



UPRAVLJANJE ZADOVOLJSTVOM GOSTIJU U RESTORATERSTVU - REČ MENADŽERA

Milan Ivkov

Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Srbija
✉ ivkov.milan@gmail.com

Ivana Blešić

Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Srbija
✉ ivana.blesic@gmail.com

Vidoje Stefanović

Univerzitet u Nišu, Prirodno-matematički fakultet, Srbija
✉ widmil@pmf.ni.ac.rs

Jovanka Popov Rajić

Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Srbija
✉ jovankarajjicpopov@gmail.com

UDK
316.343-057.
177:656.075
Pregledni rad

Apstrakt: Rad istražuje percepciju menadžera o faktorima koji utiču na zadovoljstvo gostiju u restoraterstvu i njihove stavove o sprovođenju istraživanja o potrebama gostiju. Posebno je istraživana percepcija menadžera o važnosti elemenata restoranskog doživljaja za zadovoljstvo gosta. Istraživanje je obuhvatilo 50 menadžera restorana u Srbiji. Kroz deskriptivnu i ANOVA analizu, diferencirana su dva glavna profila menadžera restorana prema starosti i stručnom obrazovanju. Takođe, putem LSD Post hoc testa ustanovljena je statistički značajna razlika između menadžera prema orijentaciji ka prikupljanju informacija o potrebama gostiju. Menadžeri restorana moraju steći ugostiteljsko obrazovanje i obratiti više pažnje na potrebe gostiju u cilju pružanja kvalitetne usluge.

Primljeno:
28.03.2014.
Prihvaćeno:
24.10.2014.

Ključne reči: zadovoljstvo gosta, restorani, kvalitet usluge, SERVQUAL, menadžment

1. Uvod

Zadovoljstvo gosta je verovatno jedna od najinteresantnijih i najvažnijih tema u naučnim radovima koji se odnose na menadžment, očekivanja gosta i kvalitet usluge. Svakako, zadovoljstvo gosta predstavlja glavnu težnju i cilj svake kompanije. Kako se tržišta stalno smanjuju, restorani se trude da povećaju zadovoljstvo gostiju i da zadrže svoje redovne goste. Razvoj strategija za privlačenje novih gostiju u velikoj meri zavisi od obrazovanja, iskustva i posvećenosti menadžera. Tvrdnja da pridobijanje novih potrošača košta pet do osam puta više nego zadržavanje trenutnih/redovnih, može biti još jedan razlog zbog kojeg restorani retko investiraju u marketinške aktivnosti. Osim toga, istraživači su otkrili da su ukupni troškovi dovođenja novih gostiju u poređenju sa gubitkom stalnih, približno šesnaest puta veći (Lindgreen et al., 2000).

Restorani koji shvataju važnost poznavanja očekivanja gostiju, njihove potrebe i želje stavljaju u centar marketinških istraživanja i svojih poslovnih aktivnosti. Sprovođenje istraživanja, u cilju prikupljanja neophodnih informacija, je imperativ u visoko konkurentskom tržišnom okruženju. Sve veća konkurencija u restoraterstvu i važnost brige o gostu, utiče na potrebu za pružanjem bolje usluge i obezbeđivanjem zadovoljstva gostiju (Ladhari et al., 2008).

Ukoliko restorani uspeju da prikupe relevantne informacije o svojim gostima, biće u mogućnosti da pruže gostima kvalitetnu uslugu i samim tim doprinesu većem zadovoljstvu gostiju. Drugim rečima, upravljanje zadovoljstvom gostiju je zasnovano na poznavanju njihovih očekivanja. Pored toga, balansiranje između percepcije i očekivanja gosta je ključni faktor u upravljanju zadovoljstvom.

Ova studija uključuje istraživanje percepcije menadžera o važnosti elemenata restoranskog doživljaja na zadovoljstvo gosta.

2. Pregled literature

Brojne studije su pokazale da mnoge odrednice igraju važnu ulogu u upravljanju zadovoljstvom gosta. Studije koje su sprovedi Lee (2004) i Qu (1997), pokazale su da su neke od tih odrednica kvalitet hrane, kvalitet usluge, čistoća, atmosfera/ambijent u restoranu, adekvatna lokacija, brza usluga i prihvatljiva cena i vrednost, što takođe implicira ponovnu posetu.

Prema drugim objavljenim radovima (Addis i Sala, 2007; Wall i Berry, 2007), okruženje restorana i njegov vizuelni izgled utiču na nivo prihvatljivosti cena, generalno zadovoljstvo i lojalnost. Boshoff i Gray (2004) su istraživali u svojoj studiji da li superiorni kvalitet usluge i zadovoljstvo gosta utiču na lojalnost. Rezultati su pokazali da kvalitet usluge pozitivno utiče na lojalnost i generalno zadovoljstvo gosta. Wakefield i Blodgett (1996) su testirali uticaj

dostupnosti restorana, estetiku, udobnost i čistoću stolica i zaključili da percepcija fizičkog okruženja značajno utiče na zadovoljstvo gosta. Pored toga, Kotler (1973) ističe da zadovoljstvo gosta ne zavisi samo od opipljivih determinanti, nego i od neopipljivih kao što je prijatna atmosfera.

Iako je poznato da je u ugostiteljstvu ljudski faktor najznačajniji element kvaliteta usluge, uvođenje tehnoloških inovacija znatno olakšava rad osoblja i doprinosi boljem kvalitetu usluge i zadovoljstvu gosta. Ansel i Dyer (1999) su otkrili u svojoj studiji da korišćenje informacione tehnologije u restoranima ima četiri važne uloge: smanjenje troškova, bolje upravljanje zaposlenima i prihodima i kao najvažnije, unapređuje konkurentnost i sposobnost prilagođavanja specifičnim zahtevima gostiju. Druge studije pokazuju da su zadovoljni gosti skloniji ponovnoj kupovini, što povećava prihode preduzeća (Gupta et al., 2007), postaju ponovni/redovni potrošači proizvoda i usluga i prenose porodici i prijateljima pozitivnu povrtnu informaciju na osnovu sopstvenog iskustva (Gibson, 2005). Takođe, zadovoljstvo gosta može uticati na lojalnost gosta, organizaciju i profit, sklonost upućivanju žalbi i word of mouth komunikaciju (Stevens et al., 1995; Soriano, 2002). Soriano (2002, p. 1065) je takođe istakao da: „Neuspeh restorana je delimično rezultat nedostatka strateške orijentacije menadžmenta ka merenju i usmeravanju na zadovoljstvo gosta”. Stoga, uloga menadžera restorana može se opisati kao osnovni element za uspešno poslovanje. Jaz između onoga što menadžer misli da je važno za goste i onoga šta gosti misle, može biti promošćen korišćenjem upitnika za istraživanje. Koristan instrument (SERVQUAL), je stvoren u te svrhe od strane grupe autora i detaljno je objašnjena upotreba (Zeithaml et al., 1990). Još jedan instrument, posebno konstruisan za restoraterstvo, od strane Stevens et al. (1995) je DINESERV. Pomenuti instrumenti predstavljaju moćan instrument za menadžere koji mogu da ih koriste u istraživanju očekivanja i percepcije gostiju.

Analizirajući objavljene studije, primećen je određeni nedostatak istraživanja veze između profila menadžera restorana i njihove percepcije očekivanja gostiju.

3. Metodologija

Osnovni material studije su podaci dobijeni anketnim istraživanjem sprovedenim u avgustu 2013. godine u Novom Sadu, u Srbiji. Pedeset menadžera restorana je intervjuisano i zatraženo je da popune upitnike. Dobijeni podaci su analizirani uz pomoć programskog paketa SPSS 17.0. Menadžeri su prvenstveno pitani da raspodele 100 bodova na pet dimenzija kvaliteta prema važnosti koju one imaju za potrošače (ukoliko menadžer smatra da je dimenzija značajnija za potrošače dodeljuje joj više bodova). Za ovo istraživanje je korišćen originalni instrument za raspodelu bodova (Zeithaml et al., 1990). Takođe, menadžeri su zamoljeni da izraze stepen slaganja sa svakom od četiri

tvrdnje koje se odnose na orijentisanost ka marketinškim istraživanjima, pomoću petostepene Likertove skale (1 – uopšte se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem). Ove četiri tvrdnje predstavljaju deo originalnog SERVQUAL upitnika za menadžere čiji su tvorci Zeithaml et al. (1990). Pouzdanost mernog instrumenta je određena na osnovu koeficijenta Cronbach's alpha koji iznosi 0,610. Dobijena vrednost koeficijenta ukazuje na prihvatljivost instrumenta (Nunnally, 1978).

Na osnovu cilja istraživanja, formulisane su sledeće hipoteze:

Hipoteza 1: (a) Menadžeri restorana su nedovoljno obrazovani za posao u ugostiteljstvu i samim tim (b) nisu sposobni i spremni da budu menadžeri.

Hipoteza 2: Menadžeri restorana ne prepoznaju personalizaciju usluge kao osnov za diferenciranje na tržištu.

Hipoteza 3: Menadžeri restorana su više posvećeni da saznaju šta gosti očekuju umesto koji nivo kvaliteta usluge očekuju.

4. Rezultati rada i diskusija

U cilju istraživanja razlike u stavovima menadžera, izvršena je analiza socijalno-demografskih karakteristika (tabela 1). Rezultati prikazuju tri važne činjenice: (1) menadžeri restorana su uglavnom mlađi od 40 godina (70%), (2) 44% menadžera ima samo srednjoškolsko obrazovanje, (3) 60% menadžera nema stručno ugostiteljsko obrazovanje. Drugim rečima, menadžeri su mlađi ljudi sa nedovoljno stručnim ili opštim obrazovanjem, što potvrđuje hipotezu 1a.

Tabela 1. Profil menadžera

Starost	Frekvencija	Procenat	Iskustvo u ugostiteljstvu	Frekvencija	Procenat
21-30	7	14	1-5	4	8
31-40	28	56	6-10	16	32
41-50	15	30	11-15	14	28
			16-20	12	24
			>20	4	8
Obrazovanje	Frekvencija	Procenat	Profesionalno obrazovanje u ugostiteljstvu	Frekvencija	Procenat
Srednja škola	22	44	Da	20	40
Fakultet	27	54	Ne	30	60
Master	1	2			

Prema tome, Lolli (2013) ističe da su mlađi menadžeri uglavnom nepripremljeni za svoj rad u vidu komunikacionih sposobnosti, pogotovo kad je u pitanju subordinacija (vertikalna komunikacija). Većina mladih menadžera (početnika) nema dobre komunikacione sposobnosti (English et al., 2007), a isto važi za one koji su tek završili fakultet. Na osnovu toga, može se zaključiti da mlađi, i ljudi sa neadekvatnim obrazovanjem, nisu najbolji izbor za posao menadžera restorana. Samim tim, hipoteza 1b može biti prihvaćena.

Nedostatak neophodnog stručnog obrazovanja i iskustva iz ugostiteljske oblasti, dovodi do očekivanih rezultata prikazanih u tabeli 2. Dimenzija kvaliteta usluge „Izgled restorana, restoranske opreme, osoblja, materijala“ dobila je najviše bodova od svih pet ponuđenih. Na osnovu toga, moguće je zaključiti da menadžeri posvećuju znatno veću pažnju fizičkom izgledu (23,5) nego personalizovanoj pažnji (16,36). Nasuprot ovim rezultatima, druge studije (Soriano, 2002) pokazuju da su gosti restorana ocenili ambijent restorana kao najmanje važnu dimenziju posle kvaliteta hrane (kao najvažnije), kvaliteta usluge i cene/vrednosti jela. Brojne studije su potvrdile značaj estetskih elemenata i prijatne atmosfere u restoraterstvu (Liu i Jang, 2009; Wall i Berry, 2007), njihov uticaj na potrošnju gostiju (Baker et al., 1992), dužinu boravka (Gueguen i Petr, 2006), međutim, lična pažnja od strane osoblja je ključni faktor u pružanju visoko kvalitetne usluge. Po mišljenju menadžera, znanje i ljubaznost osoblja i njihova spremnost da pomognu gostima je manje važno od prethodno pomenutih fizičkih osobina.

Tabela 2. Raspodela bodova

Tvrdnje (dimenzije)	Dodeljeni bodovi (\bar{X})	Minimum dodeljenih bodova	Maksimum dodeljenih bodova
Izgled restorana, restoranske opreme, osoblja, materijala	23,5	10	50
Sposobnost restorana da pouzdano i precizno pruži obećanu uslugu	22,3	10	70
Spremnost restorana da se pomogne gostima i pruži brza usluga	18,24	5	30
Znanje i ljubaznost restoranskog osoblja i njihova sposobnost ulivanja poverenja	19,61	5	35
Personalizovana pažnja koju restoran pruža svojim gostima	16,36	5	30

n=50

U nameri da se postigne zadovoljstvo potrošača, menadžeri bi morali poznavati njihove potrebe, što uključuje obezbeđivanje personalizovane usluge (ljubazno osoblje koje poznaje preferencije gostiju). S tim u vezi, Maričić

(2006) navodi da je stvaranje vrednosti i zadovoljstvo gosta srž moderne marketinške prakse. Ostvarivanje čvrstih kontakata sa potrošačima, na osnovu ispunjavanja njihovih očekivanja i obezbeđivanje personalizovane usluge, čini model za pridobijanje lojalnih gostiju. To znači da restoran može/treba da ponudi uslugu koja je jedinstvena i u isto vreme percipirana od strane potrošača kao najbolja opcija. Na osnovu ovoga i rezultata prikazanih u tabeli 2, hipoteza 2 može biti prihvaćena.

Standardizacija u ugostiteljstvu je jedan od novih trendova, ali pružanje personalizovane usluge, kao suprotnog trenda, je od suštinske važnosti za diferenciranje, superiorni kvalitet usluge i zadovoljstvo i lojalnost gostiju. Stoga, ova dva različita (suprotna) procesa se moraju odvijati istovremeno. Na osnovu ANOVA analize (tabela 3) istraživano je postojanje statistički značajnih korelacija između zavisnih varijabli (aktivnosti ka prikupljanju informacija od potrošača) i nezavisnih varijabli (sociodemografske karakteristike ispitanika).

Tabela 3. Analiza varijanse ANOVA prema starosnoj strukturi ispitanika

Orijentisanost ka marketinškim istraživanjima (tvrdnje)	\bar{X}			F-value	LSD Post hoc test
	starosna grupa 1 21-30	starosna grupa 2 31 - 40	starosna grupa 3 41-50		
Redovno prikupljamo informacije o potrebama naših gostiju	4,4286	4,3571	3,8000	5,586*	3 < 1, 2
Retko koristimo informacije o našim gostima koje su prikupljene istraživanjem tržišta (-)**	4,8571	4,5357	4,2000	2,625	-
Redovno prikupljamo informacije o očekivanjima gostiju povodom kvaliteta usluge	4,1429	4,4286	4,0667	1,630	-
Menadžeri u našem restoranu retko komuniciraju sa gostima (-)**	4,5714	4,5714	4,3333	0,585	-

* $p < 0,01$

** Pitanja su navedena u negaciji u upitniku i kod unosa u matricu je izvršena inverzija

Rezultati analize varijanse ukazuju da postoje statistički značajne razlike ($p < 0,01$) između starosnih kategorija po snovu prve tvrdnje (tabela 3). S tim u vezi, LSD Post-hoc test je primenjen da bi se uočene razlike bliže ispitala. Rezultati LSD Post-hoc testa pokazuju da su najstariji ispitanici (starosna grupa 3) manje skloni istraživanju potreba potrošača nego mlađi ispitanici. Drugim rečima, mlađi menadžeri (starosne grupe 2 i 3) prepoznaju značaj poznavanja potreba potrošača kao dinamične varijable.

Menadžeri ne sprovode marketinška istraživanja dovoljno često i na adekvatan način (odgovarajući upitnici). Prema tome, nisu u stanju da pretvore podatke prikupljene u istraživanju u instrument za marketinški nastup i unapređenje kvaliteta usluga. Prema nekim autorima (Narver i Slater, 1990, Han et al., 1998), kompanije koje su marketinški orijentisane trebalo bi da su u poziciji da „osete“ tržište (preferencije potrošača) i da na osnovu toga inoviraju uslugu koja bi obezbedila superiorni kvalitet potrošaču. Povodom značaja orijentisanosti ka marketinškim istraživanjima, pojedini autori naglašavaju da rezultati istraživanja imaju pozitivan uticaj na kvalitet usluge, zadovoljstvo gosta, zadovoljstvo osoblja i udeo na tržištu (Agarwal et al., 2003) i finansijsko poslovanje, odnosno profit.

Na osnovu rezultata prikazanih u tabeli 3, može se zaključiti da je sprovođenje marketinških istraživanja u restoranima više bazirano na potrebama potrošača nego na kvalitetu koji se očekuje od usluge. Ovi rezultati potvrđuju hipotezu 3.

Prilikom inoviranja usluge, menadžeri bi trebalo da uzmu u obzir, bez obzira da li je reč o novoj usluzi u restoranu ili novoj usluzi na tržištu, da jedino usluge koje su nove na tržištu imaju pozitivni uticaj na poslovni uspeh (Leskiewicz Sandvik i Sandvik, 2003).

5. Zaključak

Sprovedeno istraživanje omogućilo je identifikaciju profila menadžera i determinaciju značajnih razlika u njihovim stavovima prema istraživanju tržišta. Na osnovu dobijenih rezultata, može se zaključiti da se na menadžerskim pozicijama uglavnom nalaze mlađi ljudi, sa nedovoljnim ugostiteljskim obrazovanjem. Budući da su menadžeri najviše odgovorni za uspešno poslovanje, trebalo bi da su najiskusniji i najobrazovaniji, što nije slučaj u obuhvaćenom uzorku.

Davanje većeg značaja dizajnu i enterijeru restorana u poređenju sa ljudskim faktorom (koji je ključni element u stvaranju visoko kvalitetnih usluga) i personalizovanom uslugom, može se povezati sa nedostatkom odgovarajućeg obrazovanja menadžera, nedostatkom redovnog istraživanja i nepraćenjem trendova u ugostiteljskoj oblasti. Savremeni gosti nisu više

zadovoljni sa estetskim komponentama i ponudom tržišta, oni žele personalizovanu uslugu po kojoj su pojedini restorani prepoznatljivi i uspešni na tržištu. Stoga, neprihvatljivo je da menadžeri ovom faktoru dodele niske ocene, odnosno da ga nedovoljno vrednuju.

Posebno se ističe iznenađujuća činjenica da stariji i iskusniji menadžeri retko sprovode istraživanja o potrebama gostiju. Kao konačan zaključak može se reći da istraživanje potreba gostiju nije na zadovoljavajućem nivou i da se prikupljeni podaci retko koriste radi unapređenja poslovnih aktivnosti, što je direktno povezano sa neadekvatnim obrazovanjem većine menadžera i njihovom lošom percepcijom potreba gostiju. Prema tome, unapređenje kvaliteta usluge i povećanje zadovoljstva gostiju ne može biti ostvareno u odgovarajućoj meri.

Literatura

- Addis, M. and G. Sala (2007) "Buying a book as a Christmas gift: two routes to customer immersion", *The Service Industries Journal*, 27 (8): 991-1006.
- Agarwal, S., M. K. Erramilli, and C. S. Dev (2003) "Market orientation and performance in service firms: role of innovation", *Journal of Services Marketing*, 17 (1): 68-82.
- Ansel, D. and C. Dyer (1999) "A framework for restaurant information technology", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 (3): 74-84.
- Baker, J., M. Levy, and D. Grewal (1992) "An experimental approach to making retail store environment decisions". *Journal of Retailing*, 68: 445-460.
- Boshoff, C. and B. Gray (2004) "The relationships between service quality, customer satisfaction and buying intentions in the private hospital industry", *South African Journal of Business Management*, 35 (4): 27-37.
- English, D. E., E. J. Manton, and J. Walker (2007) "Human resource perceptions of selected communication competencies", *Education*, 127: 410-418.
- Gibson, H. (2005) "Towards an understanding of why sport tourists do what they do", *Sport in Society Special Issue: Sport Tourism: Concepts and Theories* 8 (2): 198-217.
- Gueguen, N. and C. Petr (2006) "Odors and consumer behavior in a restaurant", *International Journal of Hospitality Management*, 25: 335-339.
- Gupta, S., E. McLaughlin, and M. Gomez (2007) "Guest satisfaction and restaurant performance", *Cornell Hotel and Restaurant and Restaurant Administration Quarterly*, 48 (3): 284-298.
- Han, J. K., N. Kim, and R. Srivastava (1998) "Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?", *Journal of Marketing*, 62: 30-45.
- Kotler, P. (1973) "Atmospherics as a marketing tool". *Journal of Retailing*, 49 (4): 48-64.
- Ladhari, R., I. Brun, and M. Morales (2008) "Determinants of dining satisfaction and post-dining behavioral intentions", *International Journal of Hospitality Management*, 27: 563-573.

- Lee, S. S. (2004) "College student's perception and preference of brand name foodservice in university dining operations", Oklahoma State University, Stillwater, United States.
- Leskiewicz Sandvik, I. and K. Sandvik (2003) "The impact of market orientation on product innovativeness and business performance", *International Journal of Research in Marketing*, 20: 355-376.
- Lindgreen, A., R. Davis, R. J. Brodie, and M. Buchanan-Oliver (2000) "Pluralism in contemporary marketing practices", *International Journal of Bank Marketing* 18 (6): 294-308.
- Liu, Y. and S. C. S. Jang (2009) "Perceptions of Chinese restaurants in the U.S.: what affects customer satisfaction and behavioral intentions?", *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3): 338-348.
- Lolli, J. C (2013) "Interpersonal communication skills and the young hospitality leader: Are they prepared?", *International Journal of Hospitality Management*, 32: 295-298.
- Maričić, B (2006) *Ponašanje potrošača*. Ekonomski fakultet, Beograd.
- Narver, J. C. and S. F. Slater (1990) "The effects of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, 54: 20-35.
- Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric theory*, 2nd ed., New York: McGraw-Hill.
- Qu, H (1997) "Determinant factors and choice intention for Chinese restaurant dining: A multivariate approach", *Journal of Restaurant and Foodservice Marketing*, 2 (2): 35-49.
- Soriano, R. D. (2002) "Customers' expectations factors in restaurants: The situation in Spain", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19 (8-9): 1055-1067.
- Stevens, P., B. Knutson, and M. Patton (1995) "DINESERV: a tool for measuring service quality in restaurant", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (2): 56-60.
- Wakefield, K. L. and J. G. Blodgett (1996) "The effect of the servicescape on customers' behavioral intentions in leisure service settings", *The Journal of Services Marketing*, 10 (6): 45-61.
- Wall, E. A. and L. L. Berry (2007) "The combined effects of the physical environment and employee behavior on customer perception of restaurant service quality", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48 (1): 59-69.
- Zeithaml, V. A., A. Parasuraman, and L. L. Berry (1990) *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.

MANAGING CUSTOMER SATISFACTION IN THE RESTAURANT INDUSTRY: A WORD FROM MANAGERS

Abstract: The present paper studies managers' perception of factors that influence customer satisfaction in the restaurant industry and their attitudes towards conducting a research on customer needs. In particular, we studied the managers' perception of the importance of restaurant experience elements of customer satisfaction. The research involved 50 restaurant managers in Serbia. Through descriptive and ANOVA analysis, we differentiated two main profiles of restaurant managers in terms of age and professional education. Also, we found through LSD Post hoc test statistically significant difference among managers in regards to customers' needs data collection. Restaurant managers need to obtain education in the hospitality industry and to pay more attention to customer needs in order to provide quality service.

Keywords: customer satisfaction, restaurants, service quality, SERVQUAL, management