

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA KLJUČNIH DEJAVNIKOV ZADOVOLJSTVA GOSTOV  
V IZBRANI HOTELSKI SKUPINI**

Ljubljana, januar 2010

PETRA ZABUKOVEC BARUCA

## **IZJAVA**

Študentka Petra Zabukovec Baruca izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalko prof. dr. Tanjo Mihalič in sosvetovalcem doc. dr. Markom Pahorjem, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20. 1. 2010

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD .....	1
<b>1 HOTELIRSTVO IN ZADOVOLJSTVO GOSTOV S HOTELSKIMI STORITVAMI .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Hotelska dejavnost in značilnosti.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Hotelski proizvod.....</b>	<b>8</b>
<b>1.3 Organizacija in osnovne hotelske funkcije.....</b>	<b>10</b>
1.3.1 Povezanost hotelskih funkcij: trženja, operacij in upravljanja z zaposlenimi.....	11
1.3.2 Osnovna notranja delitev hotelskih področij .....	13
<b>1.4 Hotelske storitve .....</b>	<b>15</b>
1.4.1 Značilnosti storitev .....	15
1.4.2 Kakovost storitev v hotelirstvu.....	17
<b>1.5 Zadovoljstvo gostov.....</b>	<b>19</b>
1.5.1 Koristi vpliva zadovoljnega gosta .....	21
1.5.2 Nezadovoljstvo gostov .....	22
<b>1.6 Povezanost med zadovoljstvom gostov in kakovostjo storitev .....</b>	<b>23</b>
<b>2 MODELI IN METODE ZA SPREMLJANJE IN MERJENJE ZADOVOLJSTVA GOSTOV .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Model SERVQUAL .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 Model zadovoljstva gostov .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3 Ameriški indeks zadovoljstva gostov.....</b>	<b>27</b>
<b>2.4 Druge metode za spremljanje in merjenje zadovoljstva.....</b>	<b>30</b>
2.4.1 Opazovanje menedžmenta.....	31
2.4.2 Povratne informacije od zaposlenih .....	31
2.4.3 Ankete o zadovoljstvu .....	31
2.4.4 Intervjuji .....	32
2.4.5 Kritični incident.....	33
2.4.6 Sistemi za sprejem pritožb in pripomb .....	33
2.4.7 Namišljeno kupovanje .....	33
<b>3 PREDSTAVITEV HOTELSKE SKUPINE BERNARDIN GROUP .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 Predstavitev.....</b>	<b>34</b>
3.1.1 Zgodovina.....	34
3.1.2 Združitev štirih hotelskih podjetij .....	35
3.1.3 Organizacija.....	37

3.1.4	Hotelske poslovne enote s turističnimi proizvodi .....	38
3.1.5	Tržni segmenti .....	41
<b>3.2</b>	<b>Sistem spremljanja zadovoljstva gostov in kakovosti storitev .....</b>	<b>42</b>
3.2.1	Zavezanost h kakovosti in zadovoljstvu gostov .....	45
3.2.2	Razvoj internih hotelskih standardov .....	45
3.2.3	Poenoten sistem spremljanja zadovoljstva gostov in kakovosti storitev.....	46
3.2.3.1	Metode zbiranja podatkov .....	47
3.2.3.2	Sistem obravnave in reševanja pritožb.....	48
3.2.4	Hotelski vprašalnik.....	49
3.2.5	Koristi analize zajetih podatkov .....	49
<b>4</b>	<b>RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA GOSTOV .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1</b>	<b>Analiza izhodišč.....</b>	<b>50</b>
<b>4.2</b>	<b>Potek raziskave.....</b>	<b>50</b>
4.2.1	Opredelitev problema in ciljev raziskave .....	51
4.2.2	Metoda zbiranja podatkov .....	51
4.2.3	Hotelski vprašalnik.....	52
4.2.4	Raziskovalni vzorec .....	53
4.2.5	Analitična obdelava podatkov .....	53
<b>4.3</b>	<b>Rezultati raziskave .....</b>	<b>54</b>
4.3.1	Osnovne značilnosti anketiranih gostov .....	54
4.3.2	Ocena zadovoljstva gostov in kakovosti storitev .....	55
4.3.3	Preveritev postavljene hipoteze.....	57
4.3.4	Dejavniki vpliva na zadovoljstvo gostov .....	59
4.3.5	Ugotovitve .....	61
<b>4.4</b>	<b>Predlogi in priporočila .....</b>	<b>62</b>
	<b>SKLEP.....</b>	<b>64</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>66</b>
	<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Procesi in storitve v hotelirstvu .....	9
Slika 2:	Organizacija hotela z glavnimi operativnimi funkcijami .....	11
Slika 3:	Integracija treh hotelskih funkcij .....	13
Slika 4:	Storitvena veriga dobička .....	22
Slika 5:	SERVQUAL model .....	25
Slika 6:	Model zadovoljstva porabnikov .....	27
Slika 7:	Konceptualni model ameriškega indeksa zadovoljstva .....	28
Slika 8:	Makro organizacija skupine Bernardin Group .....	38
Slika 9:	Prikaz blagovnih znamk skupine Bernardin Group .....	40
Slika 10:	Realizirane in planirane nočitve po tržnih segmentih, 2008–2009.....	41
Slika 11:	Realizirano in planirano število nočitev po poslovnih enotah, 2008–2009.....	42
Slika 12:	Hotelski sistem kakovosti storitev .....	44
Slika 13:	Prikaz povprečnih ocen zadovoljstva gostov .....	55
Slika 14:	Povprečne ocene po posameznih področjih glede na kategorijo hotelov .....	56
Slika 15:	Povprečne ocene kakovosti storitev po poslovnih enotah .....	57
Slika 16:	Grafični prikaz zadovoljstva gostov med kategorijami in poslovnimi enotami .....	58

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Metode zbiranja podatkov .....	30
Tabela 2:	Zmogljivosti osnovne in dodatne turistične ponudbe .....	39
Tabela 3:	Osnovne značilnosti anketiranih gostov po poslovnih enotah .....	54
Tabela 4:	Jakost vpliva elementov na zadovoljstvo gostov po kategorijah in poslovnih enotah .....	60



## UVOD

Turizem je ena izmed najhitreje rastočih svetovnih panog v zadnjih dveh desetletjih. Pogoji poslovanja turističnih podjetij postajajo vse težji. Povečuje se zasičenost trgov, cenovna konkurenčnost, segmentacija proizvodov, intenzivira se mednarodna konkurenca, potrošniki postajajo zaradi vse večje ponudbe in rasti dohodka, razpoložljivega za turistično potrošnjo, vse bolj zahtevni. Ob navedenih razmerah je tudi hotelirstvo zaradi svoje kompleksnosti stalno pod pritiskom negotovosti. V zaostrenih pogojih se med najpogosteje navedenimi dejavniki uspešnosti podjetij poleg človeških virov in z njimi povezanih znanj, tehnologije, informacij in fleksibilnosti pojavlja **kakovost proizvodov in storitev**. V empirični raziskavi konkurenčnosti slovenskih podjetij (Prašnikar, Dimitrović & Makovec Brenčič, 2000) so raziskovalci prišli do ugotovitev, da bosta v razmerah »nove ekonomije«, temelječe na znanju, v prihodnje zagotovo v ospredju dejavnika »kakovost« in »diferenciacija«, medtem ko bo stroškovna učinkovitost, ki je posredno izražena z dejavnikom »cena«, predpogoj za vključevanje v konkurenčni boj. Podoben koncept v sodobnem trženju predstavlja Kotler (2004, str. 60), ki govori o tem, da morajo podjetja, ki želijo prehiteti konkurenco, izdelčno in prodajno filozofijo zamenjati s filozofijo, osredotočeno na kupca, in trženja vrednosti (angl. *value marketing*). Za podjetja, ki so osredotočena na kupca, pa je **zadovoljstvo** kupcev strateški cilj.

V hotelirstvu je zadovoljstvo gostov povezano s kakovostjo. Verjetnost, da se bodo gostje vračali in hotel priporočili drugim, je večja, če bodo ne samo zadovoljni, ampak zelo zadovoljni, to pa je možno le, če hotel gostu zagotavlja visoko kakovost. Visoka kakovost storitev v hotelu pomeni večje zadovoljstvo gostov, ki podjetju omogoča postavljanje višjih cen in pogosto pomeni tudi nižje stroške pridobivanja novih gostov. Znane študije t. i. vpliva dobička na tržne strategije (*PIMS – Profit Impact in Market Strategy*) so pokazale visoko povezanost med primerjalno ravno kakovostjo storitev in dobičkonosnostjo. Zelo zadovoljen gost ostane zvest dlje, večkrat obišče hotel, širi pozitivne govorce, je manj občutljiv na ceno in je najboljši vir zamisli za izboljšave storitev. Jeffrey Gitomer (2003) gre še dlje in meni, da izziv ni zgolj imeti zadovoljne goste, temveč imeti navdušene in zveste goste. Različni poslovni modeli, kot je »Storitvena veriga dobička«, postavljajo zadovoljstvo v središče poslovne strategije, katerih izidi se v nizu drugih dejavnikov, povezanih v verigo vzrokov in posledic, kažejo v rasti in dobičku (Heskett et al., 1994). Zadovoljstvo gostov je pozitivno povezano z zvestobo, kar posledično vpliva na dobiček podjetja (Zeithaml & Bitner, 2000). Hotelska podjetja so odvisna od gostov in jim morajo, če želijo ohranjati prednost, prisluhniti in razumeti njihove potrebe in želje ter si prizadevati preseči njihova pričakovanja. Hoteli Hyatt so na primer razvili t. i. Hyattov pristop, kakovostno raven izvajanja storitve, s katero skušajo preseči pričakovanja gostov. V ta namen je treba pozorno spremljati in preučiti potrebe in želje gostov ter dvigniti kakovostno raven storitev, pri čemer je treba razviti standarde, ki omogočajo izvajanje želene ravni storitve in usposobiti zaposlene.

In kaj je kakovost v hotelu? Kljub temu, da je kakovost ključnega pomena za uspeh vsakega podjetja, danes ne obstaja enotna definicija kakovosti. Različni strokovnjaki so jo

opredelili kot »primernost za uporabo«, »prilagajanje zahtevam« in podobno. Opredelitev, osredotočeno na kupca, podaja Ameriško združenje za nadzor kakovosti: »Kakovost je skupek lastnosti in značilnosti izdelka ali storitve, ki vplivajo na zmožnost zadovoljitve izraženih potreb.« (Kotler, 2004, str. 76) Pri tem kakovost v storitvenih dejavnostih, kamor sodi hotelirstvo, zahteva drugačen poudarek kot kakovost v proizvodnih dejavnostih (Uran, 2004, str. 4). V storitvenih dejavnostih se kot ključna konkurenčna prednost kaže raven storitve oziroma način, kako je izvedena. Pri tem so pomembne lastnosti storitev, med katerimi na dožemanje kakovosti v največji meri vpliva spremenljivost storitev, ki je odvisna od odnosa izvajalca storitve. Gostje ocenjujejo kakovost storitev skozi soočenje s storitvijo v odnosu s kontaktnim osebjem (Hartline et al., 2003, str. 43). Poleg končnega rezultata ocenjuje tudi proces izvajanja storitev, na katerega s svojim delom, obnašanjem, znanjem in pripadnostjo podjetju močno vplivajo zaposleni. Zato mora biti filozofija usmerjenosti k zadovoljnemu gostu vključena tudi v organizacijsko kulturo in jo morajo sprejeti vsi zaposleni (Bouncken, 2002, str. 25).

Zadovoljstvo je eden najbolj zaželenih končnih učinkov tako za podjetja kot za potrošnike. Pojem zadovoljstva je postal široko proučevan in je v literaturi glede na številne teorije opredeljen različno. Na osnovi Oliverjeve (1997) opredelitve zadovoljstva lahko zadovoljstvo gostov definiramo kot celostno oceno gostovih izkušenj z bivanjem v določenem hotelu. Pri tem gre za splošno oceno gostovega občutka zadovoljstva, ki izhaja iz preseženih pričakovanj.

Gost je najpomembnejša oseba v hotelu in končni sodnik kakovosti, zato je potrebno stalno prilagajanje, spremljanje in ugotavljanje zadovoljstva in zagotavljanje stalnega odziva na povratne informacije. Pri ugotavljanju in spremljanju zadovoljstva gostov je pomemben pristop z jasnimi namenom in ciljem. Pri čemer je nujno poznavanje ključnih atributov, ki vplivajo na izbiro hotela in na zadovoljstvo gostov. Iz analize dobljenih informacij je treba identificirati dejavnike, ki na zadovoljstvo gostov najmočneje vplivajo. Pri tem je pomembno zadovoljstvo s celostno izkušnjo gosta z bivanjem v hotelu, ki je povezano s podobo, ceno, kakovostjo in vrednostjo. Rezultati ugotovitev omogočajo menedžmentu hotela vpogled v stanje o tem, kako zadovoljuje potrebe gostov in kje se pojavljajo potrebe po izboljšavah hotelske ponudbe in storitev. Na osnovi dobljenih informacij lahko oblikuje in sprejema strateške, taktične in operativne odločitve na ustreznih ravneh odločanja s ciljem doseči višje ravni zadovoljstva gostov.

## **Namen in cilji**

Namen magistrske naloge je proučiti in predstaviti spoznanja s področja spremljanja zadovoljstva gostov in kakovosti storitev v hotelirstvu, pri čemer teoretična spoznanja podpremo s kvantitativno empirično raziskavo na primeru spremljanja zadovoljstva gostov v hotelskem podjetju Hoteli Bernardin (v nadaljevanju skupini Bernardin Group).

Namen raziskave v magistrski nalogi je oceniti zadovoljstvo in identificirati ključne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo gostov v različnih kategorijah hotelov v okviru štirih



hotelskih poslovnih enot skupine Bernardin Group. Ob tem želim preveriti hipotezo, da se zadovoljstvo gostov v hotelih enakih kategorij med poslovnimi enotami skupine Bernardin Group razlikuje.

Na podlagi rezultatov bom izdelala priporočila za izboljšave sistema. Pridobljene informacije o zadovoljstvu gostov bom predstavila kot uporabne pri podpori k oblikovanju procesov sprejemanja strateških, taktičnih in operativnih odločitev na področju kakovosti storitev in zadovoljstva gostov.

Cilji magistrskega dela so:

- opredeliti hotelirstvo, zadovoljstvo gostov in kakovost storitev,
- predstaviti teoretična spoznanja opredeljenih pojmov,
- prikazati pomen kakovosti storitev in zadovoljstva gostov v hotelirstvu,
- prikazati različne modele spremljanja zadovoljstva gostov in kakovosti storitev,
- predstaviti največje hotelsko podjetje Hoteli Bernardin pred združitvijo in po njej,
- predstaviti sistem spremljanja zadovoljstva gostov in kakovosti storitev v podjetju,
- izvesti empirično raziskavo o zadovoljstvu gostov v skupini Bernardin Group ter analizirati in predstaviti dobljene rezultate te raziskave,
- oceniti zadovoljstvo gostov in identificirati ključne dejavnike zagotavljanja zadovoljstva gostov v hotelih skupine Bernardin Group,
- potrditi ali ovreči hipotezo, da se stopnja zadovoljstva gostov v hotelih enakih kategorij v štirih poslovnih enotah skupine Bernardin Group razlikuje,
- na podlagi ugotovitev izdelati priporočila za izboljšanje kakovosti storitev in prilagoditve sistema za stalno spremljanje zadovoljstva gostov.

## **Metode dela**

Magistrsko delo temelji na teoretičnem in analitičnem raziskovanju. V prvem delu so predstavljena teoretična izhodišča, ki izhajajo tako iz domače kot iz tuje literature, ki obravnavajo področje hotelirstva in kakovosti storitev, zadovoljstva gostov ter modele in instrumente merjenja zadovoljstva, primerne za hotele. Prevladuje tuja literatura, ki vključuje prispevke in članke novejših teoretičnih spoznanj s tega področja. Uporabljena so tudi spoznanja magistrskih del s podobno tematiko, raznih strokovnih člankov, revij, raziskovalnih študij in podatkov, pridobljenih pri strokovnih institucijah.

Drugi del naloge je osredotočen na predstavitev hotelske družbe in sistem spremljanja zadovoljstva gostov ter kakovosti hotelskih storitev. Na podlagi obstoječe hotelske metodologije spremljanja zadovoljstva gostov v skupini Bernardin Group sem izvedla empirično raziskavo. Za pridobitev podatkov o celostni izkušnji gostov z bivanjem v hotelu sem uporabila standardiziran hotelski vprašalnik, ki omogoča kvantitativno in kvalitativno analizo pridobljenih podatkov in je zasnovan po osnovnih merilih, ki jih stroka postavlja glede metodološke korektnosti dobrega vprašalnika. Vprašalnik je prilagojen za samoanketiranje. V postopku analiziranja odgovorov sem uporabila standardni programski

paket SPSS. Pristop k analitični obdelavi podatkov temelji na uporabi metode univariatne in bivariatne analize. Osnovna obdelava zbranih podatkov bo zajemala analizo variance, t-test in regresijsko analizo ter metode razvrščanja, tabelaričnega in grafičnega prikazovanja podatkov kot značilnosti vzorca s pomočjo statističnih parametrov, med katere sodijo srednje vrednosti, mere variacije ter relativna števila. Cilj empirične raziskave je ugotoviti stopnjo zadovoljstva gostov in dejavnike, ki nanj vplivajo, ter preveriti podano hipotezo. Pri tem sem poenostavila kompleksnost dobljenih rezultatov ter izluščila ključne informacije, ki jih hotelsko podjetje lahko uporabi za ocenjevanje stanja na področju zadovoljstva gostov s hotelskimi storitvami.

## **Struktura poglavij**

Magistrsko delo je v grobem sestavljeno iz dveh delov, teoretičnega in praktičnega. Prvi, teoretični del magistrske naloge vsebuje dve poglavji, v katerih obravnavam hotelirstvo v povezavi s storitvami in kakovostjo ter zadovoljstvom gostom. Z različnih zornih kotov predstavim predvsem kakovost in zadovoljstvo ter njuno medsebojno odvisnost. Drugo poglavje je posvečeno predstavitvi različnih modelov in metod merjenja in spremljanja zadovoljstva gostov in kakovosti storitev, ki se pogosto uporabljajo v hotelirstvu.

V drugem, empiričnem delu magistrske naloge predstavljam hotelirstvo, kakovost in model spremljanja zadovoljstva na primeru hotelske skupine Bernardin Group, ki je največje hotelsko podjetje na Obali. Podjetje v štirih poslovnih enotah združuje deset hotelov in široko ponudbo turističnih proizvodov in dodatnih storitev. V tem delu naloge se osredotočam na učinke združevanja, predvsem pri zasledovanju hotelskega sistema kakovosti in spremljanja zadovoljstva gostov. S pomočjo vpeljane metodologije in hotelskega vprašalnika, ki je standardiziran in poenoten za redno, sistematično, med hoteli primerljivo merjenje zadovoljstva gostov v skupini štirih poslovnih enot Bernardin Group, izvedem raziskavo in ob koncu predstavim ugotovitve o zadovoljstvu gostov.

# **1 HOTELIRSTVO IN ZADOVOLJSTVO GOSTOV S HOTELSKIMI STORITVAMI**

Hotelirstvo je pomemben sestavni del turizma, v katerem ima hotel osrednje mesto. Definicij hotela je več, vendar je vsem skupna opredelitev, da gre za nastanitveni obrat, ki gostom nudi prenočitev, hrano in pijačo ter druge storitve.

## **1.1 Hotelska dejavnost in značilnosti**

Opredelitev hotela s širšega vidika po definiciji švicarskega hotelskega združenja (Hotelleriesuisse, 2009) predstavlja hotel kot obrat, ki ima za potrebe gostov popolno opremo za sprejem, nastanitev, bivanje in postrežbo; ponudba vključuje polni penzion, polpenzion in sobo z zajtrkom ter restavracijo; hotel nudi določen standard in udobje ter

ustrezne storitve; ima najmanj deset sob s tekočo toplo in hladno vodo. Sicer mora imeti (Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih, 2000, str. 23):

- najmanj deset nastanitvenih enot (sobe, apartmaji),
- najmanj 30 % sob s kopalnico,
- sobe z eno ali dvema posteljama,
- recepcijo,
- zajtrkovalnico,
- skupen dnevni prostor za goste,
- parkirni prostor za goste,
- neobvezno tudi hotelske apartmaje in prostore za pripravo ter strežbo jedi in pijač.

Slovenska zakonodaja ne definira pojma ali dejavnosti hotelirstva v okviru posebnega zakona. Po naši zakonodaji je za hotelirstvo najpomembnejši Zakon o gostinstvu (Ur.l. RS, št. 1/95) s štirimi podzakonskimi akti, vendar pa se le dva posebej nanašata na hotelirstvo; to sta:

- Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in o minimalnem obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti (Ur.l. RS, št. 88/00 in 114/04) ter
- Pravilnik o merilih in načinu kategorizacije nastanitvenih obratov in marin (Ur.l. RS, št. 29/97, 51/98, 46/05 in 92/06).

Hotelirstvo je dejavnost, ki se ukvarja s hotelskimi storitvami, ki so lahko vezane na tri vrste dejavnosti hotela – osnovno, stransko in pomožno dejavnost (Mihalič, 1999a, str. 177). **Osnovna dejavnost** hotelskih podjetij je sprejemanje gostov na prenočevanje in strežba gostom s hrano in pijačo. Hotel glede na ponudbo lahko izvaja tudi **stranske dejavnosti** in gostom nudi objekte in opremo za zabavo, sprostitev, kongrese, šport itd. V tretji sklop t. i. **pomožnih dejavnosti**, ki so nujne za opravljanje osnovne dejavnosti, sodijo npr. hotelske pralnice, razne pripravljavnice, kuhinje itd. V nasprotju z osnovnimi in stranskimi dejavnostmi storitve pomožnih dejavnosti niso proizvedene ali ponujene gostu.

Osnovne značilnosti, ki vplivajo na uspešnost poslovanja hotelskih podjetij so naslednje (Mihalič, 1999a, str. 168):

- fiksna zmogljivost,
- neobstočnost in kratkotrajnost storitev,
- neenakomerno povpraševanje,
- širok izbor storitev,
- nemudnost storitev,
- delovna intenzivnost,
- lokacija,
- relativna majhnost podjetij,
- združeni potrošnja in proizvodnja,

- kapitalska intenzivnost,
- velik delež stalnih stroškov v celotnih stroških.

Med značilnosti hotelske dejavnosti sodi tudi **kategorizacija** nastanitvenih gostinskih podjetij, katere namen je ločiti kakovost in ponudbo storitev posameznih istovrstnih gostinskih podjetij ter omogočiti potencialnemu gostu, da lahko že iz označbe kategorije razbere, kakšno kakovost storitev lahko od ponudnika pričakuje. Za kategorizacijo je zainteresirana država kot tudi podjetja in potrošniki. Država ima s tem nadzor nad kakovostjo in vrsto storitev, ki jih nudijo posamezni gostinci. S predpisi o kategorizaciji lahko država aktivno posega na področje dvigovanja in ohranjanja kakovosti storitev posameznih gostinskih podjetij. Podjetja se s kategorizacijo objektov na trgu razlikujejo, potrošniki pa so praviloma pripravljene plačati višjo ceno za storitve hotela višje kategorije. Kategorije objektov se označujejo z različnim številom zvezdic, s črkami, števili ali drugimi simboli.

Kategorija hotela je le en vidik diferenciacije hotelov. Na trgu se hoteli razlikujejo tudi po ponudbi različnih vrst hotelov, ki jih lahko razdelimo na osnovi treh kriterijev:

- po **številu sob** – razdelitev (manj kot 150 sob, med 150 in 299, med 300 in 600 ter 600 in več sob) omogoča primerjavo različnih hotelov med seboj v njihovi zasnovi kapacitet in operativnih dejavnostih (Kasavana et al, 2005, str. 6);
- po **tržnem segmentu ciljnih gostov** – med katerimi so pomembnejše skupine: mestni hoteli, letališki hoteli, počitniški hoteli (angl. *resort hotels*), garni hoteli (angl. *bed and breakfast hotels*), igralniški in kongresni hoteli, aparthoteli (angl. *suite hotels*) in hoteli, namenjeni daljšemu bivanju (angl. *residential hotels*), narašča tudi število hotelov, namenjenih časovnemu zakupu (angl. *time-sharing hotels*) (Kasavana et al., 2005, str. 7–17);
- po **kakovostni ravni storitev** – pri čem je osnova razčlenitve razmerje med ceno, stopnjo kakovosti ter obsegom storitev, običajno opredeljena s šestimi stopnjami: luksuzni (angl. *luxury hotels*), zgornja višja raven (angl. *upper upscale hotels*), višja raven (angl. *upscale hotels*), srednja raven s popolno storitvijo (angl. *midscale-full service hotels*), srednja raven z nepopolno storitvijo (angl. *midscale-limited service hotels*) in ekonomska raven hotelov (angl. *economy/budget hotels*).

Z vidika razvoja hotelirstva je treba na tem mestu omeniti tudi globalizacijo in konkurenčno okolje ter visoke stroške poslovanja v hotelirstvu, ki so prispevali k oblikovanju t. i. **neodvisnih hotelov** in **hotelskih verig**. Večina neodvisnih hotelov je lokalnega značaja, medtem ko večina hotelskih verig posluje na globalni ravni. Posebna oblika majhnih, neodvisnih hotelov so družinski hoteli. Zanje je značilno, da opravljajo hotelirsko dejavnost družine. Ti hoteli odigrajo izredno pomembno družbeno vlogo pri razvoju in oblikovanju turističnih destinacij. Vendar domača turistična podjetja vse teže tekmujejo z globalnimi podjetji, če ta začnejo poslovati v njihovem okolju, saj obstaja tveganje, da jim lahko prevzamejo velik del trga. Če želi biti hotelsko podjetje prisotno na globalni ravni, ima dve možnosti, bodisi razširiti poslovanje v nove države ali pa se

vključiti v že obstoječe verige. Med najpogostejšimi razlogi širitve poslovanja hotelskih podjetij na tuje trge so:

- omejene možnosti rasti v domači državi,
- perspektiva razvoja turističnih produktov na novih destinacijah,
- razne državne vzpodbude za razvoj turizma,
- naraščanje števila mednarodnih potovanj in vedno boljše nove transportne povezave (Go & Pine, 1995, str. 17).

Kotler ugotavlja, da na ekonomijo obsega pri hotelskih verigah vplivajo nižji stroški promocije, ki nastanejo kot posledica skupnega rezervacijskega sistema, arhitekturne podobe hotelov, promocije in prodajnih kanalov (Kotler, 2004, str. 289). Poleg tega hotelske verige ponujajo še druge pomembne prednosti v primerjavi s samostojnimi hoteli, in sicer prepoznavno ime, izdelek in storitev s stabilno kakovostjo brez odstopanj z izdelanimi mednarodnimi standardi, poenoteno filozofijo poslovanja ter usposabljanje zaposlenih na vseh stopnjah.

Na svetu ima 64 odstotkov vseh hotelskih verig sedež v Združenih državah Amerike, v Evropi pa 15 odstotkov, kjer je najvišji delež namestitvenih kapacitet v okviru hotelskih verig v Franciji, Veliki Britaniji in Nemčiji. Po največjem številu hotelov na svetu se med hotelskimi verigami uvršča na prvo mesto hotelska veriga Wyndham Worldwide s 6.473 hoteli, na drugem mestu je Choce Hotels International, ki ima 5.376 hotelov, na tretjem mestu je Best Western International s 4.164 hoteli, na četrtem mestu veriga Accord s 4.121 hoteli in na petem mestu InterContinental Hotels Group s 3.741 hoteli (Hotels magazin, 2007).

**Hotelirstvo v Sloveniji** je skoncentrirano okoli naravnih geografskih danosti in znamenitosti. Največ hotelov je v gorskih (24 odstotkov) in zdraviliških krajih (21 odstotkov), sledijo obmorski kraji (16 odstotkov), Ljubljana (sedem odstotkov) ter ostali razpršeni hoteli v drugih krajih (32 odstotkov) (Modic, 2006, str. 24). Za Slovenijo je značilen še zmeraj visok delež neodvisnih samostojnih hotelov, med katerimi prevladujejo predvsem manjši družinski hoteli (v 45 odstotkih vseh hotelov), tem sledijo neodvisni hoteli v lasti večjih hotelskih družb (Modic, 2006, str. 38).

Kvantitativni cilji slovenskega hotelirstva so zajeti tudi v Strategiji trženja slovenskega turizma 2007–2011 (Ravnikar, 2007, str. 14); definirani so kot štiriodstotna letna rast nočitev, šestodstotna letna rast števila turistov in šestodstotna letna rast (deviznega) priliva iz naslova turizma. Slovenijo naj bi do konca leta 2011 obiskalo 2,9 milijona turistov z letnim turističnim prilivom dve milijardi evrov.

Slovenski turizem se podobno kot vse ostale panoge srečuje z vse ostrejšo konkurenco na domačem trgu in globalizacijo turizma na svetovnih trgih, kar je v zadnjih letih povzročilo nove lastniške povezave. Največja slovenska podjetja, ki so kapitalsko prisotna v turističnih destinacijah, so Sava, d. d., Hoteli Bernardin, d. d., HIT, d. d., Istrabenz

Turizem, d. d., Krka, d. d., in Terme Čatež, d. d. Gre za zametke hotelskih verig s skupnimi hotelskimi poslovnimi funkcijami, kot so trženje, finance, nabava, kadrovska in informacijska funkcija ter operativno vodenje z lastnimi standardi poslovanja.

Težnje na področju hotelirstva gredo v smer združevanja nastanitvene in transportne industrije, prehranske in gostinske, v globalno usmerjene hotelske verige. Hotelirstvo ima s tem nove priložnosti za doseganje višjih standardov kakovosti, s katerimi hotelski ponudniki laže oblikujejo svoje turistične proizvode in s tem zadovoljijo vse zahtevnejše goste.

## 1.2 Hotelski proizvod

Osnovna enota turistične ponudbe je turistični proizvod, ki je z vidika gosta opredeljen kot **integralni** oziroma **celotni turistični proizvod**. Ta za gosta predstavlja celotno doživetje z vsemi storitvami, od trenutka, ko zapusti kraj stalnega bivališča, do trenutka, ko se vrne vanj (Mihalič, 1999a, str. 43). Z vidika izvajalca je turistični proizvod opredeljen kot delni turistični proizvod, ki zajema posamezno storitev ali skupek več storitev, ki jih posamezen izvajalec izvaja oziroma prodaja. Tretji je vidik organizatorja potovanj, ki je opredeljen kot pavšalni proizvod in vključuje standardiziran paket najmanj dveh storitev (Mihalič, 1999b, str. 64). Z vidika hotela je turistični proizvod celotno doživetje gosta od prvega stika s hotelom do odjave iz hotela in je kot tak kombinacija fizičnega proizvoda in storitev (Mihalič, 1999b, str. 47). Celotno doživetje kaže na to, da je nastanitev več kot le skupek otipljivih elementov, kot so soba, postelja ali obrok. Enako pomemben je neotipljivi del hotelskega proizvoda, kot so hotelske storitve, ki so tesno povezane z gostovim doživljanjem bivanja v hotelu. Nanj vplivajo različni dejavniki, kot so npr. udobje hotelske sobe ali način nudenja hotelskih storitev. S tem je nastanitev velikokrat le sinonim za celotno gostovo doživetje – npr. ob počitnikovanju gostov v hotelu, ko so ob nastanitvi vključene tudi druge storitve v dodatni ponudbi hotelskega proizvoda, npr. wellness storitve.

Medlik (1996) navaja, da je hotelski proizvod sestavljen iz petih komponent, ki vplivajo na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo kupca in s tem zanj ustvarjajo vrednost. To so lokacija hotela, zmogljivosti hotela (nastanitvene, prehranske, rekreacijske), podoba hotela, cena in kakovost storitev. Prav slednja komponenta se kaže v kompleksnosti in razsežnosti hotelskega proizvoda, saj se nanaša na soočanje s potrebami, željami in pričakovanji gosta. Z ustrežno hotelsko politiko in sistemom kakovosti jih je treba prepoznati in zagotoviti zadovoljstvo gosta.

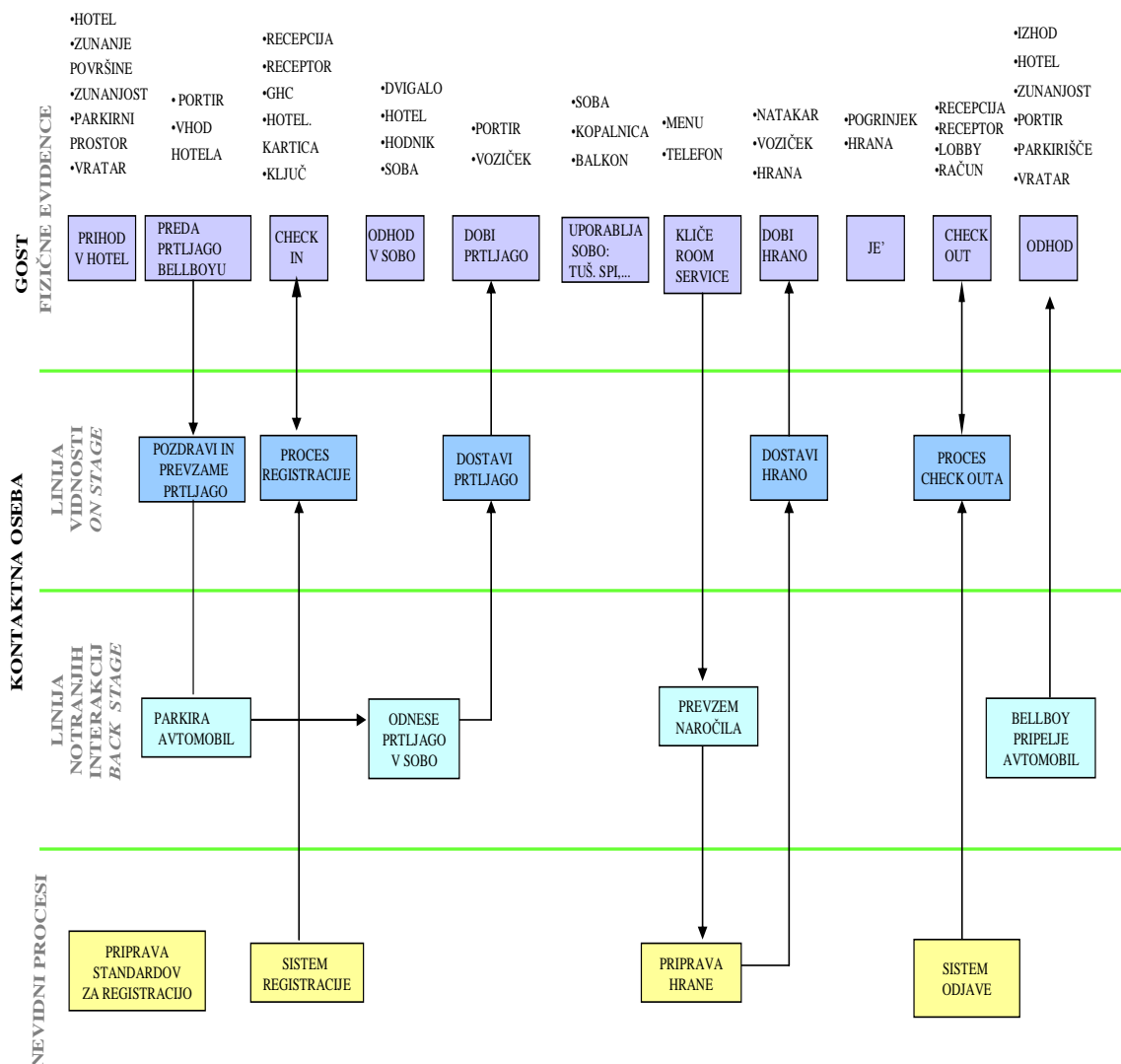
Verigo vrednosti za gosta predstavlja celoten nabor elementov hotelskega proizvoda in vsak je lahko motiv za prihod ali za (ne)zadovoljstvo gosta. Hotelski proizvod, ki ga gost doživlja celotno, je sestavljen iz (Middleton, 2001, str. 123):

- izkušenj pri izbiri iz kataloga,
- izkušenj pri procesu rezervacije,

- prvega vtisa ob prihodu v hotel,
- dogajanj na recepciji,
- opremljenosti sobe,
- medsebojnega odnosa s hotelskim osebjem,
- pripravljenosti hrane pri obroku,
- procesa odjavljanja in zapuščanja hotela,
- aktivnosti po obisku.

Zelo poenostavljeno predstavljam ključne elemente v hotelski verigi vrednosti za gosta od prihoda do odhoda iz hotela (Slika 1).

Slika 1: Procesi in storitve v hotelirstvu



Vir: Prirejeno po M. Uran, Priročnik za razvoj funkcionalne kakovosti v hotelirstvu, 2008, str. 19.

Prikazani so osnovni procesi hotelskega proizvoda in storitev v hotelu, ki se odvijajo v liniji vidnosti pred gostom in v liniji notranjih interakcij v ozadju. Vsi elementi so pri

zagotavljanju brezhibne izvedbe storitev pomembni in vplivajo na zadovoljstvo gosta. Carsten (v Langer, 1997, str. 36) trdi, da ključni elementi v procesu storitev opredeljujejo tudi stopnjo kakovosti storitve.

Za učinkovito upravljanje, vzdrževanje in zagotavljanje obratovanja hotela je pomembno dobro vodenje in organiziranost z usklajenim delovanjem ključnih hotelskih funkcij.

### **1.3 Organizacija in osnovne hotelske funkcije**

Glavna področja delovanja in organizacije hotelskega podjetja so podobna kot v vseh drugih panogah, vendar prilagojena posebnostim hotelirske dejavnosti: upravljanje s človeškimi viri, zasnova in izvajanje operativne dejavnosti, informacijska tehnologija, trženje in prodaja, finance in kontroling ter ostala področja.

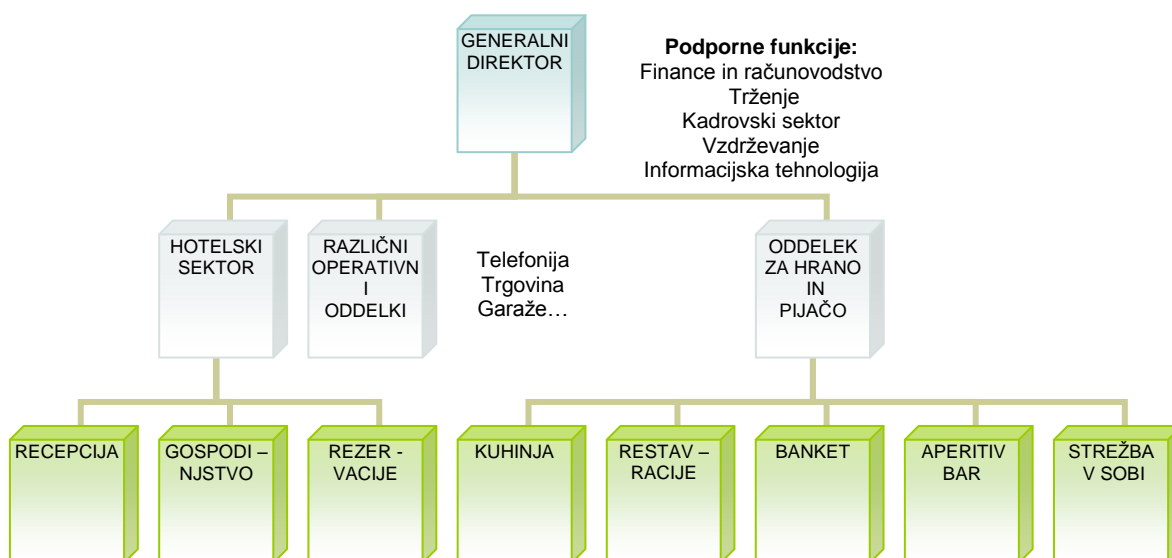
Organizacija hotelskega podjetja je različna in lahko sledi linijskemu sistemu, funkcijskemu, štabnemu, funkcionalnemu, divizijskemu ali matričnemu sistemu. Med navedenimi oblikami je najpogostejši štabni sistem organiziranja hotela, kjer hierarhija poteka neposredno po posameznih oddelkih. V tej značilnosti je zelo podoben linijskemu sistemu, vendar se razlikuje po tem, da so na posameznih linijah poleg tradicionalnih funkcij določene še posamezne skupine, ki jih imenujemo štabi. Te skupine skrbijo za pravilno izvajanje funkcij v oddelku, za katerega predstavljajo nekakšen nadzorni sistem. Štabi nadzorujejo izvajanje določene funkcije in tudi vseh njenih pododdelkov. Prednosti takšnega sistema organiziranja so v kakovostnejših procesih odločanja, specializaciji in izpostavitvi določenih mest in v boljšem nadzoru nad delovanjem posameznih funkcij. Med slabostmi pa je izpostavljena težavnejša komunikacija med posameznimi ravni in zaposlenimi, ker je pogosto preveč vodij (Slika 2).

V razvejanih organizacijah je pogost divizijski sistem, kjer je na vrhu uprava, na katero so vezani posamezni profitni centri oz. poslovne enote (hoteli), ki so glede operativnega delovanja samostojni. Prednost je v prilagodljivosti, saj sistem omogoča lažje vključevanje ali izločanje profitne enote, slabost pa predvsem v težavnejši koordinaciji in usmerjenosti v kratkoročno doseganje profita.

Sodobnejša oblika organizacije je izpeljana iz klasične forme in temelji na kombinaciji štabnega in funkcijskega sistema. Vsebuje manjše število oddelkov, pomembno vlogo imajo zaposleni in gostje. Na vrhu hierarhije je generalni direktor hotela, ki nadzoruje celotno organizacijo in skrbi za njeno poslovanje. Takoj pod njim je namestnik direktorja, pod katerim se delijo funkcije po posameznih področjih.



Slika 2: Organizacija hotela z glavnimi operativnimi funkcijami



Vir: T. Powers & C.W. Barrows, *Hospitality Industry*, 2003, str. 275.

Za zagotavljanje kakovostnih storitev in učinkovito delovanje hotela je med vsemi funkcijami še posebej potrebno medsebojno usklajeno sodelovanje treh hotelskih funkcij.

### 1.3.1 Povezanost hotelskih funkcij: trženja, operacij in upravljanja z zaposlenimi

V procesu izvajanja storitev so v hotelu vitalnega pomena tri funkcije, ki morajo biti integrirane: trženje, operativna funkcija in kadrovska funkcija (Lovelock & Wirtz, 2004, str. 18). Osnovna orodja za izvajanje storitev so odvisna od kompleksnega delovanja in prepletenosti teh treh funkcij, ki vključujejo, prepoznavanje različnih vrst storitvenih procesov, analize storitvenega sistema, razčlenitev storitev pri zagotavljanju proizvoda na osnovne in dodatne dele ter usmerjanje vseh aktivnosti, ki so potrebne v ozadju priprave (angl. *back stage*) za zagotavljanje storitev v stiku z gostom (angl. *front stage*). Gost mora biti vedno v središču pozornosti omenjenih funkcij, kajti prav »servisiranje« gostov je osnovna dejavnost hotelskega podjetja in razlog za njegov obstoj. Pri tem ima zelo pomembno vlogo informacijska tehnologija, ki povezuje vse tri funkcije z gosti. V dobro vodenih hotelskih podjetjih ima vsaka od navedenih treh funkcij jasen koncept, ki sledi ciljem in celostni viziji podjetja. Izziv storitvenega menedžmenta je prav v zagotavljanju medsebojne kompatibilnosti, kar krepi hotelsko podjetje.

**Funkcija trženja** ima v hotelu povezovalno vlogo med potencialnim gostom in izvajalci storitev. Povezovalna vloga trženja se kaže tudi v logistiki pri razvoju strategij za približanje hotelskih proizvodov potencialnim gostom. V primerjavi s proizvodno dejavnostjo, kjer trženje zagotavlja kakovost proizvodov svojim kupcem, je v storitveni dejavnosti kakovost odvisna predvsem od izvajalcev storitev, ki so v domeni operativne funkcije. Uspešno in učinkovito trženje v hotelskem podjetju ima predvsem naslednje naloge (Lovelock & Wirtz, 2004, str. 19):

- oceniti in izbrati primeren tržni segment, ki ustreza hotelskemu proizvodu,
- izbrati attribute storitev po meri potreb ciljnega tržnega segmenta,
- oblikovati cenovno politiko, ki bo pokrila stroške, upoštevala strategije konkurence in potencialne goste,
- prilagoditi časovno dostopnost storitev potrebam in željam potencialnih uporabnikov storitev ter
- izvesti pripravljeni komunikacijski programa, ki bo zagotavljal promocijo storitev.

Rezultati trženja so povezani in odvisni tudi od hotelskih procesov, zaposlenih in hotelskih zmogljivosti, ki jih upravlja vodstvo operative. Tako tržna kot operativna funkcija sta odvisni od upravljanja z zaposlenimi.

**Operativna funkcija** si pogosto prizadeva dominirati v vodstveni liniji hotelskih podjetij. Že tradicionalno je to osrednja funkcija, ki je zelo vplivna pri vodenju in tudi pri izvajanju osnovne hotelske dejavnosti in ostaja ključna za uspešnost poslovanja. Navadno je to največji oddelek, ki skrbi in nadzoruje številne operacije in produkcijo v hotelu. Vodje operativne funkcije so odgovorni ne le za opremo in interne procese, temveč tudi za končno izvedbo storitev in stanje zmogljivosti, ki so na razpolago gostu. Pri delovno intenzivnih storitvah so operativni vodje tudi nadzorniki delovnega procesa velikega števila zaposlenih, vključno s tistimi, ki so v neposrednem stiku z gosti. Kadrovske službe so odgovorne za kadrovanje, premeščanje, zagotavljanje kadrov in usposabljanje ter izobraževanje, vendar so zaposleni dogovorni operativnim vodjem. V primerjavi s trženjem vodje poudarjajo, da je operativna funkcija bolj izpostavljena v odnosu do gostov in tista, ki bolje pozna njihove potrebe in želje.

**Kadrovska funkcija** v storitveno intenzivni dejavnosti, kot je hotelirstvo, ima pomembno vlogo. Zaposleni so potrebni za izvedbo operativne funkcije, tako v procesih iz ozadja kot pri neposrednem stiku z gosti, pri tržni funkciji kot tudi pri ostalih podpornih administrativnih področjih. Kadrovsko področje je začelo pridobivati večji pomen v osemdesetih letih, ko je preraslo iz navadnega kadrovanja v upravljanje s človeškimi viri oz. zaposlenimi (angl. *human resource management* oz. pogosto je v uporabi kratica *HRM*). S tem razvoj kadrovska funkcija tudi v hotelskih podjetjih vključuje vse vodstvene odločitve in aktivnosti, ki vplivajo na povezanost in naravno odvisnost med podjetjem, njeno organizacijo in zaposlenimi ter kot taka predstavlja strateško funkcijo pri poslovanju podjetja. Po Lovelocku in Wirtzu (2004) so v sodobnih podjetjih z osebjem hotela povezane aktivnosti zajete v štirih pomembnih področjih:

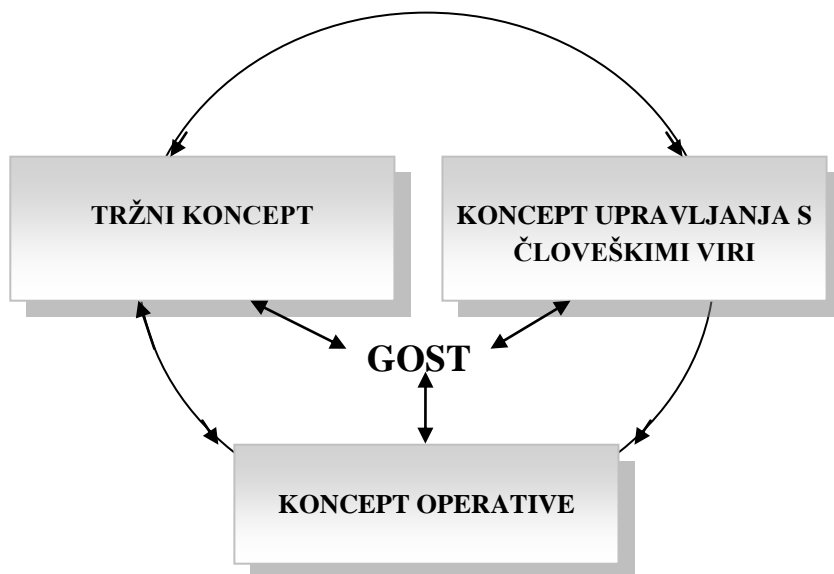
- zagotavljanje kadra je odvisno od pravega števila ljudi in kombinacije kompetenc, ki ustrezajo zahtevam dolgoročne strategije podjetja;
- delovni sistem – vključuje vse naloge, povezane z obravnavanjem zaposlenih, informacije, zmogljivosti, tehnologijo, delovne pogoje ipd.;
- sistem nagrajevanja – je odraz razvojne stopnje kadrovske funkcije in odnos do ohranjanja zaposlenih;

- vpliv na zadovoljstvo zaposlenih – skozi ustvarjanje ustreznih pogojev dela, kariernih priložnosti, varnosti zaposlitve itd.

Predvsem od zadovoljstva zaposlenih, ki so predani in podpirajo cilje podjetja ter imajo potrebne spretnosti za uspešno opravljanje svojih nalog, je odvisno zadovoljstvo gostov.

Integracijo konceptov treh predstavljenih funkcij, ki so v osnovi podrejene zadovoljstvu gostov, predstavljam v Sliki 3.

Slika 3: Integracija treh hotelskih funkcij



Vir: C. Lovelock & J. Wirtz, *Services Marketing*, 2004, str. 18.

### 1.3.2 Osnovna notranja delitev hotelskih področij

Osnovna notranja organizacija se deli na posamezna operativna področja, ki so v grobem razdeljena na hotelski sektor in gostinski sektor:

- hotelski sektor (angl. *room division*) vsebuje področje recepcije in področje gospodinjstva, ponekod tudi rezervacije;
- gostinski sektor (angl. *food and beverage department*, pogosta uporaba krstice F&B) zajema področje kuhinje, restavracijo, aperitiv bar, strežbo v sobi in banketno področje.

V okviru navedenih oddelkov se odvijajo procesi in storitve, s katerimi se gost hotela srečuje in jih ocenjuje. Zaznana kakovost na posameznem področju predstavlja za gosta vrednost. Prav vsaka storitev, ki jo gost koristi, je pomembna in vpliva na končno oceno zadovoljstva gosta z bivanjem v hotelu. Zato v nadaljevanju predstavljam posamezna področja z vidika obiska gosta.

**Rezervacija** pomeni predhodno zagotovljene želene namestitve in drugih dodatnih gostinskih storitev, ki ji ponuja hotel in jih gost pred prihodom izbere. Rezervacije

sprejema, potrjuje in evidentira oddelek za rezervacije na način, ki je predpisan in v skladu s standardi hotela ter hotelskimi uzancami. Rezervacijski oddelek je poseben oddelek v okviru recepcije ali prodajne službe. Rezervacije imajo pomembno vlogo tudi pri informiranju glede ponudbe hotela in drugih lastnosti in posebnosti, ki jih mora gost pred prihodom v hotel poznati, npr. o lokaciji in kategoriji hotela, o vrsti in kakovosti storitev. Točnost opravljene rezervacije je prav tako ključnega pomena, kajti napake ob rezervaciji, lahko ob prihodu gosta v hotel vzbudijo dvom v kakovost storitev in negativno vplivajo na pričakovanja gosta.

**Recepcija** je organizacijska enota v hotelu, kjer so združeni postopki prodajne, storitvene in finančne funkcije. Oddelki recepcije običajno zajemajo blagajno, *conciiergea*, osnovno recepcijo in rezervacije. Osnovna naloga recepcije je sprejem in namestitvev gostov, informiranje in skrb za goste v času bivanja s ciljem ustvariti maksimalen prihodek od prodaje sob ob največjem možnem zadovoljstvu gostov. Vloga recepcije se prične v trenutku prihoda gosta in traja ves čas bivanja; izvaja, naroča ali opravlja telefonske razgovore, rezervira letalske ali druge vozovnice, gledališke vstopnice ipd., vse do plačila računa in spremstva ob odhodu gosta iz hotela. Prvi vtis je pogosto odločujoč za zadovoljstvo gostov. Gost, ki ni doživel pričakovane kakovostne ravni storitve že ob prihodu, bo to izkušnjo posplošil na celoten hotel.

**Hotelsko gospodinjstvo** je oddelek, ki skrbi za čistočo, urejenost in tehnično brezhibnost pri namestitvi gostov v sobo pred prihodom, med bivanjem in po odhodu. Urejanje sobe poteka v skladu s postavljenimi internimi standardi, ki jih upoštevajo sobarice. Čistoča, tehnična brezhibnost in videz sobe so osnovni elementi, ki jih gost ocenjuje. Nadzor nad urejenostjo sobe izvajata hotelska nadzornica in glavna gospodinja. Z vidika gosta sta v času njegovega bivanja v hotelu pomembna elementa vpliva na njegovo počutje mir in tišina v sobi. Gospodinjstvo hotela skrbi tudi za javne prostore. Oddelek gospodinjstva izvaja storitve v ozadju in ima pomembno vlogo pri osnovni dejavnosti hotela ter odločilno vplivata na zadovoljstvo gostov.

**Gostinski del** izvaja **oddelek hrane in pijače**, ki se po posameznih funkcijah deli na kuhinjo, banket, ki je namenjen prirejanju prireditev oziroma banketov, na oddelek strežbe, ki ga vodi šef strežbe, in restavracijo ter bare oz. točilne pulte. Celotno hierarhijo nadzira kontrolor za oddelek hrane in pijače. Aktivnosti, ki jih »sproži« gost s svojo nastanitvijo v hotelu, zajemajo nabavo živil, načrtovanje prehrane glede na naročila ali predvideno količino obrokov, v kuhanji pripravo hrane do končne faze strežb gostu z ostalimi pripadajočimi storitvami. Poleg kakovosti hrane in raznolikosti izbire jedi je pomembna tudi kakovost strežbe gostu, ki je odvisna od organizacije strežbe, vedenja in profesionalnosti natararja. Med osnovne gostinske storitve, ki navadno pripadajo gostu ob namestitvi, sodi zajtrk, ki postaja čedalje pomembnejši obrok.

**Dodatna hotelska ponudba** je sestavni del dejavnosti hotela in je pogosto razlog za gostov obisk. Med dodatno hotelsko ponudbo uvrščamo kongresne centre oz. seminarske prostore, wellness ali spa centre, športne kapacitete, bazene, igralnice, otroška igrišča ipd.

**Urejenost okolja** prav tako vsebuje pomembne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo gosta. Okolje vključuje površine v okolici hotela, ki so lahko del zaokroženega letovišča ali resorta. To so parkirišča, plaže, zelenice, zunanja igrala, parki, obala, sprehajalne poti ipd.

Po predstavitvi organizacije, osnovnih funkcij in hotelskih področij, ki vplivajo na zadovoljstvo gostov, v nadaljevanju predstavljam hotelske storitve.

## 1.4 Hotelske storitve

Pregled strokovne literature ponuja številne opredelitve, ki zajemajo osnovne značilnosti storitev. Različni avtorji jih opredeljujejo na podlagi primerjave s fizičnim izdelkom. Tako Grönroos (2000, str. 46) storitev opredeli kot proces, ki ga sestavlja vrsta bolj ali manj neotipljivih aktivnosti, ki potekajo med ponudnikom in porabnikom storitve in omogočajo rešitev porabnikovih težav. Po mnenju Kotlerja (1998, str. 464) je storitev dejanje ali delovanje, ki ga lahko ena stran ponudi drugi in je po svoji naravi neoprijemljiva ob tem, da je ni mogoče posedovati, lahko pa je vezana na fizičen izdelek. Avtorja Lovelock in Wirtz (2004, str. 15) sta storitev opredelila kot ekonomsko dejavnost, ki jo ponudniki nudijo potrošnikom. Pogosto zajemajo časovno opredeljene predstave, da bi dosegli zelene cilje pri prejemnikih, stvarih ali drugih sredstvih, za katere so potrošniki odgovorni. Potrošniki v zameno za denar, čas in trud pričakujejo ohranitev vrednosti storitve, torej dostop do dobrin, dela, znanja, vendar pri tem ne postanejo njihovi lastniki. V primeru hotela gre za menjavo denarja za uporabo hotelske sobe, storitve osebja, njihovega truda in znanja ipd.

### 1.4.1 Značilnosti storitev

Storitev je subjektiven koncept in kompleksen pojav, opredeljen s posebnimi lastnostmi. Številni avtorji (Mihalič, 1999b; Kotler, 1998, Grönroos, 2000; Zeithaml & Bitner, 2000) povzemajo štiri osnovne značilnosti storitev:

- **neotipljivost (neopredmetenost)** – storitve ne moremo videti, otipati, čutiti, slišati ali vonjati pred nakupom ali izvedbo. Nočitev je npr. neotipljiva, vendar dobi svojo vrednost skozi prostor in predmete, ki jo obdajajo. Za zmanjšanje negotovosti porabnikovega tveganja ponudniki storitev abstraktnim ponudbam dodajajo fizične dokaze, kot npr. ob nakupu prejmejo vstopnico, kupon, potrdilo, letalsko karto, vaucher in podobno. Pomembno vlogo pri vrednotenju storitev imajo tudi osebno mnenje in priporočila prijateljev, sorodnikov ali znancev;
- **neločljivost izvajanja in porabe** – pomeni, da potekata dejanji izvajanja in porabe istočasno, zato storitve ni mogoče ločiti od fizične prisotnosti izvajalca storitve ob njeni izvedbi. Ker porabnik storitve pred njenim nakupom ne more preizkusiti, išče dokaze in znake o njeni kakovosti. Pri tem ocenjuje odnos izvajalca, verbalno in neverbalno komuniciranje, osebno higieno, znanje, strokovnost in podobno. Vsak stik

med izvajalcem in porabnikom vpliva na porabnikovo zaznavanje kakovosti storitve. Pri delovno intenzivni storitvi je kakovost zelo težko nadzirati in zagotoviti stalno raven kakovosti. Z neločljivostjo je povezana tudi nemudnost storitev. Gost, ki pride na kosilo, želi ali zahteva storitev takoj. Časovni pritisk lahko povzroči hotelskemu osebju precej stresa, zato morajo biti aktivnosti natančno in dobro načrtovane (Mihalič, 1999b, str. 64);

- **spremenljivost (variabilnost)** – ta značilnost storitev se navezuje na njihovo spreminjanje, ki nastane v določenem procesu, npr. ob prijavi ali odjavi na recepciji. Ker se storitve izvajajo in je v proces vpleten človek, enake ravni kakovosti storitve ni mogoče zagotoviti vnaprej. Na izvedbo vplivata tako izvajalec kot porabnik ali pa je ista storitev pri dveh različnih izvajalcih storitev v istem podjetju lahko različna. Kakovost storitev niha glede na človekovo razpoloženje, osebnostne lastnosti, odnos do dela, od pričakovanj porabnika. Vsi ti odnosi vplivajo na zaznavanje kakovosti celotne storitve. Za zmanjšanje nihanj v kakovosti morajo storitvena podjetja standardizirati in nadzirati svoje storitve ter spremljati zadovoljstvo porabnikov. Spremenljivost je moč zmanjšati tudi z izbiro primerne osebja ter z njihovim usposabljanjem in motiviranjem;
- **kratkotrajnost (minljivost)** – pomeni, da storitve po izvedbi prenehajo obstajati. Neizkoriščene storitve ne moremo prenesti, skladiščiti ali zamenjati. Kadar povpraševanje po določenih storitvah niha, lahko minljivost storitev povzroča ponudnikom velike težave pri zagotavljanju zmogljivosti. Če podjetje storitev ne proda, je potencialni zaslužek v določenem času in prostoru izgubljen za vedno. Za podjetje je odločilnega pomena pravilno načrtovanje storitvenih kapacitet. Nezasedena soba na določen dan je naslednji dan za hotel izgubljena in je ni več mogoče prodati.

