

MSc Милан Ивков¹, асистент

Универзитет у Новом Саду, Природно-математички факултет

др Ивана Блешић², доцент

Универзитет у Новом Саду, Природно-математички факултет

Академик др Олга Хаџић³, редовни професор

Универзитет у Новом Саду, Природно-математички факултет

ИСТРАЖИВАЊЕ СТАВОВА МЕНАѢРА РЕСТОРАНА О ОЧЕКИВАЊУ ПОТРОШАЧА ПРИМЕНОМ МОДЕЛА ЈАЗА (GAP MODEL)

САЖЕТАК: Ова студија покушава да прикаже важност познавања очекивања потрошача у циљу пружања квалитетне услуге и обезбеђивања задовољства потрошача. Разлике у перцепцији менаѢра о очекивањима потрошача и стварна очекивања потрошача дефинишу се као јаз 1. У раду су представљени најчешћи узрочници појаве јаза 1 који су сврстани у три димензије: оријентација ка маркетиншким истраживањима, вертикална комуникација и ниво менаѢмента. Резултати истраживања које је спроведено међу менаѢрима и потрошачима, показују да наши менаѢри познају очекивања потрошача у мери довољној за пружање услуге у границама очекиваног квалитета. Обзиром да недовољна копенентност менаѢра може бити један од узрока лоших пословних активности, у раду је дат и социо-демографски профил менаѢра обухваћених узорком.

1 ivkovmilan@yahoo.com

2 ivana.blesic@gmail.com

3 ohadzic@dmi.uns.ac.rs

Кључне речи: Очекивање потрошача, ставови менаѢера, Јаз модел (GAP Model), SERVQUAL, DINESERV, ресторатерство

УВОД

Потрошачи представљају основну циљну групацију од које у великој мери зависи пословање угоститељског предузећа. У предузећима која схватају важност познавања очекивања потрошача, њихове потребе и жеље се стављају у центар маркетиншких истраживања, односно у средиште укупних пословних активности. Истраживања која се спроводе у циљу добијања потребних информација представљају императив у изразито конкурентном тржишном окружењу. Уколико се кроз овај вид маркетиншких активности прикупи више релевантних података о потрошачима, то ће предузећа бити у бољој могућности да им пруже квалитетнију услугу и на тај начин допринесу већем задовољству потрошача. Из наведеног произилази да се управљање квалитетом услуга, а и задовољством потрошача, базира на познавању њихових очекивања. Познавање жеља потрошача знатно олакшава активности предузећа (пре свега услужног особља) на испуњавању тих жеља. Овде се може говорити и о пружању персонализованих услуга што свакако утиче на перцепцију квалитета услуге код потрошача у позитивном смислу с једне, и издвајање од конкуренције с друге стране. Очекивање потрошача је динамична варијабла која се мења услед бројних фактора. Уколико пак пружена услуга не испуни сва очекивања, као резултат се јавља незадовољство потрошача које има низ негативних последица међу којима посебан значај има смањење лојалности потрошача које је изузетно значајно за постизање високе конкурентности на тржишту

У савременом пословању, па тако и у ресторатерству, када су захтеви тржишта динамични и континуирано расту, долази до потребе за квалитетним управљачким техникама које треба да обезбеде опстанак и просперитет организације. Суштина менаѢмента је дакле оспособљавање предузећа да остварује своје пословне намере. Пословање и будућност предузећа у великој мери зависе од способности менаѢера који би требао имати образовање из области којом се предузеће бави (нпр. угоститељска школа уколико је реч о ресторану, хотелу и сл.), потребно искуство и друге важне особине и вештине. На улагање у људске ресурсе, као носећег стуба у сектору услужне делатности, треба гледати као на дугорочну инвестицију чији се позитивни ефекти могу испољити у кратком временском року (на пример, убрзо после завршене обуке за пословање по НАССР систему, за сомелијера и сл.).

МОДЕЛ ЈАЗА (GAP MODEL)

Модел јаза који су развили су Парасураман и сарадници (Parasuraman и др., 1985), убрзо је постао широко прихваћен модел квалитета услуге. Према овом моделу, квалитет услуге је функција перцепције потрошача, односно начина на који је потрошач доживео услугу, и очекивања које је формирао пре самог коришћења те исте услуге. Према поменутим ауторима, очекивана услуга је функција претходног искуства корисника, њихових личних потреба и усмене пропаганде (*word of mouth*), односно очекивања су поимање/схватање испоруке услуге које служи као стандард на основу којег се врши евалуација доживљеног (Zeithaml и др., 2006).

Менаџери могу имати погрешну представу које то карактеристике услуге означавају квалитет у свести потрошача, па се у том случају може рећи да је у питању различито схватање квалитета услуге од стране потрошача и менаџера. Међутим, установљено је да обе фокусне групе имају скоро идентична очекивања од услуге супериорног квалитета (Zeithaml и др., 1990). Оно у чему долази до разлике између посматраних група (потрошача и менаџера) јесте само разумевање поменутих очекивања (нпр. забринутост клијената у банци да њихов разговор са банкарским службеницима могу чути и остали клијенти јер је ентеријер неадекватно уређен по питању осигурања приватности ове врсте). Lashley (2008) истиче значај емоционалне интелигенције менаџера на основу које могу да се предвиде и испуне жеље гостију, посебно у угоститељству и туризму. Насупрот томе, менаџери могу бити несвесни значаја овог аспекта квалитета услуге који може да игра важну улогу код клијената у стварању оцене о квалитету услуге. Из овога може проистећи да менаџери не разумеју у потпуности очекивања потрошача, те да из тог разлога могу донети низ погрешних одлука, усмерити пословне активности у погрешном правцу и узалуд потрошити расположиве ресурсе и време. У предузећима у којима је власник уједно и менаџер (што је честа појава у угоститељству), пословне активности су на вишем новоу услед чешће контроле и мониторинга (Martínez-Ros и др., 2012).

Јаз 1 настаје као последица неразумевања стварних очекивања потрошача од стране менаџера (Слика 1). Непрецизна слика коју менаџери имају о томе шта потрошачи заиста желе, може узроковати нарушавање ефикасности и стратешког правца у креирању и испоручивању услуге (Voella и др., 2005). Будући да се жеље потрошача у угоститељству често мењају (Ariffin, 2008), менаџери морају константно истраживати потребе

тржишта. Постоје три кључна разлога за настанак овