataj, J., Klančnik, R., Milfelner, B., Mlekuž, Ž., Nemanič, J., idr. (2006). *Strategija razvoja gastronomije Slovenije: priručnik za ponudnike*. Maribor, Slovenija: Center za interdisciplinarne in multidisciplinarne raziskave in študije, Znanstveni inštitut za regionalni razvoj pri Univerzi v Mariboru.
- Lebe, S. S., Rok, M., Milfelner, B., Cvikel, H., Šarotar Žižek, S., Treven, S., in Iršič, M. (2009). *Sodoben model upravljanja s človeškimi viri za področje turizma: raziskovalni projekt*. Maribor, Slovenija: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Lehtinen, U., in Lehtinen, J. R. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *The Service Industries Journal*, 11(3), 287–303.
- Leong, T. K., Zakuan, N., in Saman, M. Z. M. (2012). Quality management maintenance and practices-technical and non-technical approaches. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 65, 688–696.
- Lewis, R. C., in Chambers, R. E. (2000). *Marketing leadership in hospitality – Fundamentals and practices*. Kanada: John Wiley & Sons.
- Lin, S. P., Chan, Y. H., in Tsai, M. C. (2009). A transformation function corresponding to IPA and gap analysis. *Total Quality Management in Business Excellence*, 20(8), 829–846.
- Liu, Y., in Jang, S. (Shawn). (2009). Perceptions of Chinese restaurants in the U.S.: What affects customer satisfaction and behavioral intentions? *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 338–348. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.008>
- Llosa, S., Chandon, J. L., in Orsingher, C. (1998). An empirical study of Servqual's dimensionality. *The Service Industries Journal*, 18(2), 16–44.



- Longart, P. (2010). What drives word-of-mouth in restaurants? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(1), 121–128.
- Luoh, H. F., in Tsaun, S. H. (2011). Customers' perceptions of service quality: Do servers' age stereotypes matter? *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 283–289.
- MacLaurin, D. J., in MacLaurin, T. L. (2000). Customer perceptions of theme restaurants in Singapore. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 75–80.
- Malcolm Baldrige National Quality Award. (2013). Pridobljeno s <http://www.bexcellence.org/Malcolm-Baldrige-National-Quality-Award.html>
- Marković, S. (2003). *Mjerenje kvalitete usluga u hotelskoj industriji – atributivni pristup*: (Doktorska disertacija). Fakultet za turistički i hotelski management, Opatija.
- Marković, S., in Raspor, S. (2010). Investigating the perceived service quality in croatian restaurant industry using dineserv model. *Journal studia universitatis babes-bolyai negotia*, 4, 5–14.
- Marković, S., Raspor, S., in Šegarić, K. (2010). Does restaurant performance meet customers' expectations? An assessment of restaurant service quality using a modified DINESERV approach. *Tourism and Hospitality Management*, 16(2), 181–195.
- Marolt, J., in Gomišček, B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj, Slovenija: Moderna organizacija.
- Martin, W. B. (2002). *Quality service: What every hospitality manager needs to know*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Martínez, J. A., in Martínez, L. (2010). Some insights on conceptualizing and measuring service quality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(1), 29–42.
- Martínez-Tur, V., Tordera, N., Peiró, J. M., in Potocnik, K. (2011). Linking service climate and disconfirmation of expectations as predictors of customer satisfaction: A cross-level study. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1189–1213.
- Mattila, A. S. (2001). Emotional bonding and restaurant loyalty. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(6), 73–79.
- Mattila, A. S., in Wirtz, J. (2001). Congruency of scent and music as a driver of in-store evaluations and behavior. *Journal of Retailing*, 77(2), 273–289.



- McCall, M., in Bruneau, C. L. (2010). Value, quality, and price knowledge as predictors of restaurant price sensitivity. *Journal of Foodservice Business Research*, 13(4), 304–310.
- McIlroy, A., in Barnett, S. (2000). Building customer relationships: Do discount cards work? *Managing Service Quality*, 10(6), 347–355.
- McKercher, B., Denizci-Guillet, B., in Ng, E. (2012). Rethinking loyalty. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 708–734.
- Medlik, S. (1996). *Business of hotels* (3<sup>rd</sup> ed.). Oxford, Anglija: Butterworth-Heinemann.
- Mei, A. W. O., Dean, A. M., in White, C. J. (1999). Analysing service quality in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 9(2), 136–143.
- Meng, J. (Gloria), in Elliott, K. M. (2008). Predictors of relationship quality for luxury restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(6), 509–515.
- Middleton, V. (2001). *Marketing in travel and tourism*. Oxford, Anglija: Taylor & Francis.
- Mihalič, T. (1997). *Turistična podjetja: poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij*. Ljubljana, Slovenija: Univerza v Ljubljani.
- Mihalič, T. (2002). *Poslovanje in ekonomika turističnih podjetij*. Ljubljana, Slovenija: Univerza v Ljubljani.
- Mills, J. E., in Thomas, L. (2008). Assessing customer expectations of information provided on restaurant menus: A confirmatory factor analysis approach. *Journal of Hospitality in Tourism Research*, 32(1), 62–88.
- Mimouni Chaabane, A., in Volle, P. (2010). Perceived benefits of loyalty programs: Scale development and implications for relational strategies. *Journal of Business Research*, 63(1), 32–37.
- Mosavi, S. A., in Ghaedi, M. (2012). The effects of relationship marketing on relationship quality in luxury restaurants. *African Journal of Business Management*, 6(19), 6090–6102.
- Musek Lešnik, K. (2007a). *Zadovoljstvo potrošnikov: psihološki dejavniki vedenja in zadovoljstva potrošnikov*. Ljubljana, Slovenija: IPSOS.
- Musek Lešnik, K. (2007b). *Zadovoljstvo potrošnikov: psihološki dejavniki vedenja in zvestobe potrošnikov*. Ljubljana, Slovenija: IPSOS.
- Musil, V., Pregrad, B., in Žerjal, B. (1992). *Tehnološki sistemi in proizvodi: l. del*. Maribor, Slovenija: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

- Nam, J., Ekinci, Y., in Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 1009–1030.
- Namasivayam, K. (2004). The impact of intangibles on consumers' quality ratings using the star/diamond terminology. *Foodservice Research International*, 15(1), 34–40.
- Namasivayam, K., in Mattila, A. S. (2007). Accounting for the joint effects of the servicescape and service exchange on consumers' satisfaction evaluations. *Journal of Hospitality in Tourism Research*, 31(1), 3–18.
- Namin, A. (2017). Revisiting customers' perception of service quality in fast food restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 70–81.
- Namkung, Y., in Jang, S. (2007). Does food quality really matter in restaurants? Its impact on customer satisfaction and behavioral intentions. *Journal of Hospitality in Tourism Research*, 31(3), 387–409.
- Namkung, Y., Jang, S. (Shawn), in Choi, S. K. (2011). Customer complaints in restaurants: Do they differ by service stages and loyalty levels? *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 495–502.
- Nasution, H. N., in Mavondo, F. T. (2008). Customer value in the hotel industry: What managers believe they deliver and what customer experience. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 204–213.
- Nemec Rudež, H. (2010). Integration of corporate social responsibility into loyalty programs in the tourism industry. *Tourism and Hospitality Management*, 16(1), 101–108.
- Njite, D., Dunn, G., in Kim, L. H. (2008). Beyond good food: What other attributes influence consumer preferences and selection of fine dining restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*, 11(2), 237–266.
- Noone, M., Kimes, N., Mattila, E. K., in Wirtz, J. (2007). The effect of meal pace on customer satisfaction. Pridobljeno s <http://bschool.nus.edu/departments/Marketing/Jochen%20papers/cq%202007.pdf>
- Nordström, K., in Ridderstrale, J. (2001). *Funky business – Talent makes capital dance*. London, Anglija: Financial Times Prentice Hall.
- Northcote, J., in Macbeth, J. (2005). Limitations of resident perception surveys for understanding tourism social impacts – The need for triangulation. *Theme Issue: Tourism Research – Part I*, 30(2), 43–54.
- Novak, R. (2001). *Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000*. Ljubljana, Slovenija: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.

- Oh, H. (2000). Diners' perceptions of quality, value, and satisfaction: A practical viewpoint. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 58–66.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33–34.
- Omar, M. S., Ariffin, H. F., in Ahmad, R. (2016). Service quality, customers' satisfaction and the moderating effects of gender: A study of Arabic restaurants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 384–392.
- Ottenbacher, M., in Harrington, R. J. (2007). The innovation development process of Michelin-starred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 444–460.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., in Zeithaml, V. A. (1993). More on improving service quality measurement. *Journal of Retailing*, 69(1), 140–147.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., in Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., in Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, 1(64), 12–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., in Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. *Journal of Marketing*, 58(1), 111–124.
- Parsa, H., Self, J., Njite, D., in King, T. (2005). Why restaurants fail. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(3), 304–322.
- Parsa, H. G., Self, J., Sydnor-Busso, S., in Yoon, H. J. (2011). Why restaurants fail? Part II – The impact of affiliation, location, and size on restaurant failures: Results from a survival analysis. *Journal of Foodservice Business Research*, 14(4), 360–379.
- Planina, J. (1997). *Ekonomika turizma*. Ljubljana, Slovenija: Ekonomska fakulteta.
- Planina, J., in Mihalič, T. (2002). *Ekonomika turizma*. Ljubljana, Slovenija: Ekonomska fakulteta.

- Poklar Vatovec, T. (2008). *Kulinarika: študijsko gradivo*. Koper, Slovenija: UP Fakulteta za turistične študije – Turistica.
- Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev s primeri iz prakse*. Ljubljana, Slovenija: Gospodarski vestnik.
- Pratten, J. D. (2003). The training and retention of chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 237 – 242.
- Pratten, J. D. (2004). Customer satisfaction and waiting staff. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(6), 385–388.
- Pravilnik o izplenu živil, ki je neločljivo povezan s procesom predelave živil in priprave obrokov hrane* (2008). Uradni list Republike Slovenije 113/2008 (9. 12. 2008). Pridobljeno s <http://pisrs.si>
- Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov* (2009). Uradni list Republike Slovenije 72/2009 (3. 9. 2009). Pridobljeno s <http://pisrs.si>
- Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in o minimalnem obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti*. (2014). Uradni list Republike Slovenije 21/2014 (28. 3. 2014). Pridobljeno s <http://pisrs.si>
- Pravilnik o spremembah in dopolnitvah Pravilnika o minimalnih tehničnih pogojih in o minimalnem obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti* (2008). Uradni list Republike Slovenije 52/2008 (27. 5. 2008). Pridobljeno s <http://pisrs.si>
- Prentice, C. (2013). Who stays, who walks, and why in high-intensity service contexts. *Journal of Business Research*. V tisku.
- Raajpoot, N. A. (2002). Tangserv. *Journal of Foodservice Business Research*, 5(2), 109–127.
- Ranaweera, C., in Neely, A. (2003). Some moderating effects on the service quality-customer retention link. *International Journal of Operations in Production Management*, 23(2), 230–248.
- Raspor, A. (2011). Pomanjkanje kadrov v slovenskem gostinstvu in turizmu. V V. Rajkovič (ur.), *Znanje za trajnostni razvoj*, 3. znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo *Management, izobraževanje, turizem* (str. 2291–2297). Portorož, Slovenija: Fakulteta za turistične študije Turistica.
- Rayer, S. (1996). *Customer loyalty schemes: Effective implementation and management*. London, Anglija: Financial Times Retail and Consumer Publishing.
- Reeves, C. A., in Bednar, D. A. (1995). Quality as symphony. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(3), 72–79.

- Reichheld, F. F. (2001). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits and lasting value*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Ro, H., in Wong, J. (2012). Customer opportunistic complaints management: A critical incident approach. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 419–427.
- Rood, S., in Dziadkowiec, J. (2011). Applying the Dineserv and IPA methods to a cross-cultural comparison of quality service gaps (November 6, 2011). Predstavljeno na 31<sup>st</sup> Annual Conference of the Resort and Commercial Recreation Association, Farmington, PA: Grand Valley State University. Pridobljeno s [http://heami.org/uploads/Rood\\_Dziadkowiec\\_Applying\\_the\\_DINESERV\\_and\\_IPA\\_Methods\\_to\\_Cross\\_Cultural\\_Service\\_Gaps.pdf](http://heami.org/uploads/Rood_Dziadkowiec_Applying_the_DINESERV_and_IPA_Methods_to_Cross_Cultural_Service_Gaps.pdf)
- Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana, Slovenija: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Ryu, K. (2005). DINESCAPE, emotions, and behavioral intentions in upscale restaurants. Pridobljeno s <http://krex.ksu.edu/dspace/handle/2097/71>
- Ryu, K., in Han, H. (2011). New or repeat customers: How does physical environment influence their restaurant experience? *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 599–611.
- Ryu, K., in Jang, S. S. (2007). The effect of environmental perceptions on behavioral intentions through emotions: The case of upscale restaurants. *Journal of Hospitality in Tourism Research*, 31(1), 56–72.
- Ryu, K., in Lee, J. S. (2017). Examination of restaurant quality, relationship benefits, and customer reciprocity from the perspective of relationship marketing investments. *Journal of Hospitality in Tourism Research*, 41(1), 66–92.
- Sawyer, C., in Kabacoff, R. (2012, 2. februar). Measuring leaders. Pridobljeno s [http://www.mrg.com/uploads/PDFs/Measuring\\_Leaders\\_2012.pdf](http://www.mrg.com/uploads/PDFs/Measuring_Leaders_2012.pdf)
- Scanlan, L., in McPhail, J. (2000). Forming service relationships with hotel business travelers: The critical attributes to improve retention. *Journal of Hospitality in Tourism Research*, 24(4), 491–513.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., in King, J. (2006). Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323–338.

- Schumacker, R. E. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (3<sup>rd</sup> edition.). New York, NY: Routledge.
- Schumacker, R. E., in Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Seaton, A. V., in Bennett, M. M. (1996). *The marketing of tourism products: Concepts, issues and cases*. London, Anglija: Cengage Learning EMEA.
- Sedmak, G. (2011). *Menedžment prehrabnih obratov: strateški pogled*. Koper, Slovenija: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Univerzitetna založba Annales.
- Sester, C., Deroy, O., Sutan, A., Galia, F., Desmarchelier, J.-F., Valentin, D., in Dacremont, C. (2013). »Having a drink in a bar«: An immersive approach to explore the effects of context on drink choice. *Food Quality and Preference*, 28(1), 23–31. <http://dx.doi.org/10.1016/j.foodqual.2012.07.006>
- Seth, N., Deshmukh, S. G. in Vrat, P. (2005). Service quality models: A review. *International Journal of Quality in Reliability Management*, 22(9), 913–949.
- Sharma, S., Wagle, A., Sucher, K., in Bugwadia, N. (2011). Impact of point of selection nutrition information on meal choices at a table-service restaurant. *Journal of Foodservice Business Research*, 14(2), 146–161.
- SIST – Slovenski inštitut za standardizacijo. (2013). Pridobljeno s <http://www.sist.si/index.php>
- Skogland, I., in Siguaw, J. A. (2004). Are your satisfied customers loyal?. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 221–234.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. (2014). Pridobljeno s <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
- Smith, A. K., Bolton, R. N., in Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356.
- Snoj, B. (1998). *Management storitev*. Koper, Slovenija: Visoka šola za management.
- Snoj, B., in Mumel, D. (2002). The measurement of perceived differences in service quality — The case of health spas in Slovenia. *Journal of Vacation Marketing*, 8(4), 362–379.
- Stevens, P., Knutson, B., in Patton, M. (1995). Dineserv: A tool for measuring service quality in restaurants. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 36(2), 56–60.

- Sulek, J. M., in Hensley, R. L. (2004). The relative importance of food, atmosphere, and fairness of wait the case of a full-service restaurant. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 235–247.
- Sunny Hu, H.-H., Huang, C.-T., in Chen, P.-T. (2010). Do reward programs truly build loyalty for lodging industry? *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 128–135.
- Surlemont, B., Chantrain, D., Nlemvo, F., in Johnson, C. (2005). Revenue models in haute cuisine: An exploratory analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(4), 286–301.
- Šuligoj, M. (2006). Delovni pogoji v gostinski dejavnosti. *Organizacija*, 39(2), 146–153.
- Šuligoj, M. (2009). *Vpliv standardov na kakovost in uspešnost v hotelirstvu* (Doktorska disertacija). Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Taylor, G. A., in Long-Tolbert, S. (2002). Coupon promotions in quick-service restaurants: Preaching to the converted? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(41), 41–47.
- Thomas, L., in Mills, J. E. (2006). Consumer knowledge and expectations of restaurant menus and their governing legislation: A qualitative assessment. *Journal of foodservice*, 17(1), 6–22.
- Tribe, J., in Snaith, T. (1998). From SERVQUAL to HOLSAT: Holiday satisfaction in Varadero, Cuba. *Tourism Management*, 19(1), 25–34.
- Tržni inšpektorat RS. (2013). Kategorizacija nastanitvenih obratov. Pridobljeno s [http://www.ti.gov.si/si/storitve/s\\_cim\\_se\\_ukvarjamo/aktualna\\_porocila/2012\\_12\\_27\\_kategorizacija\\_nastanitvenih\\_obratov/](http://www.ti.gov.si/si/storitve/s_cim_se_ukvarjamo/aktualna_porocila/2012_12_27_kategorizacija_nastanitvenih_obratov/)
- Tsai, M. C., in Chien, L. L. (2010). Expectation and perception in restaurant services three dimension gap analysis. Pridobljeno s <http://www.staff.chu.edu.tw/rdoff/document/.pdf>
- Tsaur, S. H., Luoh, H. F., in Syue, S. S. (2015). Positive emotions and behavioral intentions of customers in full-service restaurants: Does aesthetic labor matter? *International Journal of Hospitality Management*, 51, 115–126.
- Turistični terminološki slovar*. (2013). Pridobljeno s <http://www.termiana.net/slovarji/78/turistici-terminoloski-slovar>
- Ullman, J. B., in Bentler, P. M. (2003). Structural equation modeling. V J. A. Schinka in W. F. Velicer (ur.), *Handbook of Psychology: Research methods in psychology*, Vol. 2 (str. 607–634). Hoboken, NJ: John Wiley.



- Uncles, M. D., Dowling, G. R., in Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 294–316.
- Urad RS za meroslovje. (2013). Model odličnosti EFQM. Pridobljeno s [http://www.mirs.gov.si/si/delovna\\_podrocja/poslovna\\_odlicnost\\_prspo/model\\_odlicnosti\\_efqm/](http://www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja/poslovna_odlicnost_prspo/model_odlicnosti_efqm/)
- Uran, M. (2003). *Kakovost storitev kot strategija diferenciacije za ustvarjanje konkurenčne prednosti slovenskega hotelirstva* (Doktorska disertacija). Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Uran, M. (2004). *Zagotavljanje kakovosti storitev v hotelskih podjetjih*. Koper, Slovenija: Drustvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Uran, M., in Conti, D. (2006). *Program za vzpostavitev celovitega sistema razvoja kakovosti storitev v turističnih podjetjih*. Ljubljana, Slovenija: Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem.
- Uran Maravič, M. (2008). *Priročnik za razvoj funkcionalne kakovosti storitev v turizmu: s poudarkom na hotelskih podjetjih*. Ljubljana, Slovenija: Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem.
- Vanniarajan, T. (2009). DINESERV: A tool for measuring service quality in restaurants. *Journal of Marketing in Communication: The Journal for Thought Leaders and Change Drivers*, 4(3), 41–52.
- Vanniarajan, T., in Gurunathan, P. (2009). Evaluation of linkage between service quality, customer satisfaction and repurchase intentions: An application of SEM. *Asia Pacific Business Review*, 5(4), 108–118.
- Vaughan, L., in Shiu, E. (2001). ARCHSECRET: A multi-item scale to measure service quality within the voluntary sector. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(2), 131–144.
- Voon, B. H. (2012). Role of service environment for restaurants: The youth customers' perspective. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 38(0), 388–395.
- Wakefield, K. L., in Blodgett, J. G. (1994). The importance of servicescapes in leisure service settings. *Journal of Services Marketing*, 8(3), 66–76.
- Wall, E. A., in Berry, L. L. (2007). The combined effects of the physical environment and employee behavior on customer perception of restaurant service quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(1), 59–69.
- Waxman, L. (2006). The coffee shop: Social and physical factors influencing place attachment. *Journal of Interior Design*, 31(3), 35–53.



- Wilkins, H., Merrilees, B., in Herington, C. (2007). Towards an understanding of total service quality in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 840–853.
- Willemsen, D. (2011). *The measurement of customer satisfaction*. Munchen, Nemčija: GRIN Verlag.
- Wilson, A. M. (1998). The use of mystery shopping in the measurement of service delivery. *The Service Industries Journal*, 18(3), 148–163.
- Wong, A. (2004). The role of emotional satisfaction in service encounters. *Managing Service Quality*, 14(5), 365–376.
- Wong, I. A., in Fong, V. H. I. (2012). Development and validation of the casino service quality scale: CASERV. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 209–217.
- Woods, R. H., in King, J. Z. (1996). *Quality leadership and management in the hospitality industry*. East Lansing, MI: Educational Institute of the American Hotel in Motel Association.
- Wright, J. N., in Race, P. (2004). *The management of service operations*. London, Anglija: Cengage Learning – EMEA.
- Yang, S. S., Kimes, S. E., in Sessarego, M. M. (2009). Menu price presentation influences on consumer purchase behavior in restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 157–160.
- Yavas, B. F., in Rezayat, F. (2003). The impact of culture on managerial perceptions of quality. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(2), 213–234.
- Yoon, S., in Suh, H. (2004). Ensuring IT consulting SERVQUAL and user satisfaction: A modified measurement tool. *Information Systems Frontiers*, 6(4), 341–351.
- Yunkyong, K. (2007). A study of understanding the impact of physical environment on perceived service quality in the hotel industry. Pridobljeno s <http://dc.library.okstate.edu/utills/getfile/collection/Dissert/id/>
- Yusof, S. M. in Aspinwall, E. (2000). TQM implementation issues: Review and case study. *International Journal of Operations in Production Management*, 20(6), 634–655.
- Yüksel, A., in Yüksel, F. (2003). Measurement of tourist satisfaction with restaurant services: A segment-based approach. *Journal of Vacation Marketing*, 9(1), 52–68.

- Zakon o gostinstvu* (2007). Uradni list Republike Slovenije 93/2007 (12. 10. 2007). Pridobljeno s [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/ro3/predpis\\_ZAKO393.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/ro3/predpis_ZAKO393.html)
- Zeithaml, V. A. (1981). How consumer evaluation processes differ between goods and services. Pridobljeno s [http://www.4shared.com/office/UmMDTQFz/1981\\_How\\_Consumer\\_Evaluation\\_P.html](http://www.4shared.com/office/UmMDTQFz/1981_How_Consumer_Evaluation_P.html)
- Zeithaml, V. A. (1987). *Defining and relating price, perceived quality, and perceived value*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Zeithaml, V. A., in Bitner, M. J. (2003). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (3<sup>rd</sup> edition). New York, NY: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., in Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52(2), 35–45.
- Zeithaml, V. A. A., Parasuraman, A. A., in Berry, L. L. A. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Zemke, D. M., Hertzman, J. L., Raab, C., in Singh, D. (2011). A little more noise and a little less conversation? Ambient noise in restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*, 14(3), 256–271.
- Zopiatis, A., in Pribic, J. (2007). College students' dining expectations in Cyprus. *British Food Journal*, 109(10), 765–776.

# Recenziji

## I

Delo predstavlja pomembnejše interdisciplinarno delo s področja menedžmenta kakovosti in trženja, z vsebinsko - ciljno osredotočenost jo na področje prehrabnih gostinskih obratov. Široka in zahtevna interdisciplinarna problematika zagotavljanja kakovosti vprehrabnem gostinstvu je bila doslej, s trženjskega vidika, v strokovni in znanstveni literaturi pomanjkljivo obdelana. Avtor izpostavi pomen trženjskega pristopa, kot načina zagotavljanja kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov v prehrabnem gostinstvu. Posebna pozornost je bila namenjena preučitvi kakovosti v različnih - zakonskih vrstah prehrabnih gostinskih obratov in vplivu, ki ga imajo posamezni trženjski dejavniki kakovosti na zagotavljanje lojalnosti gostov. Kvalitativna raziskava razkriva pomembna spoznanja, ki pričajo o tem, da se pristopi k zagotavljanju kakovosti spreminjajo pod vplivom različnih okoljskih dejavnikov. Eno ključnih teoretičnih spoznanj poudarja dejstvo, da si raziskovalci niso enotni glede pomena, ki ga imajo posamezne trženjske spremenljivke - dimenzije kakovosti z vidika zagotavljanja kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov. Empirična raziskava posledično implicira pomemben prispevek na področju menedžmenta kakovosti v prehrabnem gostinstvu. Avtor nazorno prikaže pomen različnih trženjskih dimenzij kakovosti ter izpostavi nekatera relevantna dejstva, ki pričajo o (ne)pomenu določenih uveljavljenih menedžerskih praks (npr. standardizacije) v vidika zagotavljanja kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov. Ključni doprinos raziskave predstavlja nov model zagotavljanja kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov v prehrabnem gostinstvu, v katerem avtor izpostavi pomen posameznih preučevanih de-

javnikov kakovosti. Vsebina znanstvenega dela je izvirna, aktualna in relevantna za raziskovalce s področij gostinstva in turizma, menedžmenta kakovosti in trženja.

Izsledki raziskave imajo pomemben vpliv tudi na družbeno okolje, saj zagotavljanje kakovosti v gostinstvu vpliva tudi na dvig kakovosti turistične ponudbe. Prepoznan in znanstveno dokazan je bil pomen osebja pri zagotavljanju kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov v prehrabnem gostinstvu. Avtor kritično ugotavlja, da osebje predstavlja osnovo gostoljubja in temelj zagotavljanja kakovosti v prehrabnem gostinstvu, zaradi česar je priporočljivo, da tudi družbeno okolje sistemsko poskrbi za zagotovitev minimalnih standardov, ki se nanašajo na strokovno usposobljenost gostinskega osebja.

Metodološki pristop je ustrezen. Terminološko in jezikovno je besedilo primerno, znanstveni aparat (tj. citati, opombe, viri in bibliografija) pa ustrezno in dosledno uporabljeni.

*Tina Bratkovič Kregar*

220

## II

Pričujoče delo predstavlja pomembno interdisciplinarno raziskavo s področij menedžmenta kakovosti in trženja v prehrabnem gostinstvu. Kompleksna problematika zagotavljanja kakovosti v prehrabnem gostinstvu je bila v preteklosti v strokovni in znanstveni literaturi pomanjkljivo raziskana. Avtor je na področje preučevanja kakovosti v prehrabnem gostinstvu vnesel inovativen - trženjski pristop zagotavljanja kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov, temelječ na Kotlerjevem konceptu trženjskega spleta (7P).

Na osnovi obsežne kvalitativne študije je avtor uspel dokazati pomen okoljskih dejavnikov pri zagotavljanju kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov. Temeljno teoretično spoznanje izpostavlja nepoenočenost raziskovalcev glede pomena posameznih trženjskih spremenljivk v različnih družbenih okoljih. V tem pogledu empirična raziskava predstavlja pomemben doprinos tako na znanstveni kot aplikativni ravni, saj je avtor uspel dokazati kako pomembne so posamezne trženjske spremenljivke z vidika zagotavljanja kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov v prehrabnem gostinstvu.

Temeljni prispevek pričujoče raziskave je nov model zagotavljanja kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov, temelječ na konceptu trženjskega pristopa. Ocenjujem, da gre za izvirno znanstveno delo, saj ugotovitve raziskave predstavljajo pomemben znanstveni prispevek na področju menedžmenta kakovosti v prehrabnem gostinstvu in turizmu.

Raziskava pomembno vplivala tudi na družbeno okolje. Prepoznana in znanstveno ovrednotena je bila trženjska dimenzija: človeški viri (osebje) pri zagotavljanju kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov. Avtor kritično ugotavlja, da osebje predstavlja temelj zagotavljanja kakovosti ponudbe in lojalnosti gostov v prehrabnem gostinstvu. V sklepnem delu avtor poda na ugotovitvah raziskave utemeljene predloge, med katerimi velja izpostaviti kritičen poziv regulativi in javnosti, ki se nanaša na zakonsko ureditev in zagotovitev ustreznega - minimalnega strokovnega znanja in kompetenc gostinskega osebja.

Ocenjujem, da sta metodološki pristop in znanstveni aparat primerena. Terminološko in jezikovno je besedilo ustrezno, zato priporočam objavo znanstvene monografije.

*Marija Ovsenik*



# Imensko kazalo

## A

Abas, R. 78  
Abdullah, A. D. 39, 123  
Ahmad, R. 183  
Aigbedo, A. D. 37  
Akan, P. 37, 66  
Akbaba, A. III, 189  
Akbar, A. K. 83  
Akinci, S. 14, III  
Aksoy, S. 14, III  
Albacete-Sáez, C. A. III, 189  
Al-Tit, A. A. 183  
Andaleeb, S. S. 65, 76  
Anderson, R. E. 125  
Ariffin, A. A. M. 66  
Ariffin, H. F. 183  
Aspinwall, E. 56  
Atilgan, E. 14, III  
Auh, S. 91  
Avcikurt, C. 66, 89, 97, 99, 101, 103  
Avelini Holjevac, I. 20, 26, 44, 45, 46, 51, 54, 58, 160

## B

Babin, B. J. 125  
Back, K.-J. 100

Back, S.-H. 112  
Bakker, A. B. 103  
Baloglu, S. 14  
Barber, N. 16, 69, 74, 75, 102, 103  
Barlow, E. A. 175  
Barnett, S. 96, 97  
Barrett, B. 100  
Barrows, C. W. 28, 169  
Bateson, J. E. G. 87  
Bednar, D. A. 27, 28  
Bell, S. J. 91  
Benedetti, A. M. 65  
Bennett, M. M. 27, 34, 76  
Bentler, P. M. 175  
Berry, L. L. 14, 27, 38, 62, 92, 124  
Berry, L. L. A. 31, 65, 73  
Bes, F. T. de 60  
Bhattachnaya, A. 68  
Bitner, M. J. 32, 33, 57, 72, 82, 91, 92  
Black, W. C. 125  
Blažević, I. 15  
Blodgett, J. G. 40, 72  
Bobâlcă, C. 102, 103  
Bollen, K. A. 175, 176  
Bolton, R. N. 65  
Bosselman, R. H. 28  
Bougoure, U.-S. 38

- Boulding, W. 38, 123  
 Bouncken, R. B. 53, 138  
 Bowen, J. 13, 59  
 Bowic, D. 19, 20, 34, 35, 60, 67, 69, 71, 72, 73, 74, 80, 82, 84, 85, 87, 88, 90, 91, 93, 95, 97, 105, 106, 108, 112, 114, 188, 189  
 Brady, M. 113  
 Brady, M. K. 124  
 Brea, J. A. F. 91  
 Brezovec, A. 26, 58, 59, 60, 61, 68, 71, 72, 73, 77, 78, 82, 84, 88, 89, 90, 94, 97, 106, 108, 112, 122  
 Bridson, K. 106, 112, 113, 189  
 Briggs, S. 83  
 Brogowitz, A. A. 31, 32  
 Brun, A. 32, 35, 37, 38, 64, 74, 100  
 Bruneau, C. L. 68  
 Brun, I. 37  
 Bufquin, D. 184  
 Bugwadia, N. 79  
 Busser, J. 14  
 Butcher, K. 102  
 Buttle, F. 19, 20, 34, 35, 36, 60, 67, 69, 71, 72, 73, 74, 80, 82, 84, 85, 87, 88, 90, 91, 93, 95, 97, 105, 106, 108, 112, 113, 114, 188, 189  
 Byrne, B. M. 176
- C**
- Candido, C. J. F. 32  
 Carman, J. M. 36  
 Carmin, J. 78  
 Caro, L. M. 37  
 Carr, C. L. 33  
 Cerović, Z. 19, 20, 44, 45, 46, 48, 51, 53, 54, 160  
 Chambers, R. E. 108  
 Chandon, J. L. 36  
 Chan, R. H. B. 38  
 Chantrain, D. 41  
 Chan, Y. H. 33  
 Chen, C. T. 33, 73, 96, 123
- Cheng, C. C. 33, 73  
 Chen, P.-T. 105  
 Chien, L. L. 83  
 Choi, S. K. 102, 104  
 Chon, K.-S. 62, 70, 71, 72, 73, 75, 80, 169  
 Chu, C. Y. H. 35, 65  
 Ciobanu, O. 102, 103  
 Clark, M. A. 63, 64, 89  
 Claycomb, C. 66  
 Cobanoglu, C. 76  
 Comesaña, L. R. 91  
 Conti, D. 28, 29, 37, 45, 46, 51, 52, 55, 56, 85, 92, 107, 113, 114, 160  
 Conway, C. 65, 76  
 Coughlan, J. 170  
 Cousins, J. 31, 34, 46, 50, 52, 53, 55, 56, 57, 60, 61, 63, 69, 70, 73, 74, 76, 77, 78, 81, 85, 93, 96, 100, 188  
 Crick, A. P. 38, 56  
 Cronin, J. J. 36, 38, 110, 123, 124  
 Crosby, P. B. 25  
 Cvikl, H. 48, 114
- D**
- Damjan, J. 96  
 Dean, A. M. 65  
 Del Baldo, A. 88  
 Del Balzo, A. 19, 26, 49, 50, 51, 56, 169  
 Delenc, L. M. 31  
 Deming, W. E. 26  
 Denizci-Guillet, B. 100, 103  
 Deshmukh, S. G. 15  
 Din, N. 78  
 DiPietro, R. 184  
 Dogdubay, M. 66, 97, 99, 101, 103  
 Dogduby, M. 89  
 Dowling, G. R. 96  
 Doyle, P. 76, 77  
 Drummond, S. 83  
 Dunn, G. 67  
 Dziadkowiec, J. 112



## E

Edvardsson, B. 111, 189  
 Ekinci, Y. 70, 76  
 Elliott, K. M. 66, 67, 68, 74, 79  
 Eraqi, M. I. 38  
 Evans, J. 106  
 Evans, J. R. 28, 44  
 Eves, A. 65

## F

Feigenbaum, A. V. 26  
 Ferligoj, A. 166  
 Fic, D. Y. G. 83  
 Fong, V. H. I. 38  
 Forjoe jr., P. 38  
 Foskett, D. 31  
 Frangini, G. 65  
 Frelih, J. 72  
 Friedman, H. H. 68

## G

Gandomi, A. 106  
 Garcia, J. A. M. 37  
 Garvin, D. A. 30, 43  
 Gâtej(Bradu), C. 102, 103  
 Getty, J. M. 38  
 Ghaedi, M. 64, 65, 73, 104  
 Gillespie, C. 31  
 Goh, B. K. 16, 64  
 Goh, C. 112  
 Gomez, M. 63, 64  
 Gomišček, B. 26, 50, 51  
 González, M. E. A. 91  
 Goodman, M. 113  
 Goodman, R. J. 16  
 Gounaris, S. 37  
 Gracia, E. 103  
 Grau, R. M. 103  
 Gregoire, M. 60  
 Griffin, J. 87  
 Gronholdt, L. 111  
 Grönroos, C. 27, 28, 30, 31  
 Grönross, C. 13, 14, 51

Gryna, F. M. 26  
 Guillén, M. J. Y. 69, 112, 159, 189  
 Gummesson, E. 31, 32  
 Gupta, G. 38, 39, 64  
 Gupta, S. 63  
 Gurunathan, P. 38

## H

Hair, J. F. 125  
 Ha, J. 62, 64, 70, 98, 104  
 Hammond, K. 96  
 Ham, S. 112  
 Han, H. 73, 100, 104  
 Hansen, K. V. 74  
 Hansen, T. 113  
 Harrington, R. J. 41, 64, 112  
 Haywood-Farmer, J. 33  
 Hensley, R. L. 63, 64, 74  
 Herington, C. 15  
 Hertzman, J. L. 75  
 Heung, V. C. S. 28, 71  
 Hickman, M. 106  
 Hoe, L. S. 170  
 Hooper, D. 170  
 Horžen, A. 49  
 Hoyer, B. B. Y. 25  
 Hoyer, R. W. 25  
 Hsu, F. S. 33  
 Hsu, T. H. 112  
 Huang, C.-T. 105  
 Hu, H. Y. 33, 96, 189  
 Hung, L. C. 112

## I

Iglesias, M. P. 69, 112, 159, 189  
 Inbakaran, R. 64  
 Ivanko, Š. 25, 26, 48, 49, 50  
 Ivanković, G. 26

## J

Jaafar, S. N. 65  
 Jain, S. K. 38, 39  
 James, J. 124

Jančić, Z. 60, 89, 105  
 Jang, S. 62, 64, 70, 72, 75, 79, 80, 98, 102,  
 104  
 Javier Lloréns-Montes, F. III  
 Jensen, Ø 74  
 Jeong, C. 100, 104  
 Jeong, E. 80  
 Johnson, C. 41  
 Johnson, R. A. 149  
 Johnston, R. 89  
 Jones, G. R. 44  
 Jones, P. 21, 26, 28, 58, 61  
 Jones, T. O. 94  
 Jung, H. S. 91, 104  
 Juran, J. M. 26  
 Juwaheer, T. D. 14, 37, III

## K

Kabacoff, R. 124  
 Kachersky, L. 66, 67, 68  
 Kang, G. D. 37, 124  
 Kanyan, A. 183  
 Kavčić, B. 66  
 Keith, N. K. 38, 39, 123  
 Keller, E. 80  
 Keller, K. L. 113  
 Kendall, K. W. 64  
 Khan, O. 96, 97, 100, 108, 109  
 Kim, B. Y. 60  
 Kimes, N. 66  
 Kimes, S. E. 79  
 Kim, H. M. 66, 67, 68  
 Kim, L. H. 67  
 Kim, S. 76  
 Kim, W. G. 38, 63, 72, 75  
 Kim, Y. 38, 63  
 Kincaid, C. 14, III  
 King, J. 175  
 King, J. Z. 65  
 King, T. 62  
 Kivela, J. J. 35, 64, 65  
 Knowles, T. 19  
 Knutson, B. 37, 38, 79

Kotler, P. 13, 26, 30, 58, 59, 60, 61, 62, 63,  
 68, 72, 89, 92, 94, 98, 113, 162  
 Kovač, A. 72  
 Kristensen, K. III, 188  
 Kukanja, M. 15, 17, 18, 33, 54, 55, 78, 81,  
 103, 110, 112, 114, 118, 119, 121, 123,  
 126, 167, 180, 182

## L

Ladhari, R. 36, 37, III, 112, 189  
 Landrum, H. 123  
 Langer, M. 27, 28  
 Laškarin, M. 102, 107, 112, 189  
 Lau, P. M. 83  
 Law, R. 40, 64, 112  
 Lebe, S. S. 15, 16, 17, 127, 194  
 Lee, J. S. 76, 185  
 Lehtinen, J. R. 31  
 Lehtinen, U. 31  
 Leong, T. K. 56  
 Lewis, R. C. 108  
 Lindsay, W. M. 28, 44  
 Lin, S. P. 33, 39  
 Liu, Y. 64  
 Llosa, S. 36, 110  
 Lockwood, A. 21, 26, 28, 61  
 Lomax, R. G. 170, 175, 176  
 Longart, P. 79, 80  
 Long-Tolbert, S. 79  
 Lowenstein, M. W. 87  
 Lumbers, M. 65  
 Luoh, H. F. 67, 184  
 Lyth, D. M. 31

## M

Macbeth, J. 15, 35, III  
 MacLaurin, D. J. 63  
 MacLaurin, T. L. 63  
 Maghzi, A. 66  
 Maier, T. A. 71  
 Makens, J. 13, 59  
 Mao, Z. 14  
 Mar Fuentes-Fuentes, M. III

Marković, S. 15, 16, 28, 29, 30, 36, 37, 38,  
52, 54, 65, 92, III, 122

Marolt, J. 26, 50, 51

Martensen, A. III

Martin, C. L. 66

Martinez, J. A. 14, III, 123

Martinez, L. 15, III, 123

Martínez-Tur, V. 16, 67, 83

Martin, W. B. 168

Mattila, A. S. 63, 64, 66, 72, 102, 103,  
106, 107, 112

Mattila, E. K. 66

Mavondo, F. T. 83

McCall, M. 68

McIlroy, A. 96, 97

McKercher, B. 100, 101, 103

McLaughlin, E. 63, 64

McPhail, J. 66

Medlik, S. 58, 61

Mei, A. W. O. 65

Meng, J. 66, 67, 68, 74, 79

Merrilees, B. 15

Middleton, V. 76

Mihalić, T. 15, 19, 20

Mills, J. E. 40, 64

Mimouni Chaabane, A. 97, 102, 107

Moon, Y. J. 72, 75

Morales, M. 37

Morris, D. S. 32

Mosavi, S. A. 64, 65, 73, 104

Možina, S. 96

Mullen, M. 170

Mumel, D. III, 188

Musek Lešnik, K. 67, 86, 87, 88, 89, 92,  
93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101,  
105, 107, 113

Musil, V. 46, 47

**N**

Namasivayam, K. 40, 72

Namin, A. 184

Nam, J. 70

Namkung, Y. 64, 79, 102, 104

Nasution, H. N. 83

Necly, A. 68

Nemec Rudež, H. 26, 58, 59, 60, 61, 68,  
71, 72, 73, 77, 78, 82, 84, 88, 89, 90,  
94, 97, 106, 107, 108, 112, 122

Neu, M.-K. 38

Ngana, L. 183

Ng, C. Y. N. 38, 63, 103

Ng, E. 100

Nicod, P. 41

Njite, D. 62, 67

Nlemvo, F. 41

Noone, M. 66, 73

Nora, A. 175

Nordström, K. 90, 100

Norkus, G. X. 78

Northcote, J. 15, 35, III

Novak, R. 50

## O

O'Callaghan, F. 102

Oh, H. 60, 68, 69

Oliver, R. L. 14, 27, 28, 36, 84, 96, 101,  
110

Omar, M. S. 183

Orlowski, M. 184

Orsingher, C. 36

Othman, C. N. 78

Ottenbacher, M. C. 41, 64

## P

Parameswaran, R. 37

Parasuraman, A. 14, 27, 28, 32, 38, 92

Parasuraman, A. 27, 124

Parasuraman, A. A. 30, 31

Parsa, H. G. 51, 62, 80

Partlow, C. 184

Patton, M. 37, 38, 79

Peiró, J. M. 16

Planina, J. 15

Planinc, S. 15

Poklar Vátovec, T. 58

Polak, A. 72

Potocnik, K. 16  
 Potočnik, V. 26  
 Powers, T. 169  
 Pratten, J. D. 41, 79  
 Pregrad, B. 46  
 Prentice, C. 103  
 Pribic, J. 74  
 Prokopaki, P. 76  
 Prybutok, V. R. 123

## Q

Qu, H. 28

## R

Raab, C. 75  
 Raajpoot, N. A. 39  
 Raajpot, N. A. 64  
 Race, P. 48  
 Ranaweera, C. 68  
 Raspor, S. 15, 30, 36, 38, 92  
 Rayer, S. 112, 189  
 Reece, J. 64  
 Reeves, C. A. 27, 28  
 Reichheld, F. F. 97  
 Revaz, F. 41  
 Rezayat, F. 83  
 Ridderstrale, J. 90, 100  
 Ro, H. 87  
 Rood, S. 112  
 Rozario, F. 39, 123  
 Rozman, R. 44  
 Ryu, K. 40, 72, 73, 75, 185

## S

Saman, M. Z. M. 56  
 Sasser, W. E. 94  
 Sawyer, C. 124  
 Scanlan, L. 66  
 Scarcelli, J. M. 74, 75  
 Schreiber, J. B. 175, 176  
 Schumacker, R. E. 169, 170, 175, 176  
 Seaton, A. V. 27, 34, 76

Sedmak, G. 15, 16, 20, 21, 35, 53, 57, 59,  
 60, 62, 63, 66, 67, 68, 69, 70, 71,  
 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 86, 89, 93,  
 98, 114, 123, 169

Self, J. 51, 62

Sessarego, M. M. 79

Seth, N. 15, 56, 111

Sharma, S. 78

Shiu, E. 37

Siguaw, J. A. 65, 94, 98, 102

Simmers, C. S. 38, 39, 123

Singh, D. 75

Skogland, I. 65, 94, 98, 102

Smalley, K. 91

Smith, A. K. 65

Snaith, T. 36, 111

Snoj, B. 50, 111, 188

Soh, K. K. J. 38

Sparks, B. 102

Sparrowe, R. T. 62, 70, 72, 73, 75, 80, 169

Spencer, A. 38, 56

Stage, F. K. 175

Stevens, P. 37, 38, 73, 122

Sucher, K. 78

Suh, H. 37

Sulek, J. M. 63, 64, 74

Sunny Hu, H. H. 112

Sunny Hu, H.-H. 105, 106, 107

Surlemont, B. 41

Sutherland, J. 83

Sydnor-Busso, S. 51

Syuc, S. S. 184

## Š

Šegarić, K. 15

Šuligoj, M. 15, 16, 20, 26, 44, 52, 55, 56,  
 65, 128, 160, 161, 168, 193

## T

Tang, J. W. 112

Tang, T. X. F. 38

Taylor, G. A. 79

Taylor, S. A. 36, 38, 110, 123

Thomas, L. 40, 64  
 Thompson, K. N. 38  
 Tordera, N. 16  
 To, T. 18, 26, 42, 43, 46, 49, 52, 59, 64,  
 68, 76, 88, 101, 112, 147, 156, 157  
 Tribe, J. 36, 111  
 Tsai, M. C. 33, 83  
 Tsaui, S. H. 67, 184

## U

Ullman, J. B. 175  
 Uncles, M. D. 96  
 Uran, M. 15, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33,  
 34, 37, 38, 45, 46, 48, 51, 52, 55, 56,  
 58, 62, 83, 85, 92, 107, 113, 114, 160  
 Uran Maravić, M. 30, 57, 61, 66, 67, 70,  
 73

## V

Vanniarajan, T. 38, 63, 64  
 Vaughan, L. 37  
 Volle, P. 97, 102, 107  
 Voon, B. H. 65, 183  
 Vrat, P. 15

## W

Wagle, A. 78  
 Wagner, J. 65  
 Wakefield, K. L. 40, 72  
 Wall, E. A. 62, 65, 73  
 Waxman, L. 67  
 White, C. J. 65  
 Whyatt, G. 70  
 Wichern, D. W. 149  
 Wilkins, H. 15, 83, 111  
 Willemsen, D. 123  
 Wilson, A. M. 34  
 Wirtz, J. 66, 72  
 Wong, I. A. 38, 99  
 Wong, J. 87  
 Wong, M. Y. 28  
 Wood, R. C. 63, 64  
 Woods, R. H. 65

Wright, J. N. 48  
 Wullaert, C. 38

## Y

Yang, I. S. 112  
 Yang, S. S. 79  
 Yavas, B. F. 83  
 Yokoyama, F. 38  
 Yoon, H. H. 91  
 Yoon, H. J. 51, 104  
 Yoon, S. 37  
 Yüksel, A. 15, 111  
 Yüksel, F. 15, 111  
 Yunkyong, K. 72  
 Yusof, S. M. 56

## Z

Zahari, M. S. M. 78  
 Zakuan, N. 56  
 Zeithaml, V. A. 14, 26, 27, 30, 31, 32, 33,  
 36, 38, 57, 91, 92, 124, 160, 188  
 Zemke, D. M. 75  
 Zhang, X. 123  
 Zolfaghari, S. 106  
 Zopiatis, A. 74

## Ž

Žerjal, B. 46







**Založba Univerze na Primorskem**