Različni avtorji storitvam pripisujejo še mnoge druge lastnosti, med katerimi Potočnik (2000, str. 22-24) poleg omenjenih značilnosti izpostavlja še štiri, ki so značilne za storitve v hotelirstvu; te so: težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti, visoka stopnja tveganja, prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov in ustvarjanje osebnih stikov med porabnikom in izvajalcem storitve. Težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti izhaja predvsem iz neotipljivosti storitev, kar povzroča težave pri ugotavljanju in nadziranju njihove kakovosti. Prav zato je nakup storitve za uporabnika zelo tvegano dejanje. Zaradi človeškega dejavnika je storitev spremenljiva, kar pomeni, da je ni mogoče poenotiti. Pri večini storitev so zato vpeljeni standardi, na podlagi katerih je postopek izvedbe poenoten. Vsekakor pa je prednost tudi personifikacija storitev, ko je storitev izvedena po meri porabnika in ugodno vpliva na diferenciacijo ponudbe. Za številne storitve velja, da so odvisne od izvajalčevega znanja in vedenja, kar je odločujoče pri oceni porabnikovega zadovoljstva.

Zaposleni, s katerimi imajo porabniki storitev neposredni stik, lahko bistveno vplivajo na izvedbo storitev in s tem neposredno na porabnikovo izkušnjo storitve. Pri tem je ključno njihovo strokovno znanje in vedenje v procesu izvajanja storitve.

Med vsemi navedenimi značilnostmi storitev je prav spremenljivost tista, ki v največji meri vpliva na dojemanje kakovosti, ki je v hotelirstvu ključnega pomena za zadovoljstvo gostov.

#### 1.4.2 Kakovost storitev v hotelirstvu

Zagotavljanje kakovosti storitev je eden izmed največjih izzivov hotelskega menedžmenta, ki je zaradi pestrosti ponudbe in zaostrovanja konkurence postavljeno v večini hotelskih podjetij med najpomembnejše cilje poslovanja. Izziv v hotelirstvu je uravnovežiti potrebo po rutini, stalnosti in standardih na način, da so gostje obravnavani individualno.

**Kakovost** je ena pomembnejših lastnosti turističnega proizvoda, ki govori o doseganju in preseganju zahtev, potreb in pričakovanj gostov in je kot taka povezana z izkušnjo gosta. Izvajanje hotelskih storitev vključuje visoko stopnjo prepletenosti v odnosu med gostom, osebjem in nastanitvenimi zmogljivostmi.

Splošno priznana definicija kakovosti še vedno ni poenotena in splošno uveljavljena. Številni avtorji kakovost različno opredeljujejo. Širše sprejeta in ocenjena kot primerna za storitve je opredelitev kakovosti **z vidika uporabnika**. Splošen dogovor je, da je kakovost storitve funkcija primerjave gosta med pričakovanji in tem, kar naj bi podjetje zagotavljalo, ter zaznavo o dejanski storitvi.

Kotler (1998, str. 56) je kakovost opredelil kot stopnjo človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka oziroma storitve in osebnimi pričakovanji. Pri tem Grönroos (1990) kakovost označuje s stopnjo, do katere storitev izpolnjuje **pričakovanja** potrošnika, vse ostalo ni pomembno. Podobno tudi Parasuraman, Zeithaml in Berry (1990) trdijo, da je zaznana storitev splošna ocena gosta, ki nastane na dolgi rok, medtem ko je zadovoljstvo povezano z vsako posamezno izpostavljenostjo storitvi. V skladu s temi ugotovitvami trdijo, da je kakovost storitve posledica oz. rezultat večkratnega in ponavljajočega se zadovoljstva ob izpostavljenosti storitvi.

Kot posledica kritik na vključenost subjektivnih dejavnikov pri ocenjevanju kakovosti storitev v smislu izpolnjevanja pričakovanj porabnikov je bila večja pozornost namenjena različnim konceptom kakovosti. Dela na tem področju izhajajo iz prispevkov ameriških in skandinavskih raziskovalcev.

Ameriško šolo kakovosti storitev zastopajo Parasuraman, Zeithaml in Berry (1990) in je osredotočena predvsem na ugotavljanje meril, ki jih porabniki uporabljajo pri ocenjevanju kakovosti storitev. Prispevali so model kakovosti storitev ali t. i. model petih razkorakov ter instrument za merjenje SERVQUAL, pri katerem so opredeljene tudi dimenzije kakovosti storitve in ga predstavljam v naslednjem poglavju.

Podobno je skandinavska šola, katere predstavniki so Grönroos, Gummesson, Gundersen, Heide in Olsson ter Lehtinen (v Uran & Conti, 2006), izpeljala koncept kakovosti storitve in razdelila **kakovost na tehnično in funkcionalno**. Pri tem je poudarjen pomen kakovosti

storitve skozi proces izvedbe in rezultat. Kakovost storitve se kaže v razkoraku med pričakovanji in percepcijo o izvršeni storitvi. Želena stanja je zadovoljen gost. Do tega stanja ga pripelje izkušnja, ki ustreza njegovim pričakovanjem. Iz tega sledi opredelitev kakovosti, ki ustreza predmetu proučevanja magistrske naloge: »Kakovost storitev je stopnja, do katere lahko vsak element posebej in kot celota hotelske storitve, vsak element procesa izvajanja storitve in podoba hotela zadovoljijo pričakovanja potrošnikov.«

Širša opredelitev Svetovne turistične organizacije (WTO, 2003) opredeli kakovost kot rezultat procesa, ki vključuje zadovoljenost vseh legitimnih potreb, zahtev in pričakovanj potrošnika po storitvi in oprijemljivem proizvodu. Vse to po sprejemljivi ceni in v skladu s standardi kakovosti, ki se nanašajo na varnost, higieno, dostopnost, transparentnost, avtentičnost in harmonijo turistične dejavnosti z okoljem.

Ko opredeljujemo storitev v okviru hotelirstva, moramo omeniti tudi **standarde**, s katerimi je kakovost tesno povezana. Avelini (1998, v Ivankovič, 2004, str. 40) opredeljuje kakovost v hotelirstvu s **standardi**, kajti gost ponavadi pričakuje standard glede na kakovost hotela, ki je opredeljen s kategorijo. Slednja je različna, kaže pa se v kakovostni stopnji izvedbe storitev, razpoložljivi opremi hotela, dodatni ponudbi itd.

Standard je opredeljen z dveh zornih kotov:

- z zornega kota izdelka ali storitve je standard predpisana kakovost,
- z zornega kota gosta pa je standard tisto, kar porabnik zahteva, želi in pričakuje.

Standard določa in predpisuje kakovost, ki je hkrati merilo za doseganje predpisane kakovosti. Gre za enoten neprekinjen proces, kajti ni kakovosti brez standarda, ker je standard predpostavka za kakovost in merilo ravni dosežene kakovosti. Standard in kakovost nista cilj, pomenita le pot do njega, cilj je uspešno poslovanje hotela. Obvladovanje kakovosti je stalna naloga vseh zaposlenih v hotelu, od vratarja do menedžmenta. Prepoznavnost hotela dosežemo tudi z optimalno kakovostjo hotelskega proizvoda, ki je rezultat stalnih naporov vseh zaposlenih, da so bolj prilagodljivi in boljši od konkurentov.

Uveljavljanje hotelskih standardov sovpada z nastankom hotelskih verig in je povezano z velikimi hotelirji, ki so zasnovali hotelsko industrijo – Cesar Ritz, Ellsworth Statler, Conrad Hilton, Willard Marriott, Kemon Wilson itd. S standardi so zagotovili kakovost storitev in racionalizacijo hotelskega poslovanja. Kljub uvedbi standardov lahko hotel ohranja svojo individualnost in prepoznavnost z diferenciacijo hotelske ponudbe ter s personalizacijo storitev. Standardi omogočajo poenostavitev in hitrejše izvajanje delovnih nalog, kar daje zaposlenim možnost, da se dalj časa ukvarjajo z zadovoljevanjem gostovih potreb in želja. Standarde je treba stalno spreminjati in prilagajati povpraševanju, saj morajo spodbuditi razvoj in povečevati uspešnost hotela (Ivankovič, 2004, str. 40).

Vsekakor je treba razločevati med standardno kakovostjo, ki je objektivna in jo podjetje določi s postopki in izvajalci storitev, ter kakovostjo, ki je v skladu s pričakovanji gostov



in je subjektivne narave. Vse bolj pomembna postaja tako imenovana **celovita kakovost**, kar pomeni, da mora hotel storitve razviti do take mere, da bo ustrezala potrebam in pričakovanjem gostov. Iz tega izhaja vprašanje, ali zadovoljstvo vodi h kakovosti storitev oziroma ali se kakovost odraža v zadovoljstvu. Večna strokovnjakov se strinja z dejstvom, da je zadovoljstvo zasnovano na kakovosti storitev in da sta koncepta med seboj povezana (Cvikl, 2000, str. 41).

## 1.5 Zadovoljstvo gostov

Potrošniki gojijo določena pričakovanja o izdelku ali storitvi pri izpolnjevanju njihovih potreb, pri tem je zadovoljstvo posledica izpolnitve želene potrebe in pričakovanja.

V literaturi se zadovoljstvo potrošnikov s storitvijo obravnava kot kompleksen vedenjski proces, ki vključuje kognitivne in afektivne procese. Številne študije o zadovoljstvu so osnova za različno opredeljevanje zadovoljstva gostov (Tominc Vučkovič, 2003, str. 24):

- **teorija enakovrednosti** poudarja, da se zadovoljstvo pojavi, ko so končni rezultati menjalnega procesa večji oziroma sorazmerni z vložki, ki jih gost vложи v proces menjave;
- **teorija (ne)potrditve pričakovanj** se najpogosteje uporablja; zadovoljstvo opredeljuje skozi stopnjo človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem proizvoda ali rezultata storitve ter osebnimi pričakovanji. Gost pred nakupom oblikuje pričakovanja, ki jih po nakupu primerja z dejanskim stanjem. Pričakovanja so lahko potrjena (delovanje = pričakovanje), lahko pride do pozitivnega odziva (delovanje > pričakovanje) ali negativnega odziva (delovanje < pričakovanje) pričakovanj. Na podlagi teh zaznav gost oblikuje svoje zadovoljstvo ali nezadovoljstvo;
- **teorija zmožnosti delovanja** predpostavlja, da je zadovoljstvo gosta neposredno povezano z delovanjem proizvoda ali storitve, ki so objektivno izražene;
- **teorija medsebojnega vpliva dejavnikov**, ki pravi da je rezultat nakupnega oziroma menjalnega procesa izražen kot uspeh ali neuspeh. Na zadovoljstvo gosta vplivajo notranji in zunanji dejavniki.

Avtorji, kot so Parasuranam, Tse, Wilton in Chu, sledijo Oliverjevi teoriji o (ne)potrditvi pričakovanj (Oliver, 1997). Ta teorija opredeljuje zadovoljstvo kot odziv na izpolnjena pričakovanja potrošnika. Je sodba oz. ocena o tem, ali izdelek oz. storitev zagotavlja prijetno raven izpolnitve, vključno z ravno pod pričakovanji ali nad njimi. Ko je namreč storitev opravljena, gost primerja rezultat s pričakovanji. Če se rezultat ujema, pride do potrditve, če pa obstaja razlika med pričakovanji in rezultatom, ne pride do potrditve. Če ni potrditve, pomeni, da je izdelek ali storitev pod ravno pričakovanega, pozitivna potrditev pa pomeni, da je izdelek ali storitev nad pričakovanji, v tem delu pride do zadovoljstva.

V nadaljevanju naloge se osredotočam predvsem na opredelitev zadovoljstva Oliverja (1997): »Zadovoljstvo je porabnikovo čustveno (emotivno) in racionalno (kognitivno)

vrednotenje izkušenj z izdelkom ali storitvijo. Standardi so pričakovanja, ki jih porabnik uporablja pri vrednotenju izkušnje; so osnova za presojo obljub in so lahko osebni cilji, potrebe, izkušnje s konkurenčnimi podjetji itd.

Podobno tudi Kotler (2004, str. 61) pri opredelitvi upošteva razmerje med zaznano ponudbo in pričakovanji kupca. Na splošno zadovoljstvo opredeljuje kot občutek ugodja ali razočaranja, ki je posledica primerjave zaznanega delovanja izdelka ali rezultata storitve z lastnimi pričakovanji. Tako je stopnja zadovoljstva funkcija razlike med zaznanim delovanjem in pričakovanji. Kupec lahko doživi eno izmed treh stopenj zadovoljstva. Če izdelek ali storitev ne dosega pričakovanj, ni zadovoljen. Če izdelek ustreza pričakovanjem, je kupec zadovoljen. Če je izdelek ali storitev presegel pričakovanja, je zelo zadovoljen.

Na splošno raziskovalci opredeljujejo zadovoljstvo na različne načine. Nekatere definicije zadovoljstva so že v osnovi nekonsistentne, druge se le delno dopolnjujejo in vključujejo podobne elemente, vsem pa so skupne tri lastnosti (Giese & Cote, 2000):

- zadovoljstvo je **odziv** gosta (čustven ali kognitiven),
- odziv se vedno osredotoča na določen **element** zadovoljstva (pričakovana storitev, nakupna izkušnja ipd.),
- odziv se zgodi v **določenem času** po izkušnji (po porabi, izbiri, na osnovi preteklih izkušenj ipd.).

Zadovoljstvo v turizmu se nanaša na čustveno stanje gosta, potem ko je bil izpostavljen priložnosti in izkušnji. V hotelirstvu lahko zadovoljstvo gostov opredelimo kot celotno oceno gostovih izkušenj z bivanjem v hotelu. Gre za splošno oceno gostovega občutka zadovoljstva, ki izhaja iz preseženih pričakovanj. Dejstvo je, da so pri različnih storitvah **pričakovanja gostov** različna in se spreminjajo. Ko gost ocenjuje kakovost storitve, jo presoja na podlagi standarda, ki je obstajal pred izkušnjo s storitvijo. Ta standard je osnova za gostova pričakovanja, na katera vplivajo tudi predhodne izkušnje, ali pa so osnova pričakovanj govorice oz. oglaševanje. Sčasoma se v zvezi s pričakovanji razvijejo določene norme, ki jih okrepijo lastne izkušnje in vplivni dejavniki, ki jih nadzoruje podjetje: oglaševanje, cene, oprema, zaposleni (Lovelock & Wright, 1999, str. 88). Če tržniki povečajo pričakovanja, bodo kupci verjetno razočarani, če pa podjetje pričakovanja preveč zniža, ne bo sposobno pritegniti dovolj kupcev, čeprav bodo slednji zadovoljni.

V povezavi z zadovoljstvom je treba omeniti tudi pričakovano vrednost, ki si jo gostje ustvarijo o ponudbi. **Ponujeno vrednost** (angl. *value proposition*) sestavlja splet koristi, ki jih podjetje ponuja, in pomeni več kot osnovno pozicioniranje ponudbe. Gost ocenjuje, katera ponudba mu posreduje največjo vrednost. Ustvari si pričakovanja o vrednosti, ki jih upošteva pri svojem vedenju. Če se ponudba približa pričakovani vrednosti, vpliva tako na zadovoljstvo kot tudi na verjetnost ponovnega nakupa. Veliko zadovoljstvo oziroma navdušenje ni ustvarjeno zgolj z razumsko pogojenimi preferencami, temveč nanj vpliva

tudi poseben čustveni odnos z blagovno znamko ali podjetjem. Blagovna znamka mora posebej obljubo o celotnem doživetju, ki ga lahko gost pričakuje.

### 1.5.1 Koristi vpliva zadovoljnega gosta

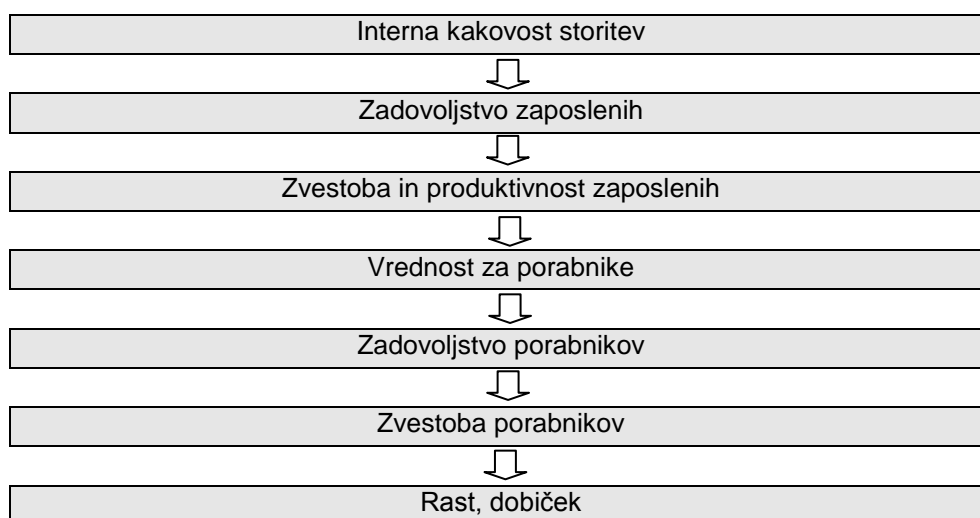
Zadovoljstvo je eden izmed najbolj zaželenih končnih ponakupnih učinkov tako za ponudnike kot za porabnike. Zadovoljiti gosta je danes eden izmed glavnih ciljev poslovanja hotelskih podjetij, in sicer predvsem zaradi pomembnih koristi, ki jih prinaša zadovoljstvo gostov.

Nezadovoljen gost se npr. odziva s pritožbo, pozitiven vpliv zadovoljenega gosta pa vodi v zvestobo (Bolton & Drew, 1994; Fornell, 1992). Vpliv na poslovno uspešnost izhaja iz naslednjih neposrednih koristi, ki jih prinaša zadovoljstvo:

- večji obseg porabe,
- višja raven zvestobe,
- pripravljenost plačati več ob manjši občutljivosti na dvig cen,
- višja pričakovanja in večja strpnost ob napakah,
- manjša občutljivost za prizadevanja konkurentov,
- nižji stroški pridobivanja novih gostov v primerjavi z ohranjanjem obstoječih,
- nižji stroški poslovanja z zvestimi gosti na dolgi rok,
- višji ugled hotela oziroma podjetja,
- višja pripravljenost priporočiti hotel znancem in prijateljem.

Preko navedenih učinkov zadovoljstvo vpliva na finančno uspešnost podjetij. Številne študije so potrdile pozitiven vpliv zgoraj omenjenih učinkov zadovoljstva in zvestobe na donosnost investicij in dobičkonosnost podjetij v različnih panogah. To povezavo ponazarja **storitvena veriga dobička** (slika 4), ki povezuje ključne dejavnike, ki so predmet proučevanja v nalogi, in uvršča zadovoljstvo v središče, saj povezuje verigo vzrokov in posledic, ki se odražajo v rasti in dobičku.

Slika 4: Storitvena veriga dobička



Vir: Prirejeno po J. L. Heskett et al., 1994, v Republika Slovenija, Raziskava Metodologija za stalno spremljanje zadovoljstva turistov, 2007, str. 4.

### 1.5.2 Nezadovoljstvo gostov

Na ugled podjetja vplivajo tako zadovoljni kot nezadovoljni gosti. Če velja, da zadovoljni gosti dvigujejo ugled podjetja, potem velja, da ga nezadovoljni gosti zmanjšujejo. Oboje vpliva na uspešnost poslovanja. Zato je pomembno, da podjetje pozna dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo gostov, vendar ob tem odkriva tudi tiste dejavnike, ki vplivajo na nezadovoljstvo. Dobljene informacije in ugotovitve so za podjetje uporabne le, če oblikuje in izvaja jasno strategijo ravnanja z nezadovoljnimi gosti.

Nezadovoljen gost se odzove na različne načine. Najpogosteje (v 96 odstotkih) se nezadovoljni gostje ne pritožijo. Preprosto odidejo in veliko pogosteje posreduje svojo negativno izkušnjo drugim kot zadovoljen gost (Kotler, 2004, str. 73). Razlogi, zaradi katerih se gost ne pritoži, so različni (Carr, 1990, str. 21):

- gost meni, da ni pomemben za podjetje in da njegova pritožba ne bo ničesar spremenila,
- podjetje nima sistema, po katerem bi nezadovoljni gost sporočil svoje pripombe in pritožbe,
- gostje menijo, da ni njegova naloga pomagati podjetju odpravljati napake da in si ne zasluži, da mu posredujejo svoje mnenje.

Največ, kar lahko podjetje stori, je, da vzpostavi sistem in kanale, po katerih gostje lahko izrazijo svoje nezadovoljstvo, bodisi v obliki pritožb, mnenj, sugestij ipd. S tem tudi lažje odkrijejo vzroke nezadovoljstva gostov, kar za podjetje pomeni priložnost, da odpravi napake in izboljša storitve. Pravilno ravnanje z nezadovoljnimi gosti tudi neposredno vpliva na njihovo zadovoljstvo. Pozitiven pristop in odziv na pritožbo z ustrežno rešitvijo vpliva na zadovoljstvo in zvestobo gostov (Vranešič, 2000, str. 356).

## 1.6 Povezanost med zadovoljstvom gostov in kakovostjo storitev

Med kakovostjo in zadovoljstvom je kljub povezanosti še veliko nejasnosti. V samem konceptu je treba ločiti zaznano kakovost od zadovoljstva. Gost je lahko zadovoljen, ker so bila njegova pričakovanja nižja od dobljene kakovosti, lahko pa je zadovoljen tudi z izdelkom ali storitvijo nizke kakovosti, če je cena nizka. Visoko zaznana kakovost ni skladna z nizkimi pričakovanji.

Raziskave kažejo na to, da sta zadovoljstvo in kakovost storitev različna konstrukta (Oliver, v Dmitrovič et al., 2007), in da je med njima vzročna povezava. Kakovost storitev in zadovoljstvo gosta sta oceni, ki se nanašata na presojo gostov o izdelku ali storitvi. Vendar pa obstajajo med njima določene razlike, ki jih Oliver (v Dmitrovič et al., 2007) povzema:

- zaznana kakovost je sodba vrednotenja posebnih lastnosti, medtem ko je zadovoljstvo poglobljena sodba;
- pričakovanja zaznavanja kakovosti temeljijo na dojemanju »odličnosti«, medtem ko sodba o zadovoljstvu vključuje preference;
- zaznavne sodbe kakovosti se oblikujejo na kognitivni ravni, sodbe o zadovoljstvu pa na emotivni ravni.

Lovelock in Wright (1999) sta med razsežnosti razlik vključila tudi čas. Zaznavno kakovost sta opredelila kot kupčevo dolgoročno, kognitivno vrednotenje podjetja, medtem ko je zadovoljstvo kratkoročna čustvena reakcija na določeno izvajanje storitve.

Oliver (1997) je poglobil raziskave v smeri vzročne povezave med zaznano kakovostjo in zadovoljstvom, pri čemer ugotavlja, da je smer odvisna od ravni, na kateri se izvajajo meritve:

- na ravni enotne transakcije obstaja močna povezava vplivov v smeri kakovost – učinek – zadovoljstvo;
- na ravni večplastne transakcije pa je povezava obratna in obstaja večji vpliv v smeri zadovoljstvo – učinek – kakovost, ker je celostno zadovoljstvo pod vplivom ocen zadovoljstva ostalih potrošnikov in njihove zaznave kakovosti.

Parasuraman et al. (1994) so obravnavali navedena vprašanja v sklopu razvoja dveh različnih modelov – modela enostavne menjave (transakcija) in večplastnega modela (poglobljen), v katerih so raziskovali razlike med preteklo in sedanjo transakcijo. Vendar sta oba modela potrdila vpliv zaznane kakovosti na zadovoljstvo gostov. Njihove ugotovitve potrjujejo v literaturi prevladujoče stališče, da kakovost vodi v zadovoljstvo (Cronin & Taylor, 1992; Anderson & Sullivan, 1993; Anderson et al., 1994; Gotlieb et al., 1994; Taylor & Baker, 1994; Cronin & Taylor, 1994; Spreng & Mackoy, 1996; Meleg & Tar, 1997; Kasper et al., 1999, v Dmitrovič et al., 2007).

Visoka raven kakovosti pomeni večje zadovoljstvo kupcev, kar podjetju omogoča postavljanje višjih cen. Navsezadnje je tesna povezava med zadovoljstvom in kakovostjo v vzročni zvezi z dobičkonosnostjo podjetja potrjena tudi v znanih študijah PIMS, kjer so tržni raziskovalci dokazali visoko povezanost med primerjalno ravno kakovosti izdelkov in storitev ter donosnostjo podjetja (Kotler, 2004, str. 84).

Koristi, ki jih prinašata kakovost in zadovoljstvo, narekujejo potrebo po njenem spremljanju in merjenju, kajti le s poznavanjem pričakovanj, potreb, želja gostov lahko podjetja približajo svojo ponudbo in storitve gostom.

## **2 MODELI IN METODE ZA SPREMLJANJE IN MERJENJE ZADOVOLJSTVA GOSTOV**

Gost je najpomembnejša oseba v hotelu in končni sodnik kakovosti, zato je potrebno stalno prilagajanje, spremljanje in ugotavljanje njegovega zadovoljstva. Pri spremljanju zadovoljstva gostov je pomemben pristop z jasnim namenom in ciljem. Pri čemer je nujno poznavanje ključnih atributov, ki vplivajo na izbiro hotela in na zadovoljstvo gostov. Iz analize dobljenih informacij je treba identificirati dejavnike, ki na zadovoljstvo gostov najmočneje vplivajo.

Posamezni avtorji so poskušali izvajalcem storitev pripraviti orodja v obliki modelov, s katerimi bi bilo moč postaviti standarde in meriti porabnikova pričakovanja ter zaznavanje kakovosti storitev. V ta namen so razvili različne modele za ugotavljanje zadovoljstva in presojo kakovosti, med katere sodijo skandinavski model (Grönroos, 1984), SERVQUAL (angl. okrajšava za *service quality*) model (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1990), SERVPERF (angl. okrajšava za *service performance*) (Cronin & Taylor, 1992), model zadovoljstva porabnikov (Andreson & Fornell 1994), ameriški indeks zadovoljstva (angl. *American Customer Satisfaction Index*), ki ga je oblikoval Claes Fornell s sodelavci.

V okviru tega poglavja predstavljam tri modele, ki sodijo med priznane in celovite modele ugotavljanja zadovoljstva gostov ter najpogosteje uporabljene metode spremljanja zadovoljstva v hotelirstvu.

### **2.1 Model SERVQUAL**

Parasuraman, Zeithaml in Berry (1990) so razvili SERVQUAL instrument, ki spada v kategorijo nepotrditvenih modelov merjenja kakovosti storitev in je med raziskovalci doživel najširšo podporo. Uporaben je kot tehnika ugotavljanja prednosti in slabosti na širšem področju zagotavljanja storitev. Temelji na predpostavki, da je ocena potrošnika najpomembnejša za oceno kakovosti storitve. Obenem jasno prikaže proces, ki prevede do razlike med potrošnikovo zaznavo in njegovimi pričakovanji. Kakovost storitve je opredeljena v več dimenzijah, ki jih porabniki uporabljajo pri vrednotenju storitev. Gre za

smiselno povzete organizirane dimenzije kakovosti storitev, ki so med seboj povezane. Avtorji so podobne lastnosti združili v pet dimenzij (Lovelock & Wright, 1999, str. 94):

1. **zanesljivost** (angl. *reliability*): dimenzija predstavlja izpolnjevanje obljub in vključuje zmožnost natančnega izvajanja storitev;
2. **zaupanje** (angl. *assurance*): dimenzija vključuje znanje, vljudnost in prijaznost zaposlenih ter zmožnost ustvarjanja občutka verodostojnosti in varnosti;
3. **odzivnost** (angl. *responsiveness*): dimenzija vključuje pripravljenost pomagati gostom in nuditi takojšnjo storitev;
4. **otipljivost** (angl. *tangibles*): pomeni izgled objektov, opreme, zaposlenih; gre za fizične dokaze, oprijemljivost;
5. **vživljanje** (angl. *empathy*): gre za empatijo, ki vključuje skrben pristop na osebni ravni, individualnost storitve, pozornost do gostovih želja in zahtev.

Med naštetimi dimenzijami je najpomembnejša zanesljivost, sledijo zaupanje, odzivnost, otipljivost in empatija.

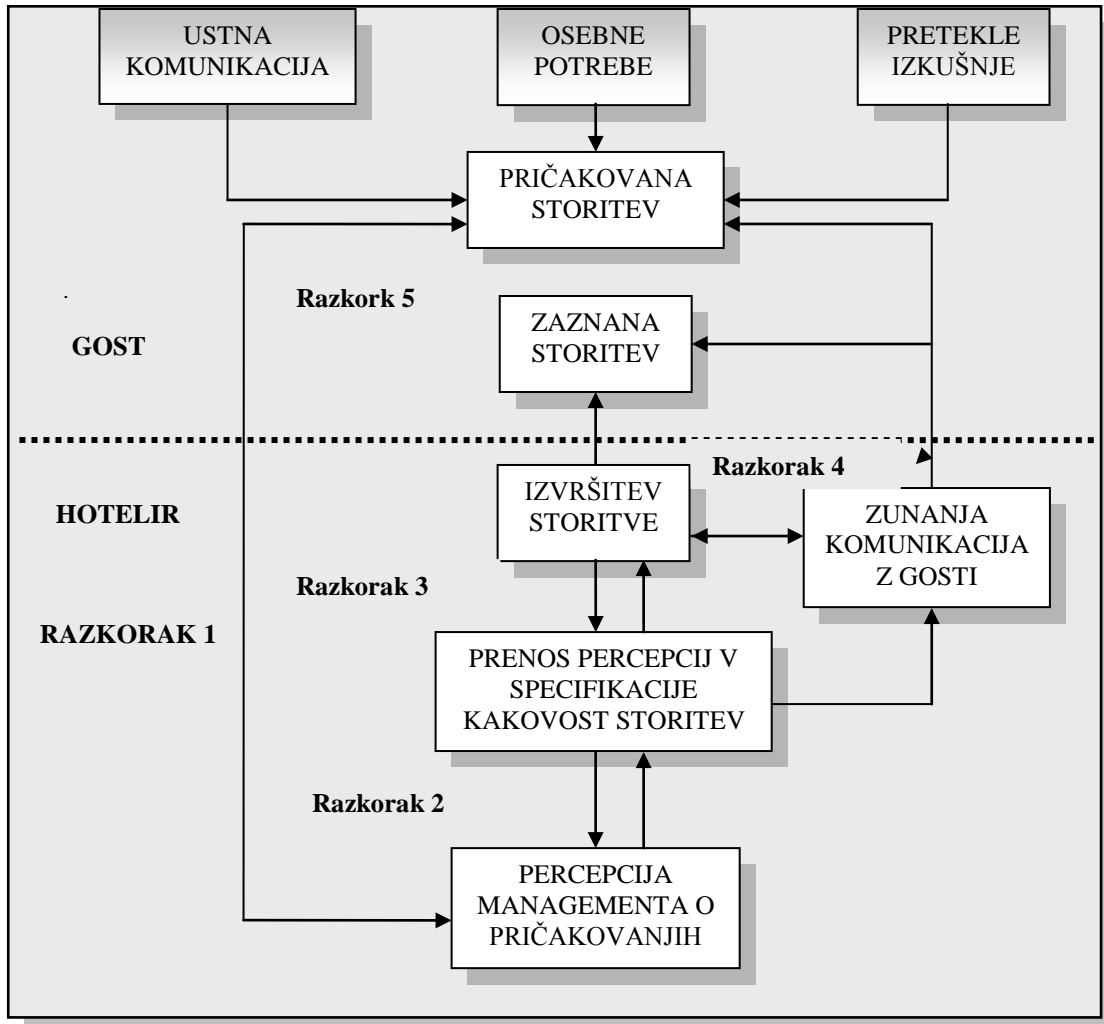
Avtorji modela so identificirali pet razkorakov, ki so lahko vzrok nezadovoljive kakovosti storitev. Pri tem je kakovost opredeljena kot sposobnost zadovoljevanja pričakovanj gosta. Razkorak je razlika med porabnikovimi pričakovanji in njegovim zaznavanjem storitve. Opisi razkorakov podjetjem omogočajo, da identificirajo probleme in napake, če se pojavijo v njihovem poslovanju. Najpomembnejši je peti razkorak oziroma razlika med pričakovanji gostov in zaznavo dobljene storitve. Peti razkorak je posledica ostalih štirih razkorakov in, če želimo ta razkorak odpraviti ali zmanjšati, moramo zmanjšati vse ostale štiri razkorake. Ti razkoraki so opredeljeni kot:

- **prvi razkorak** – razkorak med pričakovanji gosta in zaznavo menedžmenta, nastane lahko zaradi pomanjkljivega razumevanja gostovih želja in pričakovanj;
- **drugi razkorak** – razkorak med zaznavo menedžmenta in opredelitvijo kakovosti storitve; nastane, kadar menedžment ne razume natančno, kakšna so gostova pričakovanja, in zato ne opredeli kakovosti storitev na zadovoljivi ravni;
- **tretji razkorak** – razkorak med opredelitvijo kakovosti storitve in dejansko ponujeno kakovostjo storitve; tudi kadar obstaja standard za kakovost storitve, je gost ne bo deležen zaradi slabo opravljene storitve zaposlenih;
- **četrti razkorak** – razkorak med dejansko storitvijo in komunikacijo gosta; gost si ustvari pričakovanja na podlagi tržne komunikacije; ta razkorak meri usklajenost med kakovostjo storitve, ki je obljubljena, in dejansko nudeno storitvijo;
- **peti razkorak** – razkorak med dejansko in zaznano kakovostjo storitve se pojavi vedno, kadar se pojavi kateri koli izmed zgoraj navedenih razkorakov.

Dejstvo je, da si gost želi določeno kakovostno raven storitve, ki pa ni vedno zagotovljena. Poleg zelene ravni izvedbe storitve uporabnik v svojih pričakovanjih postavi še eno mejo, ki jo mora ponudnik storitve doseči. Vrzal med zeleno in še sprejemljivo izvedbo storitve imenujemo območje **tolerance** (Zeithaml & Bitner, 2000, str. 80–81). Če je rezultat

izvedbe storitve nižji od postavljene spodnje meje, se pojavi nezadovoljstvo, razočaranje, frustracija, nasprotno pa izvedba, ki presega pričakovanja gosta, povzroči navdušenje. Pričakovanja gosta se zaradi različnih dejavnikov spreminjajo, zato je pomembno, da se podjetje trudi izvajati storitve v območju tolerantnosti.

Slika 5: SERVQUAL model



Vir: V. Zeithaml et al., v M. Uran & D. Conti, *Priročnik za razvoj funkcionalne kakovosti v hotelirstvu*, 2008, str. 113.

Glavne kritike modela se nanašajo na (Ograjenšek, 2002, str. 79):

- objektivnost merila med merjenjem kakovosti in zadovoljstva,
- oblikovanje in dolžino ter razdelitev vprašalnikov,
- uporabo merske (*Likertove*) lestvice zaradi subjektivnega dojetanja,
- uporabo odstopanj rezultatov med zaznavo in pričakovanji,
- posploševanje dimenzij kakovosti,
- statično naravo modela in
- neupoštevanje povezave med ceno in kakovostjo storitve, ki vpliva na zadovoljstvo.



## 2.2 Model zadovoljstva gostov

Enostaven model Andersona in Fornella (1994, str. 247) predstavlja niz vzročno-posledičnih povezav ključnih elementov zadovoljstva. Kakovosti in pričakovanjem sledi zadovoljstvo in ponoven nakup. Model je nastal na podlagi predpostavk teorije (ne)potrditve pričakovanj in predpostavlja, da je zadovoljstvo rezultat tako preteklih kot sedanjih izkušenj. Na osnovi preteklih izkušenj se izoblikujejo pričakovanja, ki služijo kot standardi, s katerimi porabnik zavestno ali podzavestno primerja svoje sedanje izkušnje s kakovostjo storitev ali izdelka. Na podlagi primerjave med pričakovanji in dobljeno kakovostjo se pojavi zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo porabnika. Model vključuje predvidevanje, da se bo po porabnik ob zadovoljstvu odločil za ponoven nakup.

Slika 6: Model zadovoljstva porabnikov



Vir: E.W. Anderson & C. Fornell, *A Customer Satisfaction Research Prospectus*, 1994, str. 247.

## 2.3 Ameriški indeks zadovoljstva gostov

Napredno in celovito spremljanje zadovoljstva narekuje tudi spremljanje njegovih dejavnikov in posledic. Eden najbolj priznanih in celovitih modelov zadovoljstva je t. i. ameriški indeks zadovoljstva (v nadaljevanju *ACSI*). Model pokriva vse ključne panoge ameriškega gospodarstva, vključno s storitvenim sektorjem, sektorjem javnih storitev in turizmom. Ključna prednost tega modela je njegova univerzalna uporabnost in možnost primerjave svoje ravni doseženega zadovoljstva z nacionalnim povprečjem, panožnimi povprečji in posameznimi konkurenti. Ob tem pa dobijo podjetja vpogled v temeljne dejavnike zadovoljstva.

Indeks se izračuna na podlagi ugotovljenih razlik med pričakovano (pomembnost) in dobljeno (zadovoljstvo) storitvijo. Tako pomembnost kot zadovoljstvo sta inputa, potrebna za izračun indeksa. Anketiranci ju ocenjujejo na podlagi merske lestvice, ki je lahko tri-, pet-, sedem- oziroma deset-stopenjska. Najprej se izračuna ocena pomembnosti posameznega proučevanega dejavnika. Ocene pomembnosti vseh posameznih dejavnikov so pomembne pri izračunu skupnega indeksa zadovoljstva gostov. Posamezen dejavnik, ki ima za anketirance največji pomen, ima pri izračunu skupnega indeksa zadovoljstva največjo težo.

Če je ocena pomembnosti višja od ocene zadovoljstva, je to znamenje, da je nekaj narobe in da se mora podjetje približati temu, kar je pomembno za njegove porabnike. Če pa je zadovoljstvo gostov z nekim dejavnikom večje od pomembnosti, ki jo gostje pripišejo istemu dejavniku, to pomeni, da podjetje v povprečju že presega njihova pričakovanja. S tem lahko v podjetju določimo prednostni red ukrepov in nadaljnje aktivnosti. Ukrepi so

najnужnejši pri dejavnikih, kjer je pomembnost relativno visoka, zadovoljstvo pa relativno nizko.

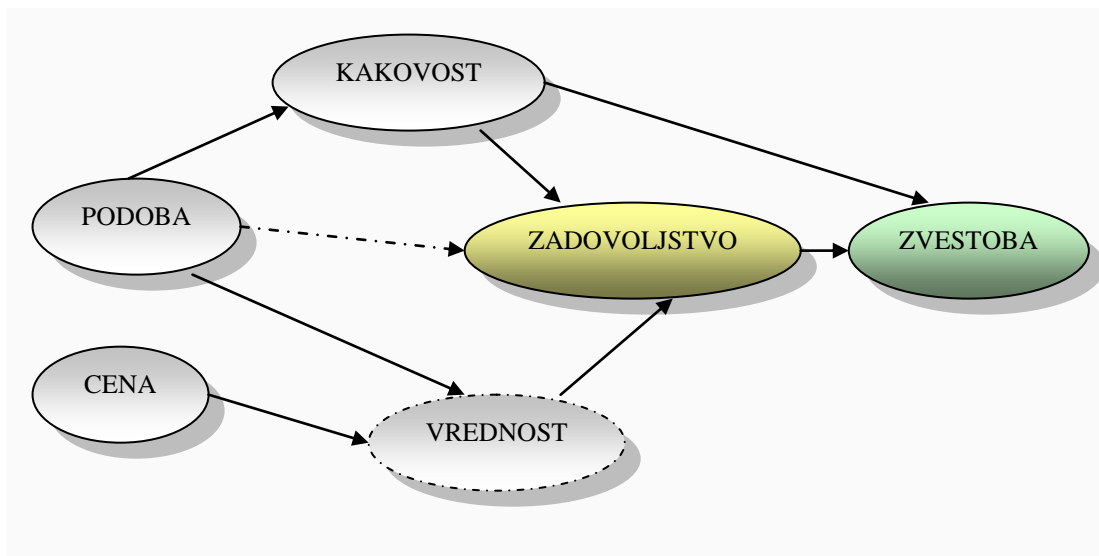
Skupni indeks zadovoljstva porabnikov je enotna mera in ga lahko opišemo kot število od 0 do 100, ki pove, v kolikšni meri določena storitev zadovoljuje porabnikove potrebe. Višji kot je indeks, v večji meri so zadovoljene potrebe porabnikov in obratno.

Ugotovitve iz povzetka letnega poročila Ameriškega indeksa zadovoljstva (ACSI, 2009) za hotelirstvo kažejo, da so bili potrošniki kljub omejeni porabi in cenovni občutljivosti letos v povprečju zadovoljni s storitvami in ocena ostaja relativno stabilna na ravni indeksa 75. Med hotelskimi verigami vodi Hilton z 79 točkami, sledi Marriott s 77 točkami, največji padec indeksa beleži Hyatt, ki je v zadnjih petih letih zdrsnil za pet točk na indeks 74.

**Model ACSI** je univerzalni model merjenja zadovoljstva gostov, ki temelji na osmih latentnih konstrukcih, med katerimi zavzema osrednje mesto zadovoljstvo gostov, ki vodi do posledičnega obnašanja gostov v dveh merjenih konstrukcih – pritožbah in lojalnosti. Na zadovoljstvo pa vplivajo še štirje merjeni konstrukti – kakovost, podoba, vrednost in cena s tveganjem.

Po spremembah povezav med konstrukti v modelu so zgradili nov norveški Customer Satisfaction Barometer (NCSB). Model je empirično potrjen in pojasnjuje več oblik zvestobe kupcev v primerjavi z ostalimi nacionalnimi indeksi.

*Slika 7: Konceptualni model ameriškega indeksa zadovoljstva*



*Vir: MG, Direktorat za turizem, Metodologija stalnega spremljanja zadovoljstva turistov, 2007b.*

V turizmu je zadovoljstvo pogosto ocenjevano skozi značilnosti turistične ponudbe. Tak pristop povzroča več težav, ker gostje ne morejo objektivno oceniti lastnosti proizvoda in ponudbe ter k temu dodajajo svoje interpretacije. Dodatne težave pri merjenju zadovoljstva glede na značilnost ponudbe nastopijo pri ocenjevanju gostov, ker ti običajno ne povzamejo skupne ocene, temveč določajo različno težo vsaki posamezni lastnosti ponudbe (Oliver, 1997). Ta pristop povzroča nekatere praktične težave pri merjenju

zadovoljstva. Prvič, kadar se spremenijo značilnosti ponudbe, se spremeni tudi zadovoljstvo. To ni vzdržno, ker se izkazano zadovoljstvo gostov ne ujema z našo izbiro ponujenih značilnosti v vprašalniku. Drugič, če ponujene značilnosti ponudbe niso ločene od merjenja zadovoljstva, raziskovalci ne morejo analizirati posameznega vpliva značilnosti na zadovoljstvo. Zadovoljstvo je zato treba meriti ločeno od elementov turistične ponudbe.

Na podlagi modela ACSI so raziskovalci Ekonomske fakultete v Ljubljani in Ekonomsko-poslovne fakultete v Mariboru (MG, Direktorat za turizem, 2007) razvili metodologijo **za stalno spremljanje zadovoljstva turistov**. V tem okviru je bila v Sloveniji izvedena tudi raziskava na ravni destinacije in hotelov. Postavljen je bil standardni model za spremljanje zadovoljstva turistov, ki temelji na konceptu kumulativne izkušnje in ustreza trem zahtevam:

- uporaben je za merjenje indeksa zadovoljstva na nacionalni ravni (po vzoru ACSI in NCSB),
- vsebujejo nekatere vidike modelov splošnega zadovoljstva gostov, prilagojenih za storitve,
- prilagojen je dejavnosti turizma.

Model merjenja zadovoljstva turistov je zasnovan univerzalno in je dopolnjen ter prilagojen potrebam turističnih ponudnikov. Temelji na šestih latentnih konstruktih, pri čemer zadovoljstvo gosta zajema osrednje mesto. Podobno kot pri ACSI modelu vsebuje naslednje ključne konstrukte:

- **splošno podobo** – gre za zaznave, ideje, vtise in prepričanja gostov glede priljubljenosti, edinstvenosti in ugleda hotela, kaj si gostje mislijo o določenem hotelu;
- **cene** – ali so z vidika gosta primerne oziroma ugodne;
- **kakovost** – gre za zaznavo kakovosti z različnih vidikov hotelske ponudbe, kot so informacije, zaposleni, dodatna ponudba, pomembnost posameznih elementov hotela;
- **vrednosti** – kaj gost dobi in kaj mu to pomeni; gre za zaznano koristnost, za denar pridobljeno vrednost, počutje;
- **zadovoljstvo** – celostna ocena izkušenj z bivanjem v hotelu, pri čemer gre za splošno oceno občutka zadovoljstva, preseganje pričakovanj in pohvale;
- **zvestoba** – ali se gost namerava vrniti in kaj namerava povedati naprej; gre za možnost ponovnega obiska ter priporočil prijateljem in znancem.

Model omogoča, da zadovoljstvo merimo kot celostno oceno izkušenj z bivanjem, ki je povezavo z omenjenimi dejavniki, na katere je mogoče vplivati in s tem spreminjati doseženo stopnjo zadovoljstva. Poleg tega je mogoče z merjenjem v dveh zaporednih obdobjih spremembe v izmerjenem zadovoljstvu pojasnjevati skozi spremembe v podobi, ceni, vrednosti ali kakovosti.

Posledica (ne)zadovoljstva gostov so pritožbe oziroma pohvale, informacije, ki jih gostje po obisku širijo »od ust do ust«. Zadovoljstvu lahko sledi zvestoba oziroma pripadnost, ki se kaže skozi namero ponovnega obiska. Spremembe v splošni oceni zadovoljstva je mogoče povezati s spremembami v pritožbah ali pohvalah ter v zaznani zvestobi oziroma pripadnosti gostov.

Model omogoča menedžmentu vpogled v stanje in omogoča razumevanje, v kakšni meri hotel zadovoljuje potrebe gostov in kje se pojavljajo potrebe po izboljšavah hotelske ponudbe in storitev. Na osnovi dobljenih informacij lahko podjetje oblikuje in sprejme strateške, taktične in operativne odločitve na ustreznih ravneh odločanja s ciljem doseganja višje ravni zadovoljstva gostov.

## 2.4 Druge metode za spremljanje in merjenje zadovoljstva

Ugotavljanje zadovoljstva gostov mora biti usmerjeno v tiste dejavnosti, ki bodo pokazale šibke točke. Končni rezultati teh dejavnosti pa morajo biti merljivi, objektivni in pomembni. Danes se hotelirji srečujejo z mnogimi možnostmi izbire pri merjenju zadovoljstva gosta in kakovosti storitev. Hotelirji običajno uporabljajo različne kvalitativne in kvantitativne metode. Izbirajo med pridobivanjem povratnih informacij in kombinacijo opazovanja ter med komunikacijskimi tehnikami.

Kvalitativne metode vključujejo intervjuje, skupinske intervjuje, igranje vloge porabnika in opazovanje. Te metode so izrazito subjektivne, vendar podajo zanimiv vpogled v razmišljanje gosta. Kvantitativne metode temeljijo na zbiranju informacij na osnovi vnaprej določenih standardov in so zato bolj objektivne in bolj merljive. V večini primerov se informacije zbirajo z anketami, ki se lahko izvajajo na različne načine (osebno, telefonsko, z anketnimi listi v sobah, preko svetovnega spleta ...). Ford in Bach (1997, v Uran & Conti, 2006, str. 89) sta popisala večino metod, ki so na razpolago hotelirjem, in predstavila njihove prednosti in slabosti. V nadaljevanju magistrske naloge so v *tabeli 1* povzete metode na kratko predstavljene.

*Tabela 1: Metode zbiranja podatkov*

Metode	Glavne prednosti	Glavne slabosti
Opazovanje menedžmenta	Brez neprijetnosti za gosta	Vpliv prisotnosti opazovalca
Povratna informacija od zaposlenih	Poznavanje procesa in problemov.	Pristranskost
Anketa o zadovoljstvu	Sugerirajo zanimanje za mnenje gostov.	V komentarjih zajeti ekstremni primeri
Intervjuji	Podrobna informacija	Reprezentativnost vzorca
Tehnika kritičnega incidenta	Identifikacija, kaj je sporno za gosta	Nizka stopnja vrnjenih odgovorov
Sistemi za sprejem pritožb in predlogov	Občutek zaupanja	Prikrivanje
Skriti gosti	Nepristranskost in konsistentnost	Stroški

*Vir: Prirejeno po A. Ford & L. Bach, 1997, v M. Uran & D. Conti, Program za vzpostavitev celovitega sistema razvoja kakovosti storitev v turističnih podjetjih, 2006, str. 89.*

### **2.4.1 Opazovanje menedžmenta**

To je najbolj enostavna in najcenejša tehnika ocenjevanja zadovoljstva gostov v hotelu. Vodje si vzamejo čas in se posvetijo opazovanju ter analiziranju interakcij, ki se dnevno odvijajo v hotelu. Največja prednost te tehnike je v tem, da opazovalci podrobno poznajo delo, kar jim omogoča, da opazijo probleme in lahko vzroke nezadovoljstva gosta odpravijo še v času njegovega bivanja v hotelu. Druga prednost te tehnike je, da se večji del opazovanja odvija brez vednosti gosta. Med pomanjkljivosti te metode sodi etični vidik opazovanja v povezavi z vdiranjem v zasebnost posameznika. Po drugi strani zahteva opazovanje visoko specializirano izobraževanje, ki je stroškovno in časovno zahtevno.

Nekatera podjetja tudi obvestijo zaposlene in goste, da jih opazujejo in da je namen tega opazovanja izboljšanje kakovosti storitev. Zaposleni lahko zaradi tega občutijo pritisk in slabše opravljajo svoje delo. Zato je dobrodošlo, če so v opazovanje vključeni tudi zaposleni, ki so v stalnem stiku z gosti. Zaposleni so lahko precej bolj kritični do svojega dela, po drugi strani pa takšne ocene tudi bolj sprejmejo.

### **2.4.2 Povratne informacije od zaposlenih**

Povratne informacije zaposlenih so zelo dober vir zbiranja podatkov. Velik del gostovega zaznavanja kakovosti storitev je povezan s trenutki, ko se izvajalec in gost znajdetata v interakciji. Bolj kot vsi drugi dejavniki so za uspeh pomembni zaposleni. Gost svoje nezadovoljstvo lažje izrazi ustno kot pisno. To je priložnost za hotelirje, da pridobijo povratne informacije in se lahko odzovejo na nastalo situacijo. Koristi so dvojne: problemi gostov se razrešujejo takoj, še preden je gost zapustil hotel, po drugi strani pa to pozitivno vpliva na moralo zaposlenih v smislu zadovoljstva, ki izhaja iz pozitivno rešene situacije. Slabost je v tem, da so zaposleni »selektivni« z resnico in ne posredujejo realnega stanja nastale situacije, temveč priredijo in sami presodijo, kaj bi vodja lahko izvedel. Vseeno veliko hotelirjev vzpodbuja zaposlene, da pridobivajo in beležijo povratne informacije gostov na formalen ali neformalen način, na primer ob plačevanju računa ali odjavi iz hotela zaposleni povprašajo goste o zadovoljstvu med bivanjem v hotelu. Takšne informacije se zbirajo dnevno ali tedensko.

### **2.4.3 Ankete o zadovoljstvu**

Anketa je običajna raziskovalna tehnika, ki se ponavadi uporablja v obliki preprostih vprašalnikov. Gostom so običajno na voljo v sobah ali jih prejmejo po pošti, izvaja se tudi telefonsko, čedalje bolj se uveljavlja tudi spletna anketa. Na podlagi informacij, ki se jih pridobi z anketami, se lahko oceni in ugotovi zadovoljstvo gostov na več načinov:

- z ocenjevalnimi lestvicami, s katerimi anketiranci ocenijo stopnjo zadovoljstva s posamezno storitvijo,
- z ugotavljanjem razkoraka med pričakovano in dobljeno ravno izvedbe storitev in

- z izračunom indeksa zadovoljstva tako pri posamezni dimenziji storitve kot tudi skupni indeks zadovoljstva.

Hotelski vprašalnik je običajno standard hotela, ki ga gostje prejmejo v sobi, ob večerji ali na recepciji. Običajno je preproste oblike, lahko pa je tudi bolj strukturiran. Goste se ponavadi povabi, da ocenijo stopnjo kakovosti posameznih lastnosti storitve z vnaprej določeno lestvico. Zaželeno je skupna ocena zaznane kakovosti storitev. V večini primerov se goste prosi za komentarje katerega koli vidika storitve, ki ga raziskava ni zajela. Prednost anket je njihova preprostost v smislu zajemanja podatkov, obenem pa so cenen način pridobivanja povratnih informacij. Osvetlijo probleme, ki se jih hotelirji sicer ne bi niti zavedali, oziroma usmerijo pozornost na ponavljajoče se težave gostov s storitvami ali bivanjem v hotelu. Pozitivne, od gostov pridobljene povratne informacije so priložnost za priznanje in pohvalo zaposlenim, kar pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo. Ankete so tudi izraz pozornosti do gostov in s tem lahko pripomorejo k ustvarjanju trajnega odnosa z gostom. Pomanjkljivost anketnih vprašalnikov je nizka stopnja izpolnjevanja in vračanja. Zaradi tega podjetja za sodelovanje ponujajo tudi različne oblike nagrajevanja (darilne bone, vikend pakete ali popuste za naslednje bivanje).

#### 2.4.4 Intervjuji

Intervju je ena izmed najmanj uporabljenih, vendar najbolj učinkovitih tehnik, s katerimi lahko pridobimo globlje razumevanje kakovosti storitev in vpogled v zadovoljstvo gostov. Ločimo različne intervjuje: intervju z gostom, s ciljno skupino in poglobljeni intervju.

Intervjuji imajo natančno določeno strukturo. Prednost intervjuja je v tem, da z njimi pridobimo veliko količino informacij.

**Intervju z gostom** vzbuja pri gostu občutek, da je pomemben za podjetje in da se podjetje trudi zagotoviti dobro počutje v hotelu. Pomanjkljivost te tehnike so stroški in čas za izvedbo intervjujev. V nekaterih hotelih v primeru nezadovoljstva gosta povabijo na zaseben pogovor z vodjo. Tako dobi vodja priložnost, da oceni razloge za nezadovoljstvo gosta, in ima ob tem priložnost na osebne način povrniti zaupanje v hotel, s tem pa se poveča verjetnost, da bo gost, ki je izrazil nezadovoljstvo s storitvijo, ponovno obiskal hotel.

**Intervju s ciljnim skupinami** (angl. *focus groups*) je priljubljena tehnika v hotelirstvu, ki se izvaja, ko želimo od gostov pridobiti informacije, ki jih potrebujemo pri nadaljnjem delu. Pri tem sodeluje šest do dvanajst oseb, ki poglobljeno razpravljajo o značilnostih določene storitve ali izdelka, ali ga izvajamo z namenom razjasnitve pojmov, do katerih smo prišli v naših raziskavah. Lahko ga uporabimo tudi poskusno, preden uvajamo novo ime ali izbiramo ideje za nove produkte. Tehnika je uporabna predvsem zato, ker ne vključuje porabnikov le pri identifikaciji problemov, ampak tudi pri iskanju rešitev zanje. Slabost omenjene metode je, da zaradi majhnosti vzorca rezultatov ne moremo posplošiti

na celotno populacijo. Intervjuji s ciljnimi skupinami se v praksi dokaj pogosto uporabljajo, saj s sorazmerno nizkimi stroški pridemo do dokaj kakovostnih rezultatov.

**Poglobljeni intervju** je tehnika za raziskovanje porabnikove motivacije za nakup določene storitve. V splošnem velja, da izbira porabnika temelji tako na racionalnih kot emocionalnih elementih. V okviru kognitivne komponente upošteva ceno, lokacijo, kakovost storitev, v okviru emocionalne komponente pa občutke veselja in navdušenja, ki so povezani z določeno izbiro med različnimi možnostmi. Kvalitativne raziskovalne metode so še posebej primerne, kadar raziskujemo vzroke v povezavi z motivacijo in obnašanjem porabnika. Uspeh intervjuja je odvisen od sposobnosti raziskovalca. Slabost poglobljenega intervjuja je lahko v pristranskosti, ker ta tehnika temelji na interpretaciji. Zaključki, ki nastanejo na podlagi kvalitativne raziskave, morda ne bodo primerni za posploševanje na velike populacije.

#### **2.4.5 Kritični incident**

Kritični dogodki so opredeljeni kot tehnika, s katero pridobimo podatke o značilnostih storitve, ki porabnika najbolj razveselijo in navdušijo ali pa najbolj razočarajo. Tehnika vključuje zbiranje velikega števila storitvenih dogodkov s pomočjo intervjujev tako zaposlenih kot gostov. Dogodki so popisani, analizirani, velik pomen pa se pripisuje tudi prepoznavanju kritičnih dogodkov. Te izsledke lahko uporabimo, ko na novo oblikujemo sistem nujenja storitve. Ta tehnika poskuša vzpodbuditi goste, da navajajo dogodke, ki so si jih v času bivanja v hotelu najbolj zapomnili.

#### **2.4.6 Sistemi za sprejem pritožb in pripomb**

Pomembno je, da podjetje, ki je osredotočeno na zadovoljstvo gostov, vzpostavi sistem za izražanje predlogov, mnenj in pritožb. S tem dobi povratne informacije zlasti o razočaranju ali navdušenju posameznih gostov. Sistem lahko omogoča različne načine posredovanja pritožb in predlogov – preko brezplačne telefonske linije, elektronske pošte, s knjigami pohval in pritožb. Tok informacij lahko prinese podjetju veliko novih idej in hkrati omogoči hitrejše reševanje problemov (Kotler, 2004, str. 64). Sistem mora vključevati tudi pravilno strategijo ravnanja z nezadovoljnimi gosti. Gostje morajo imeti občutek, da podjetju ni vseeno, kakšno je njihovo mnenje, in da ceni njihove pritožbe in predloge. Pozitiven odnos do pritožb in predlogov ter hitro reševanje sta pomembna dejavnika, ki lahko dvigneta zadovoljstvo na višjo raven.

#### **2.4.7 Namišljeno kupovanje**

Metodo neposrednega preverjanja kakovosti storitev in zadovoljstva s pomočjo namišljenega nakupovalca imenujemo tudi *skriti gost*. Podjetje najame ljudi, ki se pretvarjajo, da so gostje, in nato poročajo o slabih in dobrih izkušnjah pri nakupu proizvodov ali storitev našega podjetja. Po obisku skriti gost oceni svoje zadovoljstvo s

posameznimi dejavniki, ki so bili predmet proučevanja, in svoje ugotovitve sporoči vodstvu.

### **3 PREDSTAVITEV HOTELSKE SKUPINE BERNARDIN GROUP**

#### **3.1 Predstavitev**

Družba Hoteli Bernardin, ki je v večinski lasti Nacionalne finančne družbe (v *nadaljevanju NFD Holding*), je s pripojitvijo treh družb – Metropol Group, d. d., HTP Simonov zaliv, d. d., in Hoteli Piran – v začetku leta 2009 postala največji ponudnik hotelskih storitev v Sloveniji.

Vse štiri družbe z osnovno hotelsko dejavnostjo, locirane na slovenski obali, so bile pred združitvijo v večinski lasti NFD Holding, d. d. Vse štiri družbe so bile pred združitvijo v fazi intenzivnega investicijskega cikla naložb v prenavo in razširitev kapacitet. Na trgu nastopajo z različnimi turističnimi proizvodi, ki jih bom podrobneje predstavila v nadaljevanju magistrske naloge. Primerjava pokaže, da družbe obsegajo ponudbo od najvišjega individualnega turizma do družinskega, kongresnega in bio zdravilskega turizma.

V nadaljevanju predstavljam kratko zgodovino družbe Hoteli Bernardin, poslovne razloge za združitev štirih hotelskih podjetij, organizacijo in ponudbo turističnih proizvodov združene hotelske skupine.

##### **3.1.1 Zgodovina**

Zgodovina podjetja Hoteli Bernardin sega v leto 1976. Investitor hotelskega naselja je bila Emona Ljubljana. Neustrezno financiranje, notranje slabosti in nezmožnost vračanja dolgov so botrovali dve desetletji dolgemu obdobju poslovanja s stalno izgubo. Po razpadu sistema Emona je podjetje v letu 1992 ves družbeni kapital preneslo na Slovensko razvojno družbo (v *nadaljevanju SRD*). Podjetje je bilo v tistem obdobju likvidnostno izčrpano, rešitev je bila ustanovitev vzporednega podjetja Turistično podjetje Bernardin ter prenos poslovanja nanj. Nova strategija poslovanja za obdobje 1998 - 2002 je predvidevala končno finančno sanacijo prezadolženega podjetja, do katere je prišlo leta 1999. Sanacija je bila izvedena preko izdaje obveznice A in obveznice B, prve dokapitalizacije s strani Slovenske razvojne družbe v letu 1998 in druge v letu 2001, ko je SRD svoje delnice v procesu pokrivanja privatizacijskega primanjkljaja decembra 2001 prenesla na pooblaščen investicijske družbe. V letu 2000 je bila izvedena pripojitev Turističnega podjetja Bernardin, d. d., k matičnemu podjetju Hoteli Bernardin, d. d.

Hotelsko ponudbo so od leta 1995 postopno prenavljali in razvijali; v to obdobje segajo tudi začetki izgradnje prvega hotelskega kongresnega centra, s katerim se je podjetje usmerilo na prestrukturiranje ponudbe in gostov z usmeritvijo na kongresni turizem. V letu



2004 je bil kongresni center Bernardin nadgrajen z največjo hotelsko kongresno dvorano v Sloveniji in Hoteli Bernardin, d. d., so se vključili v mednarodno kongresno združenje ICCA. Hoteli Bernardin, d. d., so danes uspešno podjetje. To dokazujejo predvsem dokončno finančno prestrukturiranje, prestrukturiranje hotelskega kompleksa in razvoj novih produktov, ki so kongresni center, bazenski kompleks, wellness center, med zadnjimi razvojnimi naložbami družbe v letu 2008 sta igralni salon in dopolnitev ponudbe Grand hotela Bernardin s centrom dobrega počutja. Dober poslovni rezultati, ugled doma in v tujini, uspešna organizacija in izvedba številnih mednarodnih in domačih kongresov ter drugih državnih dogodkov na najvišji ravni, kakovostne storitve, razvoj hotelirske stroke in razvoj lastnih kadrov so posledica uspešne strategije in vodenja podjetja.

Hoteli Bernardin so januarja 2009 s pripojitvijo treh hotelskih družb postali največji posamični ponudnik turističnih storitev na slovenski obali. Tri pripojene družbe – Metropol Group, Hoteli Piran in HTP Simonov zaliv – so januarja 2009 po statusni spremembi ob združitvi prenehale obstajati kot samostojne delniške družbe.

### **3.1.2 Združitev štirih hotelskih podjetij**

Združitve in prevzemi (*M&A – Mergers and Acquisitions*) so najpogostejša praksa za zagotavljanje rasti podjetij tako v Sloveniji kot v tujini. Za pripojitve je značilen prenos celotnega premoženja ene ali več prevzetih družb na prevzemno družbo. Namen združitve je doseganje sinergijskih učinkov in multiplikativno večje produktivnosti združenega podjetja.

Združitev vseh štirih družb je potekala po postopku pripojitve k družbi Hoteli Bernardin. Slednja je kot prevzemna družba prevzela vse premoženje, pravice in obveznosti družb Hoteli Piran, Metropol Group in HTP Simonov zaliv. S tem je podjetje povečalo svoj osnovni kapital in postalo ena družba, v kateri so združeni vsi štirje poslovni subjekti in ki v povečanem obsegu nadaljuje z opravljanjem enake dejavnosti kot doslej.

Pred strateško poslovno potezo je bil izdelan elaborat o ekonomski upravičenosti združitve, izvedene so bile projekcije poslovanja skupne družbe do leta 2011. Na podlagi analiz poslovanja je bilo ugotovljeno, da je pripojitev smiselna. Postopek združitve po statusni spremembi pripojitve je v procesni fazi in se še nadaljuje. Prednosti združitve bodo vplivale na poslovanje nove nastale hotelske družbe, pri čemer vodstvo načrtuje predvsem sinergijske učinke optimizacije in poenotenja notranjih procesov tako z vidika prihodkov kot obvladovanja stroškov. Vodstvo od združenega podjetja pričakuje največje koristi pri zasledovanju naslednjih ciljev:

- povečati donosnost poslovanja na operativnem področju,
- povečati učinkovitost izrabe sredstev,
- povečati donos na kapital,
- prenos uveljavljenih dobrih praks,
- izboljšati kapitalno strukturo,

- dvigniti kakovost poslovanja,
- povečati skrb za zaposlene,
- izboljšati informacijsko podporo in
- centralizirati poslovne funkcije in procese.

V okviru posamezne poslovne funkcije so predvideni različni učinki povezovanja in združitve, ki predvidevajo naslednje pozitivne vplive:

- **trženja in prodaja** sledi optimiranju zasedenosti hotelov, koncentraciji prodajnih kadrov in optimizaciji vlog posameznikov in prodajnega nastopa, nižjim stroškom neposrednega trženja in oglaševanja;
- **operativna funkcija** zasleduje učinke poenotenja standardov, zagotavljanja stalne kakovosti, postavlja enotna merila uspešnosti;
- **nabavna funkcija** s centralnim nadzorom nad stanjem blaga in materiala v posameznih skladiščih racionalizira materialne stroške, zmanjšuje število dobaviteljev in dosega ugodnejše cene in boljše plačilne pogoje poslovanja;
- **finančna in računovodska funkcija** z ustrezno informacijsko podporo pripravlja kakovostne in pravočasne informacije za notranje in zunanje uporabnike, ki nudijo podporo učinkovitemu poslovanju;
- **kadrovska funkcija** z vzpostavitvijo poenotene sistemizacije delovnih mest in plačnega sistema zagotavlja učinkovito kadrovsko strukturo zaposlenih, vzpostavlja redne kanale za pridobivanje deficitarnih kadrov, vključuje organizacijsko kulturo in zagotavlja zadovoljstvo zaposlenih;
- **investicijsko vzdrževanje** s centraliziranim nadzorom racionalizira porabo in poenoti varčevalne ukrepe na področju energije, izboljša organizacijo v režimu ravnanja s komunalnimi odpadki;
- **informacijska tehnologija** s povezanostjo vseh informacijskih podpor zagotovi dvig kakovosti izvajanja poslovnih procesov, znižuje stroške vzdrževanja sistemov ter zagotavlja pravočasne in točne informacije;
- **področje kakovosti** z vpeljavo poenotenega hotelskega sistema kakovosti in primerljivim spremljanjem zadovoljstva gostov zagotavlja informacije, ki omogočajo doseganje večje poslovne učinkovitosti pri vzpostavitvi ukrepov za izboljšanje standardov in dvig kakovosti storitev, kar posledično vodi v višje zadovoljstvo gostov in njihovo zvestobo.

V nadaljevanju naloge predstavljam aktivnosti in učinke združevanja predvsem pri zasledovanju prednosti poenotenega hotelskega sistema kakovosti z namenom zagotavljanja zadovoljstva gostov.

### 3.1.3 Organizacija

Organizacija družbe je postavljena na način, da omogočala hitre odzive na spremembe trga, optimizacijo procesov, komunikacijo in sodelovanje, znižanje tveganj ter kakovost storitev po meri gostov. Razdeljena je na makro, mezo in mikro organizacijsko strukturo.

**Makro organizacijska struktura** je sestavljena iz poslovnih enot in poslovnih funkcij. *Poslovna enota* je organizacijska oblika, ki v svoji sestavi združuje več profitnih centrov. V določenih primerih se poslovna enota in profitni center enačita (npr. San Simon). *Poslovna funkcija* je organizacijska oblika, ki v svoji sestavi združuje več sektorjev. Glavne skupne poslovne funkcije so lokacijsko in organizacijsko centralizirane in nudijo poslovnim enotam popoln servis.

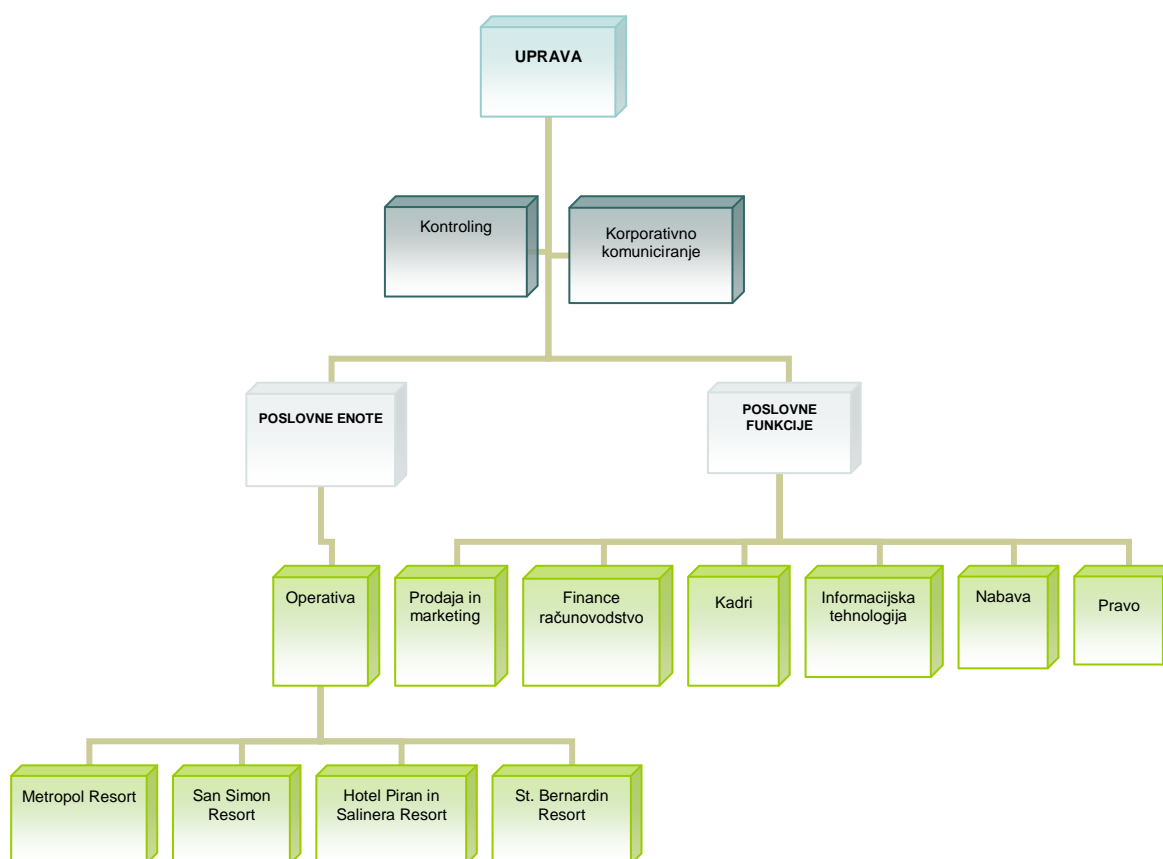
**Mezo organizacija opredeljuje** nadaljnjo delitev poslovnih enot in poslovnih funkcij v profitne centre in sektorje, v okviru katerih se izvaja več sorodnih poslovnih programov, ki tvorijo zaokroženo celoto delov dejavnosti družbe. Profitni center je organizacijska enota, ki načrtuje in obračunava svoje stroške, ugotavlja rezultate poslovanja kot presežek prihodka nad odhodki oziroma tako, da izkaže interni bruto dobiček oziroma izgubo. Profitni centri se nadalje delijo na oddelke. Oddelek je organizacijska enota, ki jo sestavlja več delovnih mest. Sektor je organizacijska enota, ki jo sestavlja vrsta strokovnih služb, specializiranih po področjih dela, in je knjigovodsko nosilec stroškov.

**Mikro organizacijo** predstavljajo delovna mesta.

Uprava družbe je tri članska in obravnava vsa ključna vprašanja in sprejema odločitve, ki so v pristojnosti in odgovornosti uprave, z namenom operativnosti in učinkovitosti vodenja ter dnevnega spremljanja doseganja zastavljenih ciljev in načrtovanih poslovnih rezultatov ter ukrepanja v vseh primerih, ko je iz dnevnih bilanc uspeha in drugih poročili po posameznih organizacijskih enotah, poslovnih centrih in poslovnih enotah razvidno, da se ne dosegajo načrtovani rezultati. Štabni funkciji uprave sta služba za korporativno komuniciranje in kontroling z interno revizijo.

Cilj vodstva je še v procesu združevanja ustvariti homogen tim, ki bo po sistemu timskega dela obravnaval vsa tekoča organizacijska, operativna in poslovna vprašanja z namenom postavitve in uveljavitve v praksi učinkovite organizacije, ki bo tudi v kriznih razmerah zagotavljala doseganje zastavljenih ciljev in načrtovanih poslovnih rezultatov.

Slika 8: Makro organizacija skupine Bernardin Group



Vir: Hoteli Bernardin, Poslovni načrt 2010, 2009.

### 3.1.4 Hotelske poslovne enote s turističnimi proizvodi

Družba Hoteli Bernardin glede na raznovrstno ponudbo zajema širok nabor dejavnosti – hotelsko, kongresno, gostinsko in igralniško.

Turistična ponudba obsega:

- dva hotela s petimi zvezdicami in skupaj 334 sobami,
- pet hotelov s štirimi zvezdicami in skupaj 680 sobami,
- tri hotele in šest dependans s tremi zvezdicami s skupaj 666 sobami,
- 99 apartmajev,
- 42 gostinskih objektov s skupno kapaciteto 6510 sedežev (vključno s terasami),
- 3340 sedežev v dveh kongresnih centrih,
- pet wellness centrov,
- šest plaž, ki skupaj zajemajo 2,1 km obale,
- bazenskih vodnih površin 4200 m<sup>2</sup> s skupno zmogljivostjo do 8.950 kopalcev,
- avtokamp na skupni površini 5,5 ha in kapaciteto 1000 gostov,
- marina za 60 plovil,
- igralni salon z 200 igralnimi mesti.

Tabela 2: Zmožljivosti osnovne in dodatne turistične ponudbe

BERNARDIN GROUP				
<b>Namestitev</b>	<b>Kategorija</b>	<b>Št. hotelov</b>	<b>Št. sob</b>	<b>Št. ležišč</b>
	Pet zvezdic	2	334	732
	Štiri zvezdice	8	680	1628
	Tri zvezdice	10	666	1747
	Apartmaji		99	440
	<i>Skupaj</i>			1703
<b>Gostinstvo</b>	<b>Tip obrata</b>	<b>Št. obratov</b>		
	Kombinirana	9		
	Penzionska	2		
	A la' carte	10		
	Bar, kavarna	21		
	<i>Skupaj</i>	42		
<b>Kopališča</b>	<b>Tipi</b>	<b>Št.</b>	<b>Površina</b>	
	Naravna priobalna	6	2100	
	Bazeni	8	4194	
	Doživljajska ponudba	3	2300	
	<i>Skupaj kapaciteta obiskovalcev</i>		8941	
<b>Wellness &amp; Spa</b>	Wellness	4		
	Spa	1		
	Msaže/Kozmetika	41		
	Savne	21		
	Fitness	3		
	Solarij	4		
<b>Ostala ponudba</b>		<b>Št.</b>	<b>Kapaciteta</b>	
	Avtokamp	1	1000	
	Igralni salon	1	500	
	Marina	1	60	
	Parkirišča	7	2727	

Vir: Hoteli Bernardin, Podatki iz poslovnih zbirk podatkov, 2009c.

Hoteli Bernardin so ohranili vse štiri blagovne znamke, ki so na trgu uveljavljene že tri do štiri desetletja. Za nastope na prodajnem in nabavnem tržišču se podjetje predstavlja pod skupnim imenom Bernardin Group z emblemi ter logotipi štirih blagovnih znamk St. Bernardin, Metropol Resort, Salinera Resort in San Simon Resort.

Slika 9: Prikaz blagovnih znamk skupine Bernardin Group



Vir: Hoteli Bernardin, Letno poročilo 2008, 2009b.

V nadaljevanju na kratko predstavljam glavne hotelske proizvode z dodatno ponudbo in zadnjimi investicijskimi vlaganji v posodobitve hotelske infrastrukture in razvoj po posameznih poslovnih enotah (v nadaljevanju PE).

**PE St. Bernardin Resort** je največja enota glede na namestitvene zmogljivosti in dodatno hotelsko ponudbo. Gre za zaokrožen hotelsko naselje na rtu med Piranom in Portorožem. Ponudba obsega tri hotele različnih kategorij od pet do tri zvezdice – Grand hotel Bernardin, hotel Histron, hotel Vile Park s petimi ločenimi objekti, kongresnim centrom, ponudbo za sprostitev wellness in spa centra, pokrite bazene, igralni salon in manjše pristanišče. V letu 2008 so izvedli naložbe v obogatitev dodatne ponudbe v Grand hotelu Bernardin z izgradnjo centra dobrega počutja »Paradise Spa«.

**PE Metropol Resort** se nahaja v centru Portoroža, na griču Sv. Lovrenca, in obsega štiri hotele – Grand hotel Metropol, hotel Roža, hotel Lucija in hotel Barbara. Dodatna hotelska ponudba obsega kongresni center, wellness z bazenom in kamp Lucijo. V objektu Grand hotela Metropol deluje najstarejša igralnica v Sloveniji – Casino Portorož, kar vpliva na strukturo gostov v hotelih. V letu 2008 je bil popolnoma prenovljen hotel Lucija, v katerem so ponudbo dopolnili tako, da zdaj ustreza potrebam družinskih hotelov.

**PE Salinera Resort** leži med Izolo in Portorožem, v neposredni bližini Krajinskega parka Strunjan. Namestitev obsega hotel z apartmaji Salinera in vilo Maia. Dodatna hotelska ponudba vsebuje seminarski prostor, wellness in bio energijski park. V sklopu te PE je vključen tudi mestni hotel Piran, ki se nahaja v strogem središču Pirana. Zadnje naložbe obsegajo vlaganja v prenavo osmih apartmajev v Salineri in obnovo objekta s sedemnajstimi apartmaji vile Piranesi v Piranu.

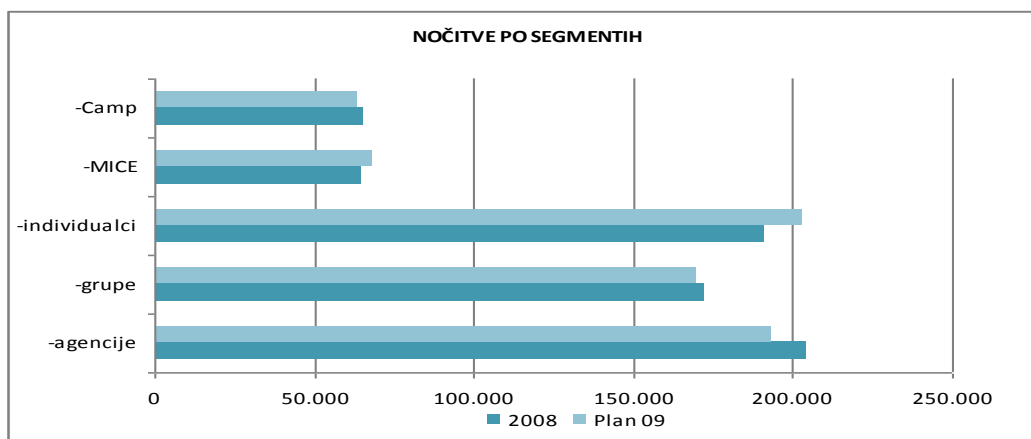
**PE San Simon Resort** je v občini Izola, v zalivu San Simon, in obsega hotel Halietum, hotel Mirta in pet depanadans – Palma, Korala, Perla, Sirena in Park. Dodatna hotelska ponudba vključuje wellness, rekreacijske in športne zmogljivosti. V letu 2008 je bil z novim wellness centrom popolnoma prenovljen hotel Mirta.

### 3.1.5 Tržni segmenti

Segmentacija gostov temelji na predpostavki, da je trg mogoče razdeliti na različne segmente, ki jim ustrezajo različni proizvodi glede na porabnikove različne potrebe, želje, nakupne navade in podobno. V praksi ločimo sedem glavnih načinov segmentiranja trgov, ki se lahko glede na namen analiziranja med seboj prepletajo in dopolnjujejo. S segmentiranjem podjetja ustvarijo homogene skupine porabnikov, ki imajo podobne potrebe in nakupno obnašanje (Mihalič, 1999b, str. 15). Lahko jih ločimo glede na namen, motiv, vedenje, demografske, ekonomske ali geografske značilnosti, ceno in podobno.

Glede na osnovno in dodatno hotelsko ponudbo skupne Bernardin Group širše ločimo počitniški (angl. *leisure*) in poslovni segment (pogosta uporaba angl. kratice *MICE* – *Meeting, Incentive, Convention and Event*) gostov, ki jih glede na vidik tržnih poti in cen dodatno razdelimo na individualne in agencijske goste, goste, ki letujejo v okviru organiziranih skupin, in poslovne goste. V skupini Bernardin Group prevladujejo v dveh tretjinah počitniški gostje in v dobri tretjini obiščejo predvsem hotele PE St. Bernardin Resort poslovni gostje. V strukturi podrobnejših segmentov v zasedenosti hotelov iz podatkov za leto 2008 prevladujejo gostje, ki so letovali preko agencij (v 29 odstotkih), individualni gostje (v 27 odstotkih), sledijo gostje, ki obiščejo hotele v okviru organiziranih skupin (v 25 odstotkih) ter poslovni gostje in gostje v kampu so zastopani v enakih deležih v devetih odstotkih.

Slika 10: Realizirane in planirane nočitve po tržnih segmentih, 2008–2009

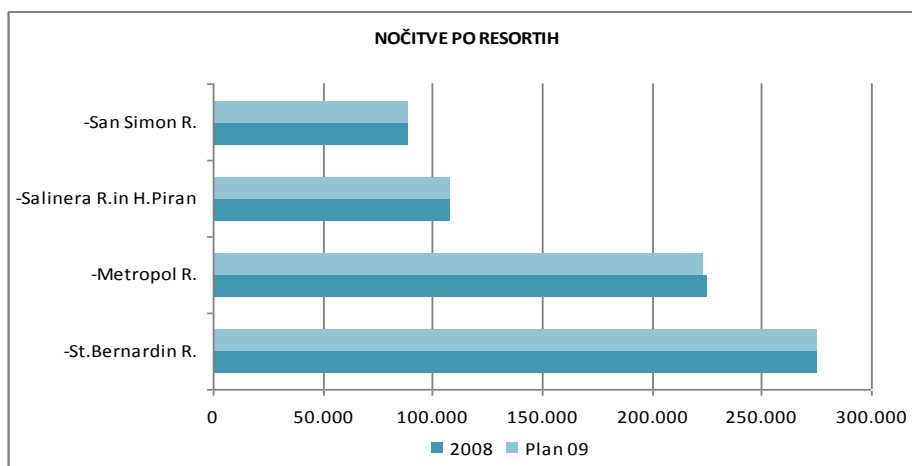


Vir: Hoteli Bernardin, Letno poročilo 2008, 2009b, str. 45.

Združena družba Hoteli Bernardin, d. d., je v letu 2008 realizirala načrtovano število nočitev.

Povprečna dosežena realizacija na nočitev je znašala 56,3 evra, zasedenost kapacitet je bila 53,9 odstotna. Delež nočitev ustreza razpoložljivim namestitvenim zmogljivostim po poslovnih enotah, in sicer v poslovni enoti St. Bernardin znaša 39 odstotkov, 32 odstotkov v poslovni enoti Metropol vključno s kampom, 15 odstotkov v Salineri Resortu in hotelu Piran ter 13 odstotkov v San Simon Resortu.

Slika 11: Realizirano in planirano število nočitev po poslovnih enotah, 2008–2009



Vir: Hoteli Bernardin, Letno poročilo 2008, 200b9, str. 45.

### 3.2 Sistem spremljanja zadovoljstva gostov in kakovosti storitev

Razumevanje gostov je za hotelirstvo ključnega pomena. Hotelirji se zavedajo, da je na koncu pomembno samo zaznavanje gosta o kakovosti storitve. Gosti primerjajo ponujeno storitev ali proizvod s svojimi pričakovanji; ugotavljajo, ali storitev zadovoljuje njihova pričakovanja, nanjo gledajo kot na kakovostno storitev. Povedala sem že, da je zadovoljstvo gostov končni rezultat subjektivnega procesa ocenjevanja, k doseganju tega zadovoljstva pa lahko največ prispevajo zaposleni v hotelu in vodstvo hotela, ki je dolžno poskrbeti za ustrezno politiko vodenja kakovosti. Ta določa, kakšno storitev bodo ponujali svojim gostom, kakšne vrednote podjetja, standarde in sisteme bodo izvajali, kajti le z jasnimi usmeritvami, ki jih bodo zaposleni sprejeli in izvajali, bodo hitreje pripomogli k večjemu zadovoljstvu gostov.

Zadnja leta se je v iskanju, urejanju in nadziranju osnovnih vidikov kakovosti pokazala tudi vidnejša vloga države. V Razvojnem načrtu in usmeritvah slovenskega turizma 2007-2011 (Uran & Ovsenik, 2007) je opredeljena vloga države v spodbujanju turizma. Ta se nanaša pretežno na zagotavljanje osnovnih standardov, npr. na področju kategorizacije nastanitvenih objektov in na področju posrednega oblikovanja in pospeševanja izvajanja programov, na izvajanje analiz zadovoljstva gostov, pripravo priročnikov za standarde kakovosti ter izobraževanja zaposlenih za bolj uspešno in s tem kakovostno delo v hotelirstvu. Na ravni hotelskih ponudnikov sta Uran in Conti (2006) v skladu s temeljnimi izhodišči politike zagotavljanja kakovosti predstavili interni sistem oz. metodologijo za zagotavljanje kakovosti v hotelskih podjetjih.

Hotelski sistem kakovosti storitev je kompleksen in predstavlja pregledno sistemsko orodje za oblikovanje lastnih sistemov kakovosti; sestavljen je iz treh osnovnih faz:

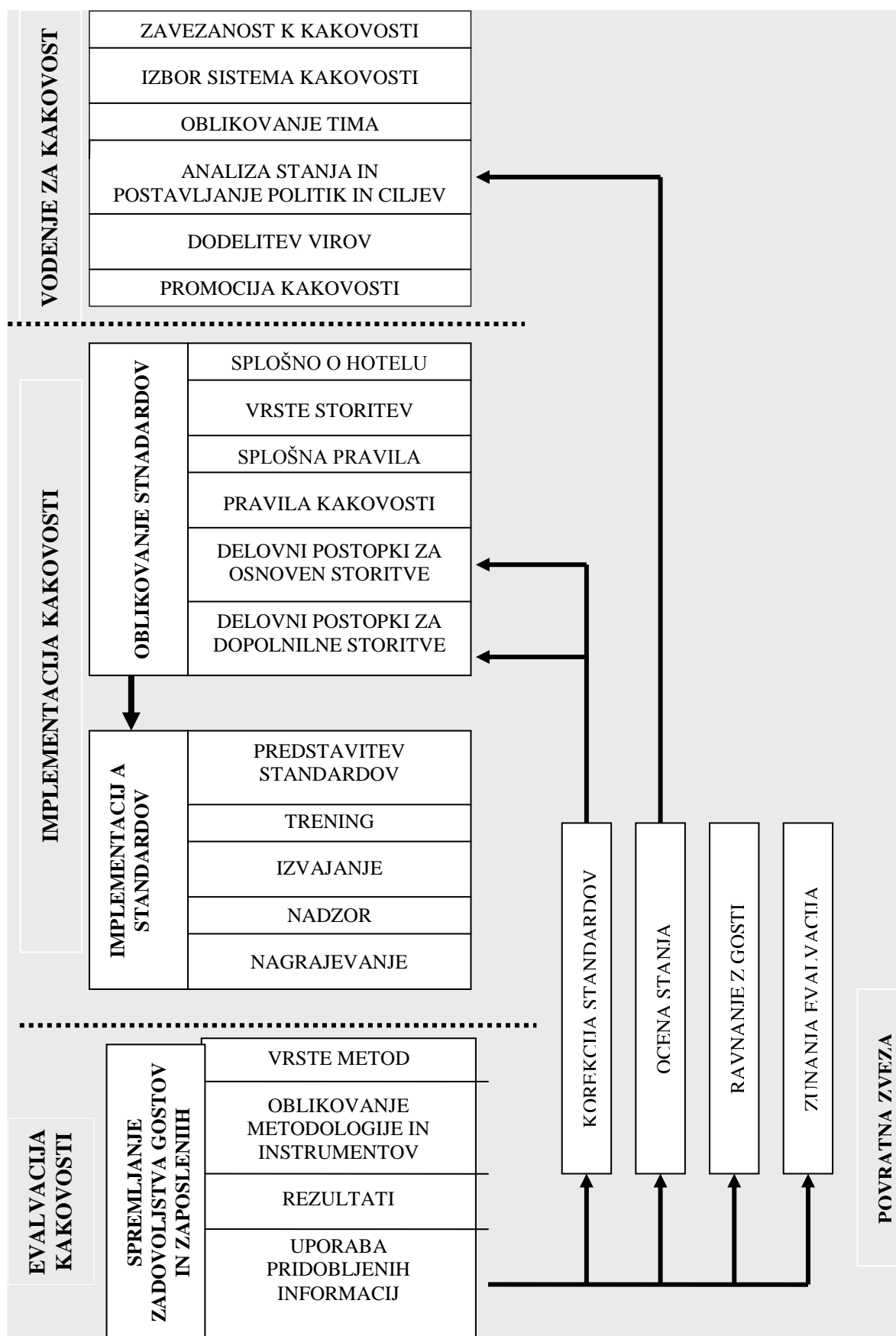
- prva faza: vodenje za kakovost,
- druga faza: implementacija kakovosti,



- tretja faza: evalvacija kakovosti.

Zaključenost sistema je zagotovljena s povratno zvezo med posameznimi fazami. Celoten sistem je prikazan v Sliki 12.

Slika 12: Hotelski sistem kakovosti storitev



Vir: M. Uran & D. Conti, Program za vzpostavitev celovitega sistema razvoja kakovosti storitev v turističnih podjetjih, 2006, str. 9.

Uporabnost predstavljenega modela hotelskega sistema kakovosti bom v nadaljevanju magistrske naloge izkoristila za jasnejšo predstavitev internega sistema tretje faze, t. i. evalvacije kakovosti v skupini Bernardin Group, pred tem pa bom glede na povezanost celotnega sistema poudarila tudi predhodni fazi.

### **3.2.1 Zavezanost h kakovosti in zadovoljstvu gostov**

S kakovostjo storitev dosegati zadovoljstvo gosta je eden glavnih ciljev poslovanja in kot tak tudi vir konkurenčne prednosti podjetja. Zavezanost h kakovosti in zadovoljstvu gostov je opredeljeno s strateškega vidika kot del funkcijske strategije in je sestavni del vizije in poslanstva podjetja ter osrednja vrednota v organizacijski kulturi podjetja.

**Poslanstvo** podjetja je doseči največji delež obiska tujih in domačih gostov s ciljem ustvarjati v dejavnosti nadpovprečne donose lastnikom, varnost in zadovoljstvo zaposlenih ter s tem razvojno vplivati na turistično gospodarstvo obalne regije. S kakovostnimi storitvami in ponudbo bo skupina pomembno prispevala k pozicioniranju Slovenije kot turistične destinacije, ki zadovoljuje obiskovalce visokih pričakovanj.

**Vizija** podjetja je razvijati unikatne, visokokakovostne in vrhunske hotelske komplekse, na najprivlačnejšem delu slovenskega Primorja in Evropi najbližjemu delu Jadrana.

**Vrednote** podjetja so najmočnejša vez podjetja, zato so predstavljene vsakemu zaposlenemu v hotelskem kodeksu. Osrednje mesto med vrednotami zavzema kakovost, kajti le s kakovostnimi storitvami lahko dosegamo zastavljene cilje. Težnja k brežhibnim storitvam je gonilo nenehnih izboljšav in prizadevanj vseh zaposlenih za stalen razvoj. To pa lahko kakovostno izvajamo le s stalnim zavedanjem, da je gost najpomembnejša oseba v hotelu.

### **3.2.2 Razvoj internih hotelskih standardov**

Skupina Bernardin Group združuje štiri hotelske hiše, ki so imele različne organizacijske strukture in funkcionalno razdelitev področij v hotelih. Posledično se razlikuje tudi stanje standardov:

- v poslovni enoti San Simon in Salinera so standardi formalno popisni v priročnikih, ki so jih v osnovi izvajali na področju hrane in pijače ter na področju storitev namestitve, v poslovni enoti Metropol razpolagajo s sistemom ISO standardov, ki so prilagojeni posebnostim hotelirstva po posameznih področjih;
- v poslovni enoti St. Bernardin standardi temeljijo na sistemu razvoja internih standardov po vzoru standardov hotelskih verig, ki poleg osnovnih hotelskih področij zajemajo tudi standarde za dopolnilne hotelske storitve; ti se dopolnjujejo in spreminjajo glede na razvoj hotelskih proizvodov in se prilagajo zahtevam, potrebam in željam gostov.

Sistem razvoja lastnih internih standardov po vzoru družbe Hoteli Bernardin je tudi osnova oblikovanja in implementiranja standardov v sedanji skupini hotelov Bernardin Group. V obdobju integracije na področju hotelske operative potekata na podlagi popisa obstoječih standardov po posameznih hotelskih področjih program oblikovanja standardov storitev in program postopne implementacije standardov, ki zagotavljajo kakovost storitev za določeno kategorijo posameznega objekta. Pri tem upoštevajo in prenašajo obstoječe dobre prakse, ki so se oblikovale in so jih gostje dobro sprejete ter kot take predstavljajo za gosta dodano vrednost hotela. Pred tem je bil poenoten hotelski kodeks, v katerem so določena splošna pravila obnašanja, ki se nanašajo na vse zaposlene. Od zaposlenih se pričakuje, da svoje delo opravljajo v skladu s predstavljenimi in opredeljenimi temeljnimi elementi kakovosti storitev, kot so urejenost, strokovnost, odzivnost, zanesljivost, ustrežljivost, dostopnost, varnost in komunikacija, ter z ostalim načeli, s katerimi podjetje skuša dvigniti kakovost storitev tako, da zagotovi večje zadovoljstvo gostov.

Oblikovanje in popis standardov ter implementacija sta v postopku izvedbe in sta tudi eden izmed glavnih ciljev združitve na področju hotelskih operacij. Z internimi hotelskimi standardi bo podjetje postopno poenotilo standarde in stopnjo kakovosti storitev prilagodilo kategorijam hotelov ter s tem varovalo svoje blagovne znamke in ugled. Za učinkovito dopolnitev internih standardov je ključno razumevanje potreb in zahtev gostov, ob implementaciji ustreznih standardov, pa je pomembno tudi nadzorovanje izvajanja dogovorjenih standardov.

Obe fazi združuje vrednotenje (evalvacija) kakovosti, ki jo v skupini Bernardin Group izvajamo preko poenotenga sistema spremljanja zadovoljstva gostov in internega nadzora notranje evalvacije učinkovitosti izvajanja standardov. Faza evalvacije hotelirjem pomaga pri vpogledu v dejansko stanje in razumevanje gostov. Pri tem določa, katere metode uporabiti za pridobivanje informacij in kako pogosto ter kaj narediti z ugotovitvami.

Primaren cilj zbiranja podatkov in informacij o kakovosti storitev in zadovoljstvu gostov je namenjen razumevanju, v kakšni meri hoteli in hotelske storitve zadovoljujejo potrebe gostov in kje so pojavljajo potrebe po izboljšavah.

### **3.2.3 Poenoten sistem spremljanja zadovoljstva gostov in kakovosti storitev**

Pri združevanju poslovnih procesov na ravni skupine Bernardin Group je vodstvo upoštevalo dejstvo, da je sistem spremljanja zadovoljstva gostov in kakovosti storitev najuspešnejši v podjetju Hoteli Bernardin, h kateremu so se pripojila ostala podjetja. Zato se je obstoječa praksa prenesla v prilagojenem modelu tudi na ostale tri družbe.

Vrednotenje kakovosti izvajajo v okviru službe za korporativno komuniciranje, ki je organizirana centralizirano in v delu opredeljenih aktivnosti zajema področje kakovosti. Na tem področju poteka stalna vsebinska koordinacija in sinhronizacija aktivnosti v sodelovanju z vodstvom operative, trženjem in prodajo ter kadrovskim sektorjem, kajti dobljene informacije nudijo podporo operativnemu vodstvu, trženju in kadrovski službi v

procesu sprejemanja strateških, taktičnih in operativnih odločitev, na osnovi katerih bi dosegali višjo stopnjo zadovoljstva gostov in posledično boljše poslovne rezultate.

Na področju kakovosti je bil v prvem letu združitve dosežen eden izmed glavnih ciljev, implementiranje poenotenega sistema spremljanja zadovoljstva gostov in kakovosti storitev na način, ki omogoča dosledno, sistematično in primerljivo zbiranje ter obdelavo informacij z namenom, da pravočasno in učinkovito odpravljajo napake, izboljšajo kakovost storitev in učinkovito obdelujejo in rešujejo pritožbe in pripombe gostov.

Da bi to dosegli, so potekale naslednje aktivnosti:

- uveljavitev stalnih in občasnih metod zbiranja vtisov o zadovoljstvu gostov,
- oblikovanje hotelskega vprašalnika,
- vzpostavitev sistema obravnave pritožb in pripomb s poenotenimi pravili in postopki reševanja pritožb,
- vpeljava tedenske obravnave zbirnikov z vtisi gostov na sestankih z vodji po poslovnih enotah,
- priprava mesečnih analiz z rezultati o zadovoljstvu gostov,
- izvajanje doslednega nadzora in kontrole kakovosti storitev,
- vpeljava meril spremljanja zadovoljstva gostov, ki vključujejo merila za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih oziroma vključujejo sistem nagrajevanja,
- četrletno informiranje zaposlenih o stanju na področju zadovoljstva gostov po posameznih področjih.

V osnovi so ključne naloge osredotočene na posamezne metode zbiranja vtisov gostov, na vzpostavitev sistema obravnave in na reševanja pripomb in pritožb ter oblikovanje poenotenega hotelskega vprašalnika, ki je podlaga za izvajanje analiz o zadovoljstvu gostov.

### 3.2.3.1 Metode zbiranja podatkov

Metode zajemanja podatkov se izvajajo občasno in stalno.

Med **občasne metode** sodijo anketiranje gostov na izbranih lokacijah, intervjuji z gosti, skriti gosti in telefonski intervjuji. Izvajajo se v omejenem časovnem obdobju, na določenem področju ali v določenem oddelku z namenom ugotavljanja stanja kakovosti storitev in zadovoljstva gostov. Najpogosteje se občasne metode izvajajo po uvedeni novih proizvodov, storitev, po spremembi v standardih ali po zaznanih odstopanjih v procesu dela. Pobudo lahko poda vodja hotela, odločitev pa sprejme generalni direktor ali njegov izvršni pomočnik za organizacijo, tehnologijo in standarde organizacije. Izvedbo organizira, nadzira in analizira služba za korporativno komuniciranje, ki pripravi ustrezno poročilo, s katerim seznanijo odgovorne vodje.

Podjetje zbira informacija z uporabo **stalnih metod** zbiranja informacij, pri čemer kot instrument zbiranja uporablja temu namenjene vprašalnike, poleg tega pa še knjige pohval

in pritožb, interne knjige pripomb in pritožb, pisne in ustne pohval gostov kot povratne informacije, ki jih vodstvu posredujejo zaposleni. Stalne metode omogočajo tedenski popis zbranih vtisov gostov, ki jih obdeluje služba za korporativno komuniciranje in jih strukturirane pošilja vodjem hotelom. Vodje obravnavajo tedensko prejete vtise na sestankih z vodji vseh hotelskih področij, kjer se predvsem v zvezi s pripombami in pritožbami sprejmejo določeni preventivni in korektivni ukrepi, s čimer naj bi odpravili napake in izboljšali storitev.

### 3.2.3.2 Sistem obravnave in reševanja pritožb

Nezadovoljstvo gostov je področje, na katerem je potrebno hitro in pravilno odzivanje na pritožbe in pripombe, ki so posledica nezadovoljive storitve bodisi na področju tehnične ali funkcionalne kakovosti. Na ravni skupine je bilo tudi to področje sistemsko urejeno in uveljavljeno v vseh poslovnih enotah.

Sistem predvideva tri osnovna načela:

- vsak gost mora imeti možnost, da lahko izrazi svoje mnenje,
- na vsako upravičeno ali neupravičeno pritožbo smo dolžni ukrepati, poiskati rešitev, odpraviti nepravilnosti in gostu ustrezen odgovoriti s pojasnilom,
- reševanje pritožb mora biti enostavno in učinkovito.

Sistem reševanja pritožb je organiziran v štirih poslovnih enotah in na vseh vodstvenih ravneh ter organizacijskih enotah. Obravnava in reševanje ustnih in pisnih pritožb poteka na dveh ravneh:

- **na nivoju poslovne enote**, kjer potekajo izvedba storitve, sprejem pritožbe, reševanje in ukrepanje ter poročanje. Vključuje zaposlenega, ki izvaja storitev in je v neposrednem stiku z gostom in rešuje pritožbo v okviru svojih pristojnosti in pooblastil, vodjo organizacijske enote, ki rešuje pritožbo in na podlagi pridobljenih poročil udeležencev v primeru poda pisno mnenje o ukrepih, ter direktorja poslovne enote, ki praviloma obravnava vsak zahtevnejši ustno ali pisno sporočen primer, sproži notranji nadzor glede strokovnosti, pripravi poročilo in predlog rešitve ter posreduje pritožbo na drugo raven odločanja;
- **na nivoju skupine** se na podlagi prejetih poročil v primeru zahtevnejših pritožb odloča in vodi centralizirana evidenca na področju zadovoljstva gostov in kakovosti. Na tej ravni so v odločanje vključeni generalni direktor, njegov pomočnik za organizacijo, tehnologijo in standarde ter direktor za korporativno komuniciranje. Generalni direktor odloča o rešitvi pritožbe in o ukrepih na podlagi pridobljenih poročil vodje poslovne enote.

Vpeljana **pravila in postopki** obravnave in reševanja pritožb so naslednji:

- pritožba gosta se obravnava in rešuje v času, ko je gost še v hotelu. S tem, ko gost opozori na napako, namreč ponudi vodstvu hotela priložnost, da se nepravilnosti

odpravijo, zato mora podjetje hitro ukrepati, če je le mogoče še v času, ko je gost še v hotelu;

- pritožbe in reklamacije rešujejo vodje, le v izjemnih primerih osebje;
- pozitiven odnos do gosta in resničen namen popraviti napako sta predpogoja za učinkovito obravnavanje pritožb;
- z gostom se v primeru pritožb in reklamacij ne prereka.

Vsaki pritožbi sledijo preventivni in korektivni ukrepi za odpravo nepravilnosti in pomanjkljivosti ter izboljšave storitev. Tudi v primeru neupravičene pritožbe je treba preveriti postopek izvajanja storitve ter z ustreznimi ukrepi doseči, da do takih pritožb ne prihaja. Navadno večina gostov izrazi svoje nezadovoljstvo ustno. V takih primerih zaposleni zabeležijo primer v interno knjigo pripomb in pritožb. Veliko dobronamernih pohval in pripomb za izboljšave storitev pa hotel pridobi iz hotelskih vprašalnikov, ki so gostu na razpolago v sobah. Hotelski vprašalnik je tudi metoda, ki ji posvečam nekoliko več pozornosti, ker je v skupini Bernardin Group osnova za poenoteno, redno in sistematično merjenje zadovoljstva gostov.

### **3.2.4 Hotelski vprašalnik**

Metoda anketiranja sodi med običajne raziskovalne tehnike. V hotelih sodi hotelski vprašalnik med tiskane standarde, ki so gostom na razpolago v vsaki sobi. V skupini Bernardin Group predstavlja hotelski vprašalnik standardiziran načina zbiranja podatkov, namenjenih za kvantitativne in kvalitativne tedenske in mesečne analize. Največja prednost je v preprostem zajemanju podatkov in pridobivanju povratnih informacij. Osvetlijo probleme, ki se jih sicer ne bi niti zavedali, predvsem pa obrnejo pozornost na ponavljajoče se težave hotelskih storitev. Vprašalnik je prav zaradi namena merjenja nekoliko bolj strukturiran, vendar še vedno preprost ter prilagojen obliki za samoanketiranje. Največja pomanjkljivost anketnih vprašalnikov je nizka stopnja izpolnjevanja in vračanja, zato podjetje motivira goste k sodelovanju z nagrado.

### **3.2.5 Koristi analize zajetih podatkov**

Vprašalnik za merjenje zadovoljstva gostov v hotelu omogoča izračune reprezentativne vrednosti za zadovoljstvo kot osnovno usmeritev in podporo procesu sprejemanja strateških, taktičnih in operativnih odločitev, ki vodijo do zagotavljanja večjega zadovoljstva gosta.

Prav tako omogoča izračune reprezentativnih vrednosti za posamezne spremenljivke zadovoljstva – oceno zaznane kakovosti, cene in vrednosti bivanja v ter za posledice zadovoljstva, ki so izražene preko pripomb in pohval gostov, in zvestobo.

Posamezne vrednosti lahko s standardiziranim vprašalnikom spremljamo v času, večja odstopanja pa jemljemo kot opozorilni signal. Preko po vezanosti posameznih spremenljivk lahko ugotovljamo njihov vpliv na zadovoljstvo in na zvestobo ter

postavljamo prednostne cilje izboljšav v dejavnikih, ki vplivajo na zadovoljstvo in njegove posledice.

Prav tako lahko testiramo učinkovitost posameznih sprememb v ponudbi skozi zaznano pomembnost in ocenjeno kakovost tega elementa glede na druge sestavine turistične ponudbe. Mogoče so še nadaljnje obdelave in križanja rezultatov npr. z demografskimi spremenljivkami za oblikovanje smiselnih profilov gostov.

Na podlagi predstavljenega obstoječega anketnega vprašalnika bom izvedla raziskavo zadovoljstva gostov s hotelskimi storitvami v skupini štirih poslovnih enot Bernardin Group.

## **4 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA GOSTOV**

Raziskavo o zadovoljstvu gostov sem osredotočila na hotelsko skupino Bernardin Group, ki sem jo podrobneje predstavila v tretjem poglavju magistrske naloge.

V nadaljevanju predstavljam izhodišča, ki so privedla do raziskave, opredelitev problema in ciljev raziskave, potek raziskave in rezultate. Ugotavljanje zadovoljstva bom usmerila predvsem na tista področja, ki bodo pokazala šibke točke. Na podlagi rezultatov bom izdelala priporočila za izboljšave področja kakovosti in sistema spremljanja zadovoljstva gostov.

### **4.1 Analiza izhodišč**

Bernardin Group si prizadeva postaviti v središče poslovne strategije usmerjenost na gosta. Zato sem se odločila, da zaradi zgoraj omenjenih vplivov ugotovim, ali obstajajo v zadovoljstvu gostov med hoteli enakih kategorij znotraj skupine značilne razlike in kaj vpliva na zadovoljstvo gostov ob obisku hotelov v skupini Bernardin Group. Pridobljene informacije o zadovoljstvu gostov bom uporabila kot podporo k procesom sprejemanja strateških, taktičnih in operativnih odločitev za doseganje boljših učinkov na področju zadovoljstva gostov.

### **4.2 Potek raziskave**

Raziskava je bila izvedena s pomočjo hotelskega vprašalnika, ki je standardiziran in poenoten za redno, sistematično, med hoteli primerljivo merjenje zadovoljstva gostov v skupini štirih poslovnih enot skupine Bernardin Group. Hotelski vprašalnik sem oblikovala sama za potrebe internih analiz podjetja pri spremljanju zadovoljstva gostov in kakovosti storitev in ni bil namensko oblikovan za potrebe te raziskave. Vprašalnik ustreza osnovnim zahtevam, ki jih stroka postavlja glede metodološke korektnosti izdelave dobrega vprašalnika. Prilagojen je za samoanketiranje, pripravljen v štirih jezikovnih različicah – slovenskem, italijanskem, nemškem in angleškem jeziku. Sestavljen je iz osnovnega in



fleksibilnega dela ter odprtega in zaprtega tipa vprašanj, ki zajemajo demografske podatke o gostih, oceno kakovosti storitev in ponudbe hotela po osnovnih hotelskih področjih, ter s sklopom vprašanj, na osnovi katerih ugotavljamo motive in razloge za obisk gostov hotela kot tudi preverjamo namero obiska gosta v prihodnje. Goste za izpolnjevanje vprašalnikov dodatno stimuliramo z nagrado.

Za potrebe raziskave so uporabljeni sekundarni podatki, ki so obdelani s statističnim programom SPSS. Uporabljeni so le tiski podatki, ki ustrezajo potrebam analize, ki jih raziskava predvideva.

#### **4.2.1 Opredelitev problema in ciljev raziskave**

Z raziskavo sem želela ugotoviti, kako so bili gosti, ki so obiskali hotele v skupini Bernardin Group, zadovoljni s storitvami in proizvodi hotelske ponudbe; želela sem identificirati ključne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstva gostov.

Na tej osnovi sem preverila temeljno hipotezo, ki se glasi: »Zadovoljstvo med gosti v enakih kategorijah hotelov štirih poslovnih enot skupine Bernardin Group se razlikuje.«

Cilji raziskave so:

- izvedba, analiza in predstavitev rezultatov empirične raziskave zadovoljstva gostov v skupini Bernardin Group,
- oceniti zadovoljstvo gostov in identificirati ključne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstva gostov v hotelih skupine Bernardin Group,
- potrditi ali ovreči hipotezo, da se zadovoljstvo in dejavniki zadovoljstva med gosti v različnih kategorijah hotelov štirih poslovnih enot skupine Bernardin Group razlikuje,
- na podlagi ugotovitev izdelati priporočila za izboljšave in prilagoditve sistema za stalno spremljanje zadovoljstva gostov, ki bo v podporo procesu spremljanja strateških taktičnih in operativnih odločitev.

#### **4.2.2 Metoda zbiranja podatkov**

Način zbiranja podatkov je zagotovo eden izmed ključnih dejavnikov, ki zaznamuje uspešnost izvedene raziskave. V primeru merjenja in spremljanja zadovoljstva gostov sem se odločila za način zbiranja podatkov s pomočjo hotelskega vprašalnika, ki je prilagojen za samoanketiranje, pri čemer je mogoče vprašalnik prilagoditi tudi za spletno anketiranje.

Gostje so vprašalnik prejeli v sobah in ga po izpolnitvi oddali v nabiralnik na recepciji. Z vidika anketiranca je ta način primeren, ker v najmanjši meri posega v čas, ki ga gost preživi v hotelu, in se pri tem sam odloči, kdaj se bo posvetil odgovarjanju na vprašanja ter si ob tem lahko vzame dovolj časa za premislek o posameznem vprašanju. Z vidika raziskovalca je pomembna standardizacija načina zbiranja podatkov in prostovoljnost ter izključevanje vplivanja na podane odgovore anketiranca. Gostje imajo glede na način

izbiranja podatkov možnost »samoizbire«, na podlagi katere se pojavijo tudi določene pristranskosti, kot so omejen nadzor nad procesom zbiranja podatkov in s tem povezana nižja stopnja oddanih vprašalnikov, nizka motiviranost gostov za sodelovanje v anketi, površno in nepopolno izpolnjeni vprašalniki.

Zbiranje podatkov je potekalo sedem mesecev in vsi gostje, ki so obiskali hotele v tem obdobju, so imeli enake možnosti za izpolnitev vprašalnika. Pri tem je treba izpostaviti omejitve »samoizbire« izpolnjevanja vprašalnika, kar je lahko vplivalo na izgubo nekaterih segmentov gostov. Gostom so bile na voljo tudi različice vprašalnika v slovenskem, angleškem, nemškem in italijanskem jeziku, da smo lahko zajeli čim širšo nacionalno strukturo gostov.

### 4.2.3 Hotelski vprašalnik

Anketni vprašalnik je standardiziran in poenoten za stalno, redno, sistematično, med hoteli primerljivo merjenje zadovoljstva gostov. Priprava in prilagoditev vprašalnika za potrebe skupine Bernardin Group zadostuje osnovnim zahtevam, ki jih stroka postavlja glede metodološke korektnosti izdelave dobrega vprašalnika.

Sestavljen je iz osnovnega in fleksibilnega dela, ki je prilagojen specifični ponudbi posamezen poslovne enote. Osnovni del zajema pet sklopov:

- prvi sklop vprašanj z osnovnimi **demografskimi značilnostmi gostov** – podatki o starosti, spolu in nacionalnosti gosta;
- drugi sklop vprašanj se vsebinsko nanaša na **dogajanje pred gostovim prihodom** v hotel, in sicer – razlogi, ki so gosta pripeljali v hotel, motiv obiska hotela, ali je gost v preteklosti že bival v hotelu in doba bivanja v hotelu;
- tretji sklop vprašanj se vsebinsko nanaša **na dogajanje v hotelu** in na s tem povezano oceno kakovosti hotelskih storitev in ponudbe po ključnih področjih dejavnosti od rezervacij, recepcije, hotelske sobe, glavne restavracije, hotelskega bara in urejenosti okolja;
- četrti sklop vprašanj se nanaša na gostovo **zadovoljstvo z bivanjem v hotelu** in na vrednost bivanja;
- peti sklop vprašanj se nanaša na ravnanje gosta v prihodnosti, na podlagi prejetih odgovorov na ta sklop vprašanj bi lahko sklepali **na »zvestobo« gosta**, ali bo ponovno obiskal hotel, ali želi prejemati informacije o ponudbi in kako primerja hotel z drugimi hoteli iste kategorije.

Fleksibilni del vprašalnika se nanaša na vsebinsko področje hotelske ponudbe, ki je med poslovnimi enotami različna. Del področja hrane in pijače, ki obsega glavno restavracijo in hotelski bar, uvrščam v sklop osnovnega dela, vendar je v tem delu zajeta tudi ostala gostinska ponudba, ki se med poslovnimi enotami razlikuje.

Vprašalniki sestavljajo strukturirana vprašanja, kjer imajo gostje že vnaprej določene odgovore, in odprta vprašanja, kjer imajo anketiranci možnost opredeliti svoje mnenje oz. stališče. Pomembnost dejavnikov in zadovoljstva s posameznimi deli hotelskih storitev in ponudbe so gostje ocenjevali s pomočjo petstopenjske merske lestvice, pri čemer gost svoje nezadovoljstvo oziroma slabo storitev ocenjuje z 1, zelo dobro ocenjeno storitev in zadovoljstvo z oceno 5. Pri tem ima gost možnost pri posamezni ponudbi označiti, da storitev ni koristil ali obiskal in zato ne more oceniti njene kakovosti oz. se opredeliti glede zadovoljstva.

Glede na to, da so gostje omejeni na določene dejavnike vpliva, ima vsako področje dodano odprto vprašanje, s čimer gostu ponudimo možnost dodatnega odgovora ali pojasnila. Glede na to, da se zadovoljstvo gostov z bivanjem odraža tudi s pohvalami oz. nezadovoljstvo s pritožbami, ima gost možnost odprtega odgovora bodisi za pohvalo bodisi za pritožbo.

#### 4.2.4 Raziskovalni vzorec

Vzorec raziskave temelji na enostavni obliki verjetnostnega vzorčenja. Anketiranci izhajajo iz celotne baze gostov brez vnaprejšnjih omejitev. Pri tem gre torej za metodo naključnega enostavnega vzorčenja brez omejitev. Vzorec zajema 1560 enot oziroma anketirancev.

#### 4.2.5 Analitična obdelava podatkov

Za analizo podatkov iz dobljenih hotelskih vprašalnikov sem uporabila standardni programski paket SPSS. Analitično obdelavo zbranih podatkov za preverjanje in ugotavljanje zastavljenih ciljev sem izvedla z metodami univariatne, bivariatne in multivariatne analize.

- **Z univariatno** metodo sem ugotavljala razlike v zadovoljstvu in zaznani kakovosti vrednosti posameznih spremenljivk z aritmetično sredino, mediano in variacijskim razponom.
- **Z bivariatno** metodo sem analizirala odvisnost med pojavi, pri čemer sem preizkušala povezanost med kvantitativnimi spremenljivkami prikazati s pomočjo funkcij enostavne linearne funkcije in Pearsonovega korelacijskega koeficienta.
- **Z multivariatnimi** metodami sem analizirala povezanost med izbranimi odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami, pri čemer sem uporabila metodo regresijske analize (angl. *multiple regression analysis*) in multivariatno analizo variance (angl. *multivariate analysis of variance* ali skrajšano *MANOVA*). Z multiplo regresijsko analizo sem preiskovala sočasnost vplivov dveh ali več neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko, z MANOVO pa sočasen obstoj statistično značilnih razlik v povprečnih dveh ali več odvisnih spremenljivkah za dve vrednosti neodvisne spremenljivke.

V nadaljevanju predstavljam rezultate raziskave zadovoljstva gostov in na podlagi ugotovitev podajam predloge in priporočila za izboljšave.

### 4.3 Rezultati raziskave

Na ravni skupine Bernardin Group so hoteli po poslovnih enotah kategorizirani v tri kategorije in razpolagajo s 666 sobami v hotelih s tremi zvezdicami, z 662 sobami v hotelih s štirimi zvezdicah in 336 sobami v dveh hotelih s petimi zvezdicami, in sicer:

- Bernardin Resort vsebuje hotel s tremi zvezdicami (216 sob), hotel štirimi (276 sob) in hotel s petimi zvezdicami (231 sob),
- Metropol Resort vsebuje dva hotela s tremi (skupaj 244 sob), hotel s štirimi (111 sob) in hotel s petimi (103 sobe) zvezdicami,
- Salinera Resort vsebuje dva hotela s štirimi (189 sob) in namestitvene enote s tremi (76) zvezdicami
- San Simon Resort razpolaga s petimi namestitvenimi enotami s tremi zvezdicami (130 sob) in dvema hoteloma s štirimi zvezdicami (96 sob).

#### 4.3.1 Osnovne značilnosti anketiranih gostov

Po osnovnih podatkih je:

- skupno število oddanih anketnih vprašalnikov v obdobju med aprilom in oktobrom 2009 je 1560,
- po spolu med anketiranimi gosti prevladujejo ženske v 59 odstotkih,
- povprečna starost anketirancev je 59 let,
- povprečna doba bivanja je 5,9 dni,
- po namenu bivanja prevladuje oddiha in sprostitvev v 89 odstotkih,
- po nacionalni strukturi so največ vprašalnikov izpolnili domači gostje – 52 odstotkov, Nemci, Avstrijci in Švicarji 16 odstotkov, Italijani 13 odstotkov, Angleži 1 odstotek ter drugi 13 odstotkov.

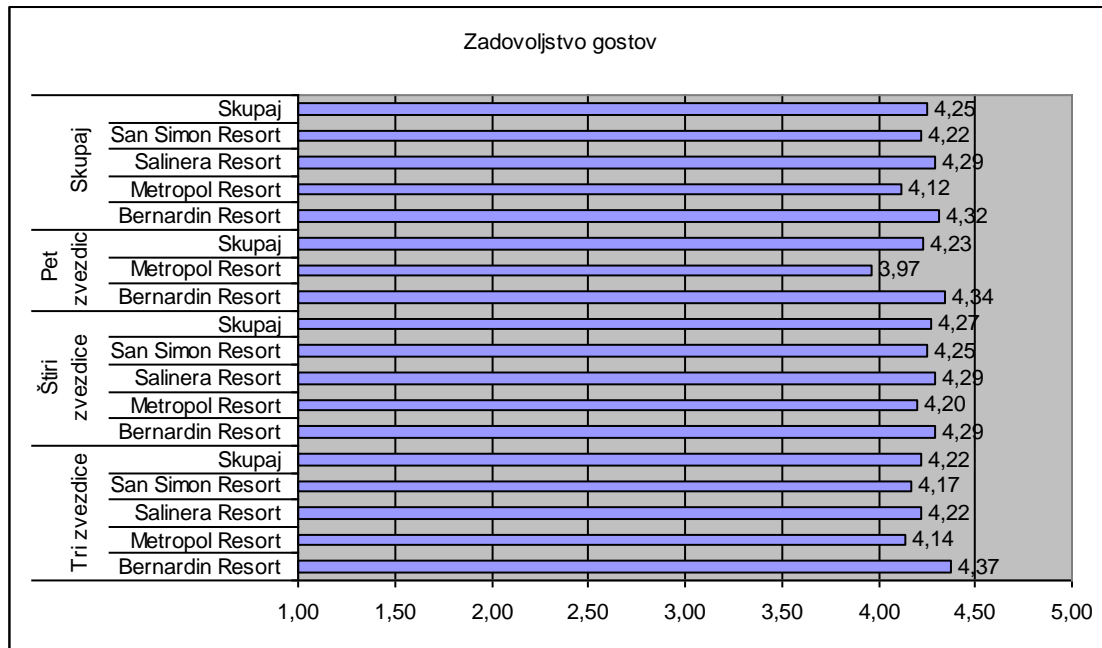
*Tabela 3: Osnovne značilnosti anketiranih gostov po poslovnih enotah (v %)*

Poslovna enota	Nacionalna struktura					Spol		Namen obiska			
	Slo.	Italijani	Ang	Nemci, Avstrijci, Švicarji	Ostali	M	Ž	Oddih	Kong., posel	Zabava	Drugo
Bernardin Resort	40	15	2	18	20	45	55	87	10	8	3
Metropol Resort	54	23	1	12	9	43	57	86	4	11	3
Salinera Resort	76	8	1	6	6	40	60	95	1	3	4
San Simon Resort	45	4	1	28	15	37	63	92	1	5	7
Skupaj	52	13	1	16	13	41	59	89	5	7	4

### 4.3.2 Ocena zadovoljstva gostov in kakovosti storitev

Ocena zadovoljstva gostov z bivanjem v hotelu kot celostno izkušnjo je najvišja v hotelih s štirimi zvezdicami, med poslovnimi enotami pa v St. Bernardin Resortu (4,32), sledijo Salinera Resort (4,29), San Simon (4,22) in Metropol Resort (4,12). Podobno stanje se odraža tudi pri vprašanju cenovne ugodnosti glede na prejeto kakovost storitev v hotelih in je v pozitivni korelaciji z zadovoljstvom gostov.

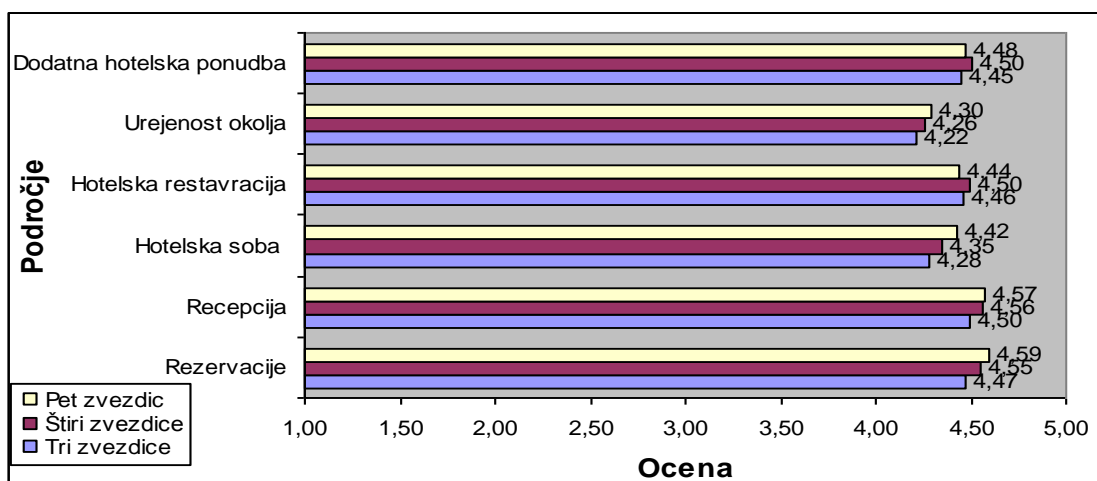
Slika 13: Prikaz povprečnih ocen zadovoljstva gostov



Ocena kakovosti storitev po posameznih področjih glede na kategorijo hotelov je naslednja:

- Gostje so bili najbolj zadovoljni z bivanjem v hotelih s štirimi zvezdicami, kjer so najvišje ocene pripisovali storitvam na recepciji (4,56), v rezervacijah (4,55) in hotelski restavraciji (4,50) ter dodatni hotelski ponudbi (4,50). Nižje ocene beležita področje urejenosti okolja (4,26) in hotelske sobe (4,35).
- Gostje v hotelih s tremi zvezdicami so ocenjevali hotelske storitve z nižjimi ocenami, pri čemer so višje ocenjena področja podobno ocenjevali kot gostje v hotelih s štirimi zvezdicami: recepcija (4,50), rezervacije (4,47), hotelska restavracija (4,46) in dodatna hotelska ponudba (4,45). Nižje ocene pa beležita hotelska soba (4,28) in urejenost okolja (4,22).
- Gostje dveh hotelov s petimi zvezdicami so podobno z višjimi ocenami ocenili področja rezervacij (4,59), recepcije (4,57), dodatne hotelske ponudbe (4,48) in hotelske restavracije (4,44). Nižje ocene beležita urejenost okolja (4,30) in hotelska soba (4,42).

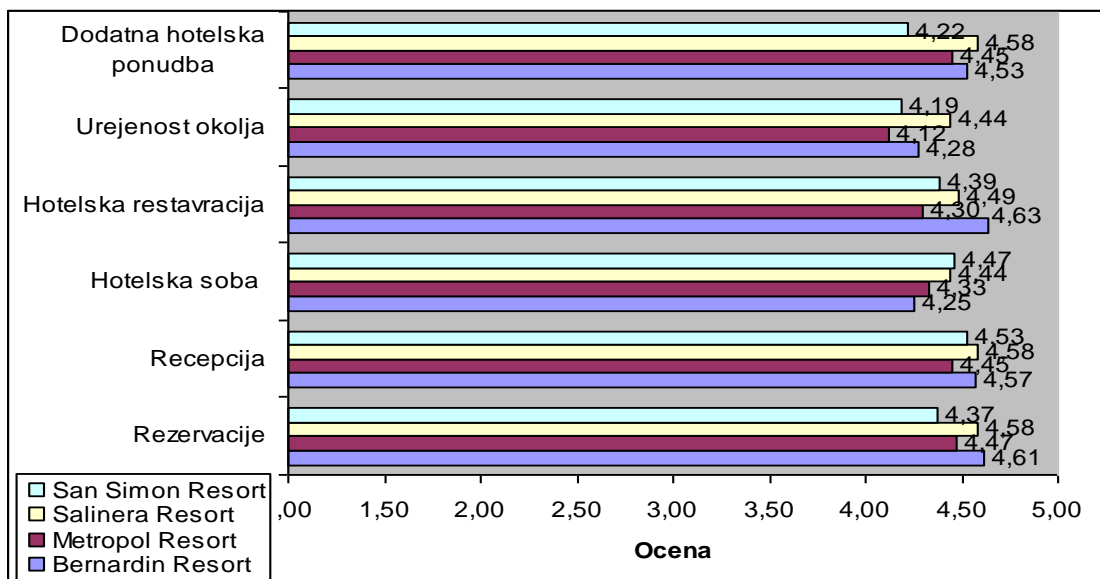
Slika 14: Povprečne ocene po posameznih področjih glede na kategorijo hotelov



**Po poslovnih enotah** so gostje za kakovost storitev na posameznih področjih pripisovali naslednje ocene:

- Hotelom v St. Bernardin Resortu najvišje – hotelski restavraciji (4,63), rezervacijam (4,61), recepciji (4,57) in dodatni hotelski ponudbi (4,53), nižje okolju (4,28) in hotelskim sobam (4,25).
- Hotelom v Salineri Resortu – kakovost storitev dosega enako visoko oceno na treh področjih: recepciji, rezervacijah in dodatni hotelski ponudbi (4,58), sledita hotelska restavracija (4,49) in področji hotelske sobe in urejenosti okolja (4,44).
- Za San Simon Resort so na vseh področjih ocene nekoliko nižje, pri čemer so gostje najvišje ocenjevali storitev na recepciji (4,53), hotelski sobi (4,47), hotelski restavraciji (4,39), rezervacijam (4,37) in najnižje dodatni hotelski ponudbi (4,22) in urejenosti okolja (4,19).
- Metropol Resort beleži najnižje ocene med poslovnimi enotami, pri čemer so med boljše ocenjenimi področji rezervacije (4,47), recepcija in dodatna ponudba (4,45), sledi hotelska soba (4,33), hotelska restavracija (4,30) in najnižje je ocenjeno okolje (4,12).

Slika 15: Povprečne ocene kakovosti storitev po poslovnih enotah



### 4.3.3 Preveritev postavljene hipoteze

Postavljena temeljna hipoteza predpostavlja, da se zadovoljstvo med gosti v enakih kategorijah hotelov v štirih poslovnih enotah skupine Bernardin Group razlikuje.

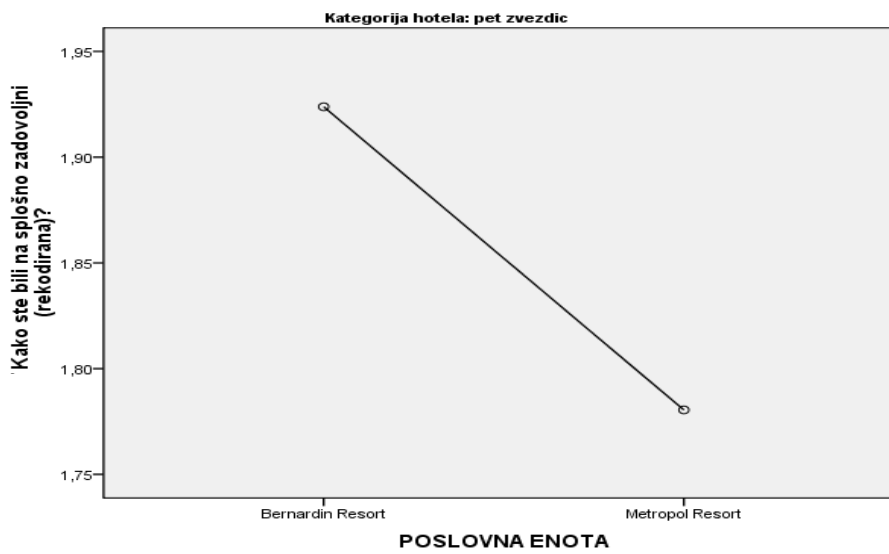
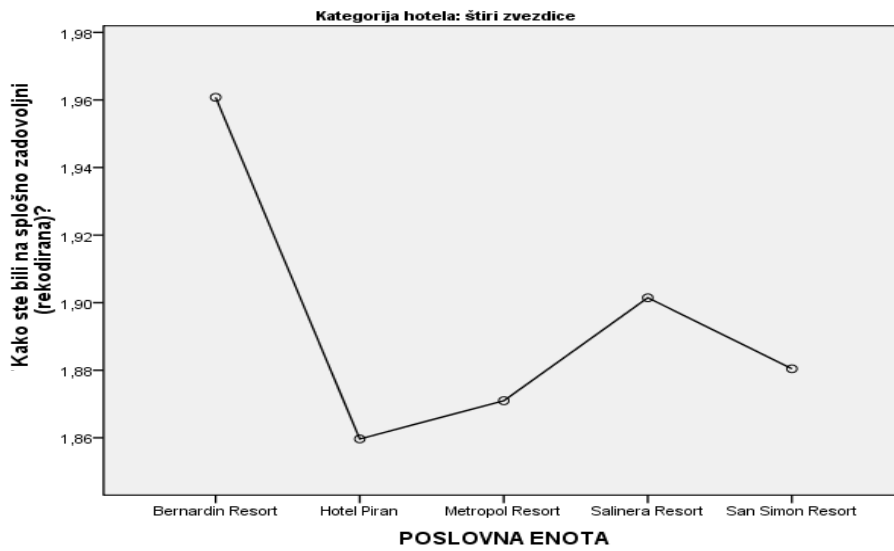
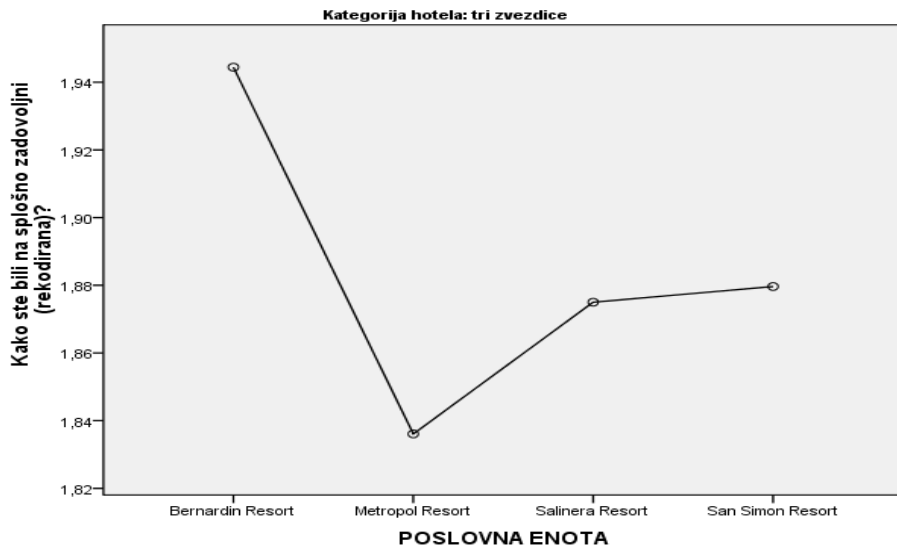
Temeljno hipotezo sem preverila glede na različne kategorije hotelov v okviru štirih poslovnih enot z multivariatno analizo variance (angl. *multivariate analysis of variance* ali skrajšano *ANOVA*). Preveritev sem izvedla z vprašanjem: »**Kako ste bili na splošno zadovoljni s hotelom kot celoto?**«

Z analizo variance sem preizkušala razlike med aritmetičnimi sredinami za več neodvisnih vzorcev skupin, in sicer po kategorijah in po poslovnih enotah, pri čemer je odvisna spremenljivka, ki jo proučujem, zadovoljstvo gostov.

Z analizo sem potrdila sočasen obstoj statistično značilnih razlik v okviru enakih kategorij hotelov med poslovnimi enotami v vseh treh različnih kategorijah:

- v kategoriji hotelov treh zvezdic so značilne razlike med poslovnima enotama Bernardin Resort in Metropol Resort;
- v kategoriji štirih zvezdic hotelov med skupinama Bernardin Resort in San Simon Resort;
- v kategoriji petih zvezdic med hoteloma v poslovnih enotah Bernardin Resort in Metropol Resort.

Slika 16: Grafični prikaz zadovoljstva gostov med kategorijami in poslovnimi enotami





Nadalje sem preverila, katera ocenjevana področja so najbolj vplivala na zadovoljstvo gostov, ter ali obstajajo statistično pomembne razlike med enakimi kategorijami v različnih poslovnih enotah. Za ugotavljanje sem ponovno uporabila analizo variance, ki je potrdila naslednje razlike:

- v kategoriji hotelov treh zvezdic med poslovnima enotama Bernardin Resort in Metropol Resort na področju recepcije in hotelske restavracije ter dodatne ponudbe,
- v kategoriji štirih zvezdic hotelov med skupinama Bernardin Resort in San Simon Resort na področju hotelske sobe,
- v kategoriji petih zvezdic med hoteloma v poslovnih enotah Bernardin Resort in Metropol Resort je največ razlik na področju hotelske restavracije, urejenosti okolja in dodatne hotelske ponudbe.

Z analizo sem potrdila postavljeno hipotezo, da se zadovoljstvo med enakimi kategorijami hotelov v štirih poslovnih enotah razlikuje.

#### 4.3.4 Dejavniki vpliva na zadovoljstvo gostov

Vsako hotelsko področje je opredeljeno z določenimi elementi, ki so pomembni za zadovoljstvo gostov. Vse zajete elemente iz vprašalnika sem primerjala med kategorijami hotelov kot tudi med poslovnimi enotami. Njihov vpliv na splošno zadovoljstvo sem analizirala z metodo regresijske analize. Glede na proučevanje linearne odvisnosti ene odvisne spremenljivke od več neodvisnih spremenljivk sem uporabila model multiple linearne regresije, ki jo zapišemo takole:

$$Y_i = \alpha + \beta_1 x_{i1} + \beta_2 x_{i2} + \dots + \beta_k x_{ik} + \varepsilon_i, k > 1. \quad (1)$$

Pri tem je  $Y$  vektor odvisne spremenljivke,  $x$  matrika neodvisnih spremenljivk in  $\beta$  vektor koeficientov,  $\varepsilon$  pa je vektor slučajnih napak.

Proučiti želimo zadovoljstvo gostov kot celostno izkušnjo z bivanjem v hotelu v odvisnosti od vpliva posameznih hotelskih področij in elementov znotraj njih, po kategorijah hotela in po posameznih poslovnih enotah.

V Tabeli 4 sem poenostavljeno prikazala linearno odvisnost, moč in pozitivno oziroma negativno odvisnost elementov na posamezno odvisnost. Pri tem sem uporabila postopno metodo »Stepwise« vključevanja oziroma izključevanja kriterijev neodvisnih spremenljivk v regresijski model. Opis postopka (Pahor, 2001, str. 4): v prvem koraku vstopi v model spremenljivka, ki ima najvišji bivariatni korelacijski koeficient, ki je statistično značilen. V drugem koraku pa vstopi spremenljivka z najvišjim parcialnim korelacijskim koeficientom, ki je ponazorjena s koeficientom R-square, ki nam pokaže, kakšna je stopnja predvidljivosti vpliva, in konstanto regresijskega modela, ki označuje povprečje vpliva zajetih elementov.

Tabela 4: Jakost vpliva elementov na zadovoljstvo gostov po kategorijah in poslovnih enotah

MODEL	KATEGORIJA			POSLOVNA ENOTA			
PODROČJA POSAMEZNI ELEMENTI	Tri***	Štiri****	Pet *****	Bernardin	Metropol	Salinera	San Simon
<b>Rezervacije</b>		X					
Dostopnost informacij v rezervacijah							
Točnost in enostavnost rezervacije		X					
<b>Recepcija</b>	XX	XX		XX			XX
Hitrost pri prijavi na recepciji					XXX	XXX	
Profesionalnost osebja							
Informiranje gostov na recepciji							
<b>Hotelska soba</b>	XXX	XX	XXX	XXX	XXX	X	XXX
Čistoča sobe							
Udobje sobe		XX		XX	XXX		XXX
Izgled sobe	XXX	X				X	
Tišina in mir v sobi		X					
<b>Hotelska restavracija</b>	X	X	XXX	X	X	XXX	
Ponudba zajtrka	XXX	X			XXX	X	
Ponudba večerje			XXX				
Kakovost hrane						XXX	
Kakovost strežbe		X		XX			
Ustrežljivost osebja		XX		XX			
<b>Dodatna hotelska ponudba</b>	X	X					X
Kongresni center							
Bazeni	XX						
Wellness, spa		X			-X	X	XX
<b>Urejenost okolja</b>	X	XX		X	XXX		XXX
Urejenost zelenic							
Urejenost javnih prostorov		XX		XX			
Urejenost plaže							XXX
Parkirišča							
* Konstanta - za model po področjih	0,25	-0,32	0,74	0,78	-0,24	-0,15	-0,12
* R <sup>2</sup> - za področja (v %)	41,60	50,60	42,90	61,80	76,40	78,30	66,40
** konstanta - za elemente	-0,32	-0,62	1,56	0,62	-0,58	-1,10	-1,03
** R <sup>2</sup> - za elemente (v %)	85,60	76,10	82,90	67,60	90,22	85,20	83,70

Odvisna spremenljivka: Kako ste bili na splošno zadovoljni s hotelom kot celoto?

Legenda:

- Oznaka »x« pomeni statistično značilen vpliv posameznega dejavnika na (ne)zadovoljstvo, kjer je vrednost regresijskega koeficienta do 0,2.
- Oznaka »xx« pomeni statistično značilen vpliv posameznega dejavnika na (ne)zadovoljstvo, kjer je vrednost regresijskega koeficienta od 0,2 do 0,3.
- Oznaka »xxx« pomeni statistično značilen vpliv posameznega dejavnika na (ne)zadovoljstvo, kjer je vrednost regresijskega koeficienta od 0,3 do 0,4.

Korake ponavljamo, dokler so parcialni korelacijski koeficienti statistično značilni. Če se izven modela pojavi spremenljivka, ki ima višji parcialni korelacijski koeficient kot spremenljivka v modelu, ju postopek zamenja. Poleg tega glavnega kriterija opazujemo še regresijske koeficiente; če so blizu 0, niso pomembni, čeprav so statistično značilni, in

toleranco, ki nam pove, kolikšen je delež še nepojasnjene variance neke spremenljivke. Model na poenostavljen način prikazuje odvisnost elementov po kategorijah hotelov in po poslovnih enotah, pri čemer je moč vpliva ponazorjena z oznakami »x« (Tabela 4).

Rezultati kažejo, da so najmočnejši dejavniki, ki vplivajo na (ne)zadovoljstvo gostov po kategoriji hotelov, naslednji:

- **V hotelih treh zvezdic** so na ocene zadovoljstva gostov pomembno vplivala področja namestitve, in sicer ima med elementi močnejši vpliv videz hotelske sobe, sledijo področje recepcije in restavracije, v kateri je med elementi izpostavljen zajtrk, ter področje dodatne hotelske ponudbe, kjer so pomembni predvsem bazeni in urejenost okolja.
- **V hotelih štirih zvezdic** je analiza pokazala odvisnost zadovoljstva od največ elementov, med katerimi so najmočnejši urejenost okolja, recepcija in hotelska soba, kjer so med elementi značilno vplivali udobje in videz sobe ter mir in tišina v sobi, v okviru dodatne ponudbe wellness storitve in rezervacije, kjer je izkazan vpliv elementa točnosti in enostavnosti opravljene rezervacije.
- **V hotelih petih zvezdic** na zadovoljstvo gostov v največji meri vplivala področje hotelske restavracije, kjer sta med elementi z najmočnejšim vplivom ponudba večerje in hotelska soba.

Najmočnejši dejavniki vpliva na (ne)zadovoljstvo gostov po poslovnih enotah pa so naslednji:

- **V Bernardin Resortu** se kaže močan vpliv področja namestitve, kjer so izpostavljeni predvsem udobje, storitve na recepciji, v hotelski restavraciji pa imata pomemben vpliv kakovost strežbe in ustrežljivost osebja, vpliv se kaže tudi na področju urejenosti okolja v delu javnih hotelskih prostorov.
- **V Metropol Resortu** je prav tako izpostavljeno področje hotelske sobe v elementu urejenosti okolja, na področju restavracije pa na zadovoljstvo pomembno vpliva ponudba zajtrka ter na recepciji profesionalen odnos osebja.
- **V Salineri Resortu** je analiza pokazala močan vpliv na zadovoljstvo na področju hotelske restavracije, pri ponudbi zajtrka in kakovosti hrane, na recepciji pri hitrosti opravljenih storitev, na področju hotelske sobe pa element videza.
- **V San Simon Resortu** je povezanost z zadovoljstvom pod vplivom udobja hotelske sobe in urejenosti okolja ter recepcije.

#### 4.3.5 Ugotovitve

Raziskava je potrdila hipotezo, da se zadovoljstvo gostov v enakih kategorijah med poslovnimi enotami skupine Bernardin Group razlikuje. To pomeni, da se elementi tehnične in funkcionalne kakovosti v okviru enakih kategorij hotelov razlikujejo in različno vplivajo na (ne)zadovoljstvo gostov. Gostje ob obisku dveh enakih kategorij

hotelov v okviru skupine prejmejo različno stopnjo kakovosti storitev, kar različno vpliva na njihovo zadovoljstvo. Razlike so značilne v vseh treh kategorijah, največje pa so v hotelih kategorije pet in štiri zvezdice. Področja, na katerih opazamo razlike v zadovoljstvu gostov, so pri hotelski namestitvi, hotelski restavraciji ter v urejenosti okolja.

Ocena zadovoljstva je pokazala, da so gostje najbolj zadovoljni v hotelih poslovne enote Bernardin Resort in v kategoriji hotelov štiri zvezdice, najmanj pa s hoteli v okviru poslovne enote Metropol Resort. Med ocenjevanimi področji so gostje najvišje ocene pripisovali kakovosti storitev na recepciji in najnižje hotelski sobi ter urejenosti okolja.

Ugotovitve raziskave so pokazale tudi odvisnost oziroma močnejši vpliv posameznih elementov v okviru ocenjevanih hotelskih področij na zadovoljstvo gostov v celostni izkušnji z bivanjem v hotelu:

- v vseh treh kategorijah se je izkazal kot najmočnejši element udobje hotelske sobe,
- v hotelski restavraciji sta v ponudbi izpostavljena zajtrk in večerja,
- v okviru dodatne hotelske ponudbe v treh zvezdicah ponudba bazenov, v štirih pa wellness storitve,
- na področju recepcije je med elementi izpostavljena hitrost izvajanja storitev na recepciji,
- pri urejenosti okolja so kot pomemben element izpostavljeni javni prostori in kopališča.

#### 4.4 Predlogi in priporočila

Iz navedenih ugotovitev izhaja, da je stanje med enakimi kategorijami hotelov različno tako na področju funkcionalne kot tehnične kakovosti. Pričakovanja gostov ob obisku hotelov v okviru iste hotelske skupine so navadno usmerjena na prepoznavno kakovost v okviru enakih kategorij.

Raziskava potrjuje, da se je stanje na področju kakovosti in hotelskih standardov po poslovnih enotah odražalo tudi v letu po združitvi. V prihodnje bi predlagala naslednje izboljšave na področju kakovosti z namenom doseganja zadovoljstva gostov:

- v okviru hotelskega sistema kakovosti intenzivno fazo implementiranja in prilagajanja skupnih internih hotelskih standardov,
- poenotenje kakovosti in standardov v enakih kategorijah hotelov,
- uvedba prednostnih izboljšav na nižje ocenjenih področjih, kjer je bil ugotovljen večji vpliv na zadovoljstvo gostov.

To so področja, v okviru katerih so izpostavljeni naslednji elementi:

- **Hotelska namestitev** v celoti od čistoče, udobja, videza do zagotavljanja miru v sobi. Na tem področju sta izpostavljena elementa predvsem udobje in videz sob v vseh treh

kategorijah. Izkazala sta se za vplivna, vendar po ocenah šibka člena v verigi hotelske ponudbe tako v poslovni enoti Bernardin kot v Metropolu in Salineri. Ne glede na omejenost izvedene raziskave le na določene elemente lahko sklepam, da so razlogi za nižjo ocenjeno kakovost dotrajanost sob ter dekorativen in funkcionalni vidik.

- **Ponudba hotelske restavracije**, pri čemer med vsemi pomembnimi elementi poleg ustrežljivosti osebja izstopata ponudba zajtrka in večerje. Tudi na tem področju so priložnosti za doseganje prepoznavne kakovosti storitev v ponudbi.
- **Storitve na področju recepcije** so prav tako pomembne, tu ni zanemarljiv vpliv hitrosti izvedenih storitev, pomemben vpliv pridobiva tudi informiranje gostov o ponudbi v hotelu in destinaciji.
- **Urejenost okolja** prav tako pomembno prispeva k celostnemu vtisu o hotelu, in sicer urejenost tako javnih prostorov hotela in zelenic kot tudi plaž in parkirišč. Vzpostavitev reda in urejenosti vzbuja pri gostih že ob prihodu prvi vtis, ki lahko pozitivno prispeva k zadovoljstvu.

Poleg implementacije internih standardov, ki pomembno prispevajo k prepoznavanju in dvigu kakovosti in so prilagojeni posamezni kategoriji, bi med priporočila uvrstila, da se med zaposlenimi v okviru integriranja organizacijske kulture utrjuje pomen zadovoljstva gostov in kakovosti storitev kot skupni osrednji vrednoti. Obenem bi glede na vpliv, ki ga imajo zaposleni na kakovost storitev in zadovoljstvo gostov, z enakim pomenom priporočila spremljanje zadovoljstva zaposlenih ter skrb zanj.

V obstoječi metodologiji na področju **spremljanja zadovoljstva gostov** bi poleg predstavljenega standardiziranega hotelskega vprašalnika vpeljala tudi spletni način anketiranja gostov. S tem bi se povečal vzorec anketiranih gostov, kar bi omogočalo lažje ugotavljanje pričakovanj in zadovoljstva gostov v časovni dimenziji in po izbranih segmentih gostov, ki so sedaj nižje zastopani med anketiranci, vendar predstavljajo pomemben segment glede na dodatno hotelsko ponudbo, npr. poslovni gostje. S tem bi tudi hitreje in enostavneje prepoznavali želje in potrebe gostov ter natančneje izpopolnjevali hotelsko ponudbo ter jo prilagajali pričakovanjem različnih segmentov gostov.

Nadalje predlagam v okviru evalvacije storitev kvantitativne ugotovitve dopolniti in podkrepiti s kvalitativnimi podatki, ki jih lahko pridobimo na podlagi hotelskega vprašalnika in vpeljanega sistema podajanja pritožb. Na ta način lahko natančneje ponazorim razvrstitev ključnih elementov v štirih skupine:

- elemente, ki zadovoljijo gosta – to so tisti, ki ne zmanjšajo ocene storitve, kadar niso prisotni, vendar pa občutno povečajo gostovo dožemanje storitve, kadar so prisotni;
- elemente, ki ne zadovoljijo gosta in jih lahko razdelimo na pomembne in nepomembne, vendar ponudniki storitev ne bodo bolje ocenjeni;
- elementi, ki so za gosta kritični in pomembno vplivajo na proces ocenjevanja storitev, pa najsi bo pozitivno ali negativno;
- elementi, do katerih so gostje nevtralni, imajo najmanjši vpliv na ocenjevanje.

Na ta način bo vodstvo hotela lažje izkoristilo dobljene informacije. Dolžnost menedžerjev je namreč, da zagotovijo zbiranje informacij, ki so pomembne za obratovanje in identificiranje posameznih dejavnikov. Elemente, ki ne zadovoljijo gosta, je nujno treba dvigniti na raven gostu sprejemljivih standardov. Z elementi, ki jih gostje dojemajo kot nevtralne, se je treba zaradi relativno majhnega pomena, ki ga imajo na zadovoljstvo gostov, ukvarjati preudarno in tako časovno kot finančno omejeno. Najbolj pa se je treba posvetiti tistim dejavnikom, ki jih gostje dojemajo kot kritične, saj ti odločajo o bodoči nakupni izbiri, kajti prav ti elementi pomembno pripomorejo k pozitivnemu ocenjevanju storitev.

Med osrednjimi priporočili v okviru hotelskega sistema kakovosti poudarjam, da je za menedžment hotelske skupine priporočljivo, da v prihodnje posveti pozornost zmanjševanju razlik med hoteli enakih kategorij in izpostavi prepoznavno diferenciacijo v okviru posameznih poslovnih enot, in sicer tako v vsebini kot v kakovosti storitev, kar pomembno prispeva k dvigu vrednosti in prepoznavnosti blagovnih znamk v okviru skupine in lahko postane pomemben vir konkurenčne prednosti.

## **SKLEP**

Zadovoljstvo gostov je pojem, ki je v hotelirstvu tesno povezan s pričakovano kakovostjo storitev. Poleg tega se mora hotelirstvo nenehno prilagajati spremembam, ki se odvijajo na področju lastništva, in vedno večjemu pričakovanju gostov, ki postajajo vse bolj zahtevni glede storitev, njihove kakovosti in udobja namestitve. Spremembe se dogajajo tako na področju lastništva kot pri poslovanju hotelov. Zato je bil prvi namen magistrskega dela celovito predstaviti hotelirstvo z vidika zadovoljstva gostov in kakovosti storitev na osnovnih področjih delovanja hotelov. Po pregledu domače in tuje strokovne literature lahko zadovoljstvo opredelimo kot ponakupno vrednotenje gosta, pri katerem ta primerja pričakovano vrednost prejetih storitev z zaznano oz. dejansko vrednostjo. Pričakovanja gostov so notranji standard, s katerim primerja dejansko zaznano vrednost. Pozitivna izkušnja gosta z bivanjem in s kakovostjo prejetih storitev v hotelu vodi v zadovoljstvo, ki vpliva na večjo zvestobo gostov.

Storitev je neotipljiva in spremenljiva, kar je povezano s tveganjem tako pri gostih kot za poslovanje hotela. Storitev je v hotelirstvu osnova za diferenciacijo, ki vodi v zagotavljanje konkurenčne prednosti. Osnova ocene kakovosti je soočanje s storitvijo, pri čemer je pomemben kontakt in odnos zaposlenih z gostom, ki lahko vpliva na raven kakovosti storitve. Hotelirji se tega vedno bolj zavedajo, zato namenjajo zadovoljstvu gostov vedno več pozornosti. Hotel lahko s prepoznavanjem kritičnih dogodkov vpliva na zadovoljstvo gostov in posledično na njihovo zvestobo. Predstavitev načinov, modelov in metod, s katerimi spremljamo in merimo zadovoljstvo gostov, je osrednja tema drugega poglavja magistrskega dela. Izkušnje so pokazale, da se v raziskavah o zadovoljstvu gostov najpogosteje uporablja postopek, ki temelji na metodi ugotavljanja zadovoljstva gostov na podlagi vprašalnika.

Obravnavane predhodne vsebine predstavim na primeru hotelskega podjetja, ki je zaradi procesa združevanja v fazi preobrazbe in s tem pred novimi izzivi. Poslovna sprememba zahteva predvsem prilagoditev organizacije in odpira nove priložnosti za urejanje osnovnih hotelskih funkcij. Predmet obravnave magistrskega dela je tudi hotelski sistem spremljanja kakovosti in zadovoljstva gostov z namenom, da se s pomočjo zbranih informacij izboljša kakovost storitev in jih prilagodi pričakovanjem gostom. Od gostov pridobljene informacije lahko podjetje s pridom izkoristi pri postavljanju novih internih standardov, ki bodo v okviru poslovnih enot prilagojeni enakim kategorijam hotelov, ki jih združuje podjetje.

S kvantitativno raziskavo sem ocenila zadovoljstvo gostov v okviru skupine Bernardin Group. Za pridobitev podatkov o celostni izkušnji gostov z bivanjem v hotelu sem uporabila obstoječi standardizirani hotelski vprašalnik. Z raziskavo sem potrdila postavljeno domnevo, da se zadovoljstvo gostov v hotelih enakih kategorij v štirih poslovnih enotah skupine Bernardin Group razlikuje. Obenem sem opredelila ključne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo gostov. Ugotovitve so nudila osnovo za izdelavo priporočil za izboljšave kakovosti storitev in prilagoditev sistema za stalno spremljanje zadovoljstva gostov.

Rezultati ankete so pokazali, da je so bili najbolj zadovoljni anketirani gostje v hotelih s štirimi zvezdicami, pri čemer v vseh treh hotelskih kategorijah prevladuje zadovoljstvo v poslovni enoti Bernardin Resort. Med področji, ki pomembno vplivajo na zadovoljstvo kot celostno izkušnjo gosta z bivanjem v hotelu, so naslednji: namestitve, storitve recepcije, ponudba hotelske restavracije in urejenost okolja. Pomembno je spoznanje, da so v okviru navedenih področij prepoznani elementi, ki nadpovprečno vplivajo na zadovoljstvo gostov in s katerimi so gostje podpovprečno zadovoljni. V ugotovitvah sem izpostavila kritične elemente, ki vplivajo na nižje zadovoljstvo gostov. To so: udobje in videz sob, raznolikost ponudbe hrane pri zajtrku in večerji, hitrost opravljenih storitev in informiranje gostov na recepciji ter pomanjkljivosti v urejenosti okolja, kot so primerna parkirišča, urejenost in pestrejša ponudba plaž, oznake sprehajalnih poti ipd. Izpostavljeni elementi so za gosta kritični in pomembno vplivajo na proces ocenjevanja storitev, pa naj si bodo pozitivni ali negativni.

Vzpostavitev sistema spremljanja zadovoljstva gostov s kakovostjo storitev in njegove preglednosti je eden izmed pomembnejših pokazateljev, kako uspešno bo podjetje v prihodnosti. Uspešno prilagajanje zahtevam gostov zahteva predanost neprestanemu izboljševanju poslovanja. Podjetje bo pri tem učinkovito le, če bo na ustvarjanje vrednosti gledalo s perspektive gosta in ga temu ustrezno tudi prilagodilo. Osnovni izziv za zagotavljanje zadovoljstva gostov je, da podjetje uspešno obvlada razkorak med pričakovanji gostov in dejansko zaznavo prejete storitve. Pri tem je ključnega pomena določena standardizacija storitev, ki zmanjšuje možnost nihanja v kakovosti storitve, s čimer je posledično zagotovljena višja stopnja zadovoljstva gostov.

## LITERATURA IN VIRI

1. ACSI – *The American Customer Satisfaction Index*. (2007). Najdeno 28. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.teacsi.org/>.
2. Anderson, E. W. & Fornell, C. (1994). A Customer Satisfaction Research Prospectus. V *Rust and Oliver (Eds.), Service quality: New directions in theory and practice* (str. 241–268). Thousand Oaks: Sage.
3. Anderson, E. W., & Fornell, C. (2000). Foundations of the American customer satisfaction index. *Total Quality Management*, 11(7), S869-S882.
4. Bouncken, B. R. (2002). *Knowledge Management in Hospitality and Tourism*. New York, London, Oxford: Haworth Hospitality Press.
5. Carr, C. (1990). *Front-line Customer Service*. New York: Wiley.
6. Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), (55–68).
7. Cvikl, H. (2000). Sestavine kakovosti hotelskih storitev. *Akademija MM* 4(7), 37–48.
8. Dmitrovič, T., Knežević Cvelbar, L., Kolar, T., Makovec Brenčič, M., Ograjenšek, I., & Žabkar, V. (2007). How to Measure Tourist Satisfaction at the Destination Level: Conceptualisation of the Standard Model. V L. Andreu, J. Gnoth, M. Kozak (ur.), *Proceedings of the 2007 Advances in Tourism marketing Conference*, Valencia, Spain, (12 str.). Valencia: Universitat.
9. Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of marketing*, 56(1), 6–21.
10. Giese, J. L., & Cote, J. (2000). Defining Customer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 13(1), 1–34. Najdeno 20. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09684880510578650>.
11. Gitomer, J. (2003). *The Sales Bible*. New Jersey: Wiley.
12. Go, M. F., & Pine, R. (1995). *Globalization Strategy in the Hotel Industry*. London: Routledge.
13. Grönroos, C. (1984). *Strategic management and marketing in the service sector*. Lund: Studentlitteratur; Bromley: Chartwell-Bratt.
14. Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington: Free Press.
15. Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing*. Chichester: Wiley.
16. Hartline, M. D., Ross Wooldrige, B., & Jones, K. C. (2003). Guest Perceptions of Hotel Quality: Determining which Employee Groups Count Most. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 43–52.



17. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–170.
18. Hoteli Bernardin (2009b). *Letno poročilo 2008* (interno gradivo). Portorož: Hoteli Bernardin, d. d.
19. Hoteli Bernardin. (2009a). *Poročilo analize kakovosti storitev in zadovoljstva gostov* (interno gradivo). Portorož: Hoteli Bernardin, d. d.
20. Hoteli Bernardin. (2009c). *Marketinška strategija 2009* (interno gradivo). Portorož: Hoteli Bernardin, d.d.
21. Hotelleriesuisse. Najdeno 20. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.hotelsterne.ch/>.
22. Hotels Magazin. (2007). *Hotels'Corporate 300 Ranking*. Najdeno 10. oktobra 2009 na spletnem naslovu [http://hotelsmag.com/article/363318-HOTELS\\_325.php](http://hotelsmag.com/article/363318-HOTELS_325.php).
23. Ivankovič, G. (2004). *Računovodsko merjenje uspešnosti poslovanja v hotelirstvu* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Kasavana, L. M., & Brooks, M. R. (2005). *Managing Front Office Operations*. Michigan: Educational Institute.
25. Kotler, P. (1998). *Marketing Management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
26. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
27. Langer, M. (1997). *Service Quality in Tourism: Measurement Methods and Empirical Analysis*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
28. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2004). *Services Marketing: People, Tehnology, Strategy*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
29. Lovelock, C., Wright, L. (1999). *Principles of Service Marketing and Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
30. Medlik, S. (1996). *Business of hotels* (3<sup>rd</sup> ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
31. Middleton, V. T. C. (2001). *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
32. Mihalič, T. (1999a). *Turistična podjetja: poslovanje in ekonomika turističnih podjetij in gostinskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Mihalič, T. (1999b). *Uvod v trženje v turizmu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Ministrstvo za gospodarstvo RS, Direktorat za turizem. (2006). *Program celovitega spodbujanja kakovosti v turizmu*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo.

35. Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem. (2007a). *Metodologija za stalno spremljanje zadovoljstva turistov. ARRS-RI-CRP-VP-2007-II, šifra projekta: V5-0206*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo.
36. Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem. (2007b). *Raziskava Metodologija za stalno spremljanje zadovoljstva turistov*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo.
37. Ministrstvo za gospodarstvo. (2008). *Zagotavljanje kakovosti*. Najdeno 22. 10. 2009 na spletnem naslovu [http://www.mg.gov.si/delovna\\_podrocja/turizem/zagotavljanje\\_kakovosti/](http://www.mg.gov.si/delovna_podrocja/turizem/zagotavljanje_kakovosti/).
38. Modic, M. (2006). *Primerjava principov lastništva in upravljanja hotelskih podjetij v svetu in Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Ograjenšek, I. (2002). *Bussiness Statistics and Service Excellence: Applicability of Statistical Methods to Continous Qualiyy Improvement of Service Processes* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.
41. Parasumaran, A. Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service*. New York: Free Press.
42. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L. L. (1994). *Moving Forward in Service Quality Research: Measuring Different Customer – Expectation Levels, Comparing Alternative Scales, and Examining the Performance – Behavioral Intentions Link*. Cambridge: Marketing Science Institute.
43. Pisnik, K. A., & Milfelner, B. (2009). The Importance of Perceived Value in Evaluating Hotel Guest Satisfaction: The Case of Slovenia. *Acta turistica*, 21(1), 1–122.
44. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
45. Powers, T., Barrows, C. W. (2003). *Hospitality Industry* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Wiley.
46. Prašnikar, J., Dmitrović, T., & Makovec Brenčič, M. (2000). *Konkurenčnost slovenskega gospodarstva v obdobju približevanja EU*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov. (2008). *Uradni list RS* št. 62/2008, 80/2008.
48. Pravilnik o merilih in načinu kategorizacije nastanitvenih obratov in marin. 1995. *Uradni list RS* št. 1/1995.
49. Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in o minimalnem obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti. *Uradni list RS* št. 88/2000.
50. Tomin Vučkovič, M. (2003). *Ugotavljanje zadovoljstva gostov s storitvami turistične agencije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

51. Uran, M. (2008). *Priročnik za razvoj funkcionalne kakovosti storitev v turizmu s poudarkom na hotelskih podjetjih*. Portorož: UP, Turistica.
52. Uran, M., & Conti, D. (2006). *Program za vzpostavitev celovitega sistema razvoja kakovosti storitev v turističnih podjetjih*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo RS, Direktorat za turizem.
53. Uran, M., & Ovsenik, R. (2007). *Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007–2011*. Portorož: UP, Turistica.
54. Uran, M. (2004). Instrument for Measuring Positioning Gap in Service Quality Model. V A. Milan (ur.), *Strategic partnerships for the development of tourist destinations*. Portorož: UP Turistica.
55. Vranešič, T. (2000). *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Golden Marketing.
56. WTO – World Tourism Organisation. (2003). *Tourism highlights, Madrid*. Najdeno 18. oktober 2009 na spletnem naslovu <http://www.world-tourism.org>.
57. Zakon o gostinstvu. *Uradni list RS* št. 1/1995.
58. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gostinstvu. *Uradni list RS* št. 40/1999.
59. Zeithmal, V. A., & Bitner, M. J. (2000). *Services Marketing* (2<sup>nd</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill.



## **PRILOGE**

### **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Vprašalnik merjenja zadovoljstva v skupini Bernardin Group.....	1
Priloga 2: Deskriptivne analize zadovoljstva gostov.....	5
Priloga 3: Analiza variance.....	6
Priloga 4: Regresijska analiza.....	7



# PRILOGA 1: VPRAŠALNIK MERJENJA ZADOVOLJSTVA V SKUPINI BERNARDIN GROUP

## HOTELSKA ANKETA

Spoštovani gosti,

zahvaljujemo se vam, da ste si vzeli čas za sodelovanje v naši anketi. Dobljene informacije nam bodo omogočile, da naše storitve nenehno izboljšujemo in jih čim bolj približamo vašim željam.

Prejete vprašalnike bomo vsakih 6-mesecev vključili v nagradno žrebanje. Nagrada bo vikend paket za dve osebi v enem izmed hotelov St. Bernardin.

Hotel: \_\_\_\_\_ Datum prihoda: \_\_\_\_\_

Število dni: \_\_\_\_\_ Št. sobe: \_\_\_\_\_

### Podatki o gostu, ki izpolnjuje anketo:

Spol:  ženski      Starost:  do 29let      Državljanstvo: \_\_\_\_\_  
 moški                       30-39  
    40-49  
    50-59  
    60 in več

Prosim da ustrezno označite (1 = zelo slabo ... 5 = zelo dobro).

VAŠA OCENA STORITEV IN PONUDBE	1	2	3	4	5	Nisem obiskal
<b>REZERVACIJE</b> - prijaznost osebja hitro in točno opravljena rezervacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Vaši predlogi in pripombe:</i>	_____					
<b>RECEPCIJA:</b> - prijaznost osebja - profesionalnost osebja - informiranje o hotelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Vaši predlogi in pripombe:</i>	_____					

<b>HOTELSKA SOBA:</b> - čistoča - udobje - izgled & oprema sobe - tišina in mir v sobi  profesionalnost osebja	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Vaši predlogi in pripombe:</i>		

<b>HRANA IN PIJAČA</b>  <b>Glavna restavracija:</b> - ponudba zajtrka - ponudba večerje (meni/bife) - kakovost hrane - profesionalnost osebja  <b>A` la carte restavracija</b>  <i>(prosim, da označite ocenjevani lokal)</i>  <input type="checkbox"/> <b>Sunset/Pečina</b> <input type="checkbox"/> <b>Taverna</b> <input type="checkbox"/> <b>Barka</b> - Kakovost hrane - Profesionalnost osebja  <b>Bari</b>  <input type="checkbox"/> <b>Grand Cafe</b> <input type="checkbox"/> <b>San Bernardino</b> - ponudba pijač - profesionalnost osebja	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Vaši predlogi in pripombe:</i>		

<b>HOTELSKA PONUDBA</b> - Kongresni center - Spa Paradise - Wellness Histrion - Bazeni - Laguna Bernardin - Casino Bernardin	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Vaši predlogi in pripombe:</i>		



<b>UREJENOST OKOLJA</b> - javni prostori - zelenice - parkirišča - plaža	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako ocenjujete cenovno ugodnost glede na prejeto kakovost naših storitev?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Kako ste bili na splošno zadovoljni s hotelom kot celoto?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Prosimo za vaše predloge, pripombe, pohvale ali želje glede izboljšav naših storitev?		
Z namenom izboljšanja naših storitev, bi želeli vedeti ali ste bili s katero izmed hotelskih storitev ali zaposlenim izjemno zadovoljni. Prosim navedite ime in razlog?		
Označite razlog, ki je vplival na vašo izbiro našega hotela:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ugled</li> <li>• storitve</li> <li>• lokacija</li> <li>• cena</li> <li>• priporočilo znanca, tur. agencije</li> <li>• osebne izkušnje v tem hotelu</li> <li>• oglaševanje, posebne ponudbe</li> <li>• drugo: _____</li> </ul>	
Kaj je bil glavni namen vašega obiska?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oddih in sprostitev</li> <li>• kongres, seminar,</li> <li>• zabava</li> <li>• drugo: _____</li> </ul>	
Kako ocenjujete naš hotel v primerjavi z ostalimi hoteli iste kategorije v Portorožu?	dosti boljši boljši enak slabši dosti slabši <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

Kolikokrat ste že obiskali ta hotel?	<input type="checkbox"/> prvič <input type="checkbox"/> drugič <input type="checkbox"/> večkrat
Ob prihodu v ta kraj, bi ponovno izbrali naš hotel?	<input type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> NE (Če ne, zakaj?) <hr/>
<b>NAŠA PONUDBA IN PONOVEN OBISK</b>	
Želim prejemati informacije o ponudbi storitev in produktih hotelov St. Bernardin. <i>(Prosim označite.)</i>  Prosim obveščajte me:	<input type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> NE  <input type="checkbox"/> po pošti <input type="checkbox"/> po e-mailu
Prosim izpolnite naslednje podatke:	Ime in priimek: _____  Poštni naslov: _____  E- mail: _____  Podpis: _____
<i>Prosim, da izpolnjeni anketni vprašalnik oddate v nabiralnik na recepciji.</i>	

## PRILOGA 2: DESKRIPTIVNE ANALIZE ZADOVOLJSTVA GOSTOV

**Tabela 1: Povprečne ocene kakovosti storitev po posameznih področjih in poslovnih enotah**

Poslovna enota	Rezervacije	Recepcija	Hotelska soba	Hotelska restavracija	Hotelski bar	Urejenost okolja	Dodatna hotelska ponudba	
Bernardin Resort	/Povprečje	4,613	4,570	4,250	4,634	4,570	4,278	4,532
	N	519	614	615	611	102	584	516
	Std. odklon	0,594	0,548	0,723	0,532	0,623	0,740	0,640
Metropol Resort	Povprečje	4,467	4,448	4,330	4,295	4,2094	4,115	4,449
	N	233	264	263	264	39	252	207
	Std. odklon	0,796	0,754	0,767	1,073	0,790	0,789	0,688
Salinera Resort	Povprečje	4,579	4,581	4,436	4,485	4,463	4,437	4,582
	N	269	285	287	281	205	283	212
	Std. odklon	0,695	0,633	0,665	0,722	0,783	0,675	0,615
San Simon Resort	Povprečje	4,368	4,526	4,465	4,385		4,192	4,221
	N	259	291	299	298		290	143
	Std. odklon	0,889	0,641	0,694	0,748		0,751	0,973
Skupaj	Povprečje	4,528	4,543	4,335	4,482	4,466	4,249	4,485
	N	1323	1515	1525	1515	346	1465	1078
	Std. odklon	0,727	0,633	0,731	0,753	0,745	0,761	0,705

**Tabela 2: Povprečne ocene kakovosti storitev po posameznih področjih in kategorijah hotelov**

Hoteli po kategorijah	Rezervacije	Recepcija	Hotelska soba	Hotelska restavracija	Hotelski bar	Urejeno st okolja	Dodatna hotelska ponudba	
Hoteli 3 zvezdice	Povprečje	4,466	4,495	4,277	4,462	4,453	4,216	4,451
	N	388	440	439	435	36	432	315
	Std. odklon	0,775	0,691	0,712	0,889	0,686	0,710	0,712
Hoteli 4 zvezdice	Povprečje	4,546	4,561	4,347	4,499	4,482	4,257	4,503
	N	792	917	928	925	235	887	642
	Std. odklon	0,705	0,601	0,744	0,677	0,754	0,787	0,7075
Hoteli 5 zvezdic	Povprečje	4,594	4,572	4,421	4,436	4,422	4,295	4,475
	N	143	158	158	155	75	146	121
	Std. odklon	0,704	0,644	0,694	0,770	0,752	0,746	0,680
Skupaj	Povprečje	4,528	4,543	4,335	4,482	4,466	4,249	4,485
	N	1323	1515	1525	1515	346	1465	1078
	Std. Odklon	0,727	0,633	0,731	0,753	0,745	0,761	0,705



### PRILOGA 3: ANALIZA VARIANCE

**Tabela 3: Post hoc test za hotele tri zvezdice in štiri zvezdice**

Tukey HSD			Multiple Comparisons <sup>a</sup>		
Odvisna spremenljivka	(I) Poslovna enota	(j) Poslovna enota	Povprečna razlika (I-J)	Std. Napaka	Sig.
Kako ste bili na splošno zadovoljni (rekodirana)?	Bernardin Resort	Metropol Resort	0,10838 <sup>*</sup>	0,03743	0,021
		Salinera Resort	0,06944	0,11788	0,935
		San Simon Resort	0,06481	0,04239	0,421
	Metropol Resort	Bernardin Resort	-0,10838 <sup>*</sup>	0,03743	0,021
		Salinera Resort	-0,03893	0,11677	0,987
		San Simon Resort	-0,04356	0,03923	0,683
	Salinera Resort	Bernardin Resort	-0,06944	0,11788	0,935
		Metropol Resort	0,03893	0,11677	0,987
		San Simon Resort	-0,00463	0,11846	1,000
	San Simon Resort	Bernardin Resort	-0,06481	0,04239	0,421
		Metropol Resort	0,04356	0,03923	0,683
		Salinera Resort	0,00463	0,11846	1,000

\*. Povprečna razlika je značilna pri stopnji 0.05.

a. Kategorija hotela = tri zvezdice

Tukey HSD			Multiple Comparisons <sup>a</sup>		
Odvisna spremenljivka	(I) Poslovna enota	(j) Poslovna enota	Povprečna razlika (I-J)	Std. napaka	Sig.
Kako ste bili na splošno zadovoljni (rekodirana)?	Bernardin Resort	Metropol Resort	0,08982	0,05134	0,404
		Salinera Resort	0,05932	0,02202	0,056
		San Simon Resort	0,08035 <sup>*</sup>	0,02488	0,011
	Metropol Resort	Bernardin Resort	-0,08982	0,05134	0,404
		Salinera Resort	-0,03049	0,05196	0,977
		San Simon Resort	-0,00947	0,05324	1,000
	Salinera Resort	Bernardin Resort	-0,05932	0,02202	0,056
		Metropol Resort	0,03049	0,05196	0,977
		San Simon Resort	0,02103	0,02614	0,929

\*. \*. Povprečna razlika je značilna pri stopnji 0.05.

a. Kategorija hotela = štiri zvezdice



## PRILOGA 4: REGRESIJSKA ANALIZA

Tabela 4: Regresijska analiza jakost vpliva elementov na zadovoljstvo gostov po kategorijah in poslovnih enotah

MODEL kategorija/ resori	Po kategoriji			Po poslovnih enotah			
	tri***	štiri****	pet *****	BR	MR	SR	SSR
<b>Rezervacije</b>	/	<b>0,096</b>	/				
Dostopnost informacij v rezervacijah	/	/	/				
Točnost in enostavnost rezervacije	/	0,138	/				
<b>Recepcija</b>	<b>0,226</b>	<b>0,209</b>	/	<b>0,209</b>			<b>0,213</b>
Hitrost pri prijavi na recepciji	/	/	/		0,201	0,438	
Profesionalnost osebja	/	/	/				
Informiranje gostov na recepciji	/	/	/				
<b>Hotelska soba</b>	<b>0,352</b>	<b>0,246</b>	<b>0,312</b>	<b>0,322</b>	<b>0,34</b>	<b>0,161</b>	<b>0,307</b>
Čistoča sobe		/	/				
Udobje sobe		0,213	/	0,211	0,372		0,691
Izgled sobe	0,407	0,127	/			0,176	
Tišina in mir v sobi		0,113	/				
<b>Hotelska restavracija</b>	<b>0,111</b>	<b>0,178</b>	<b>0,507</b>	<b>0,157</b>	<b>0,126</b>	<b>0,569</b>	
Ponudba zajtrka	0,429	0,071	/		0,285	0,145	
Ponudba večerje	/	/	0,378				
Kakovost hrane	/	/	/			0,376	
Kakovost strežbe	/	0,079	/	0,123			
Ustrežljivost osebja	/	0,224	/	0,256			
<b>Dodatna hotelska ponudba</b>	<b>0,126</b>	<b>0,089</b>	/				<b>0,141</b>
Kongresni center, seminarski prostori	/	/	/				
Bazeni	0,228	/	/				
Wellness, spa	/	0,122	/		-0,02	0,083	0,228
<b>Urejenost okolja</b>	<b>0,132</b>	<b>0,253</b>	/	<b>0,143</b>	<b>0,397</b>		<b>0,375</b>
Urejenost zelenic	/	/	/				
Urejenost javnih prostorov	/	0,265	/	0,272			
Urejenost plaže	/	/	0,314				0,3
Parkirišča	/	/	/				
<b>* Konstanta – za model po področjih</b>	<b>0,251</b>	<b>-0,322</b>	<b>0,742</b>	<b>0,784</b>	<b>-0,242</b>	<b>-0,155</b>	<b>-0,123</b>
<b>** Konstanta – za model po elementih</b>	<b>-0,323</b>	<b>-0,626</b>	<b>1,563</b>	<b>0,619</b>	<b>-0,586</b>	<b>-1,101</b>	<b>-1,029</b>
<b>* R – Square – za model po področjih (v %)</b>	<b>41,60</b>	<b>50,60</b>	<b>42,9</b>	<b>61,80</b>	<b>76,40</b>	<b>78,30</b>	<b>66,40</b>
<b>** R - Square – za model po elementih (v %)</b>	<b>85,60</b>	<b>76,10</b>	<b>82,90</b>	<b>67,60</b>	<b>90,22</b>	<b>85,20</b>	<b>83,70</b>

*Odvisna spremenljivka: Kako ste bili na splošno zadovoljni s hotelom kot celoto?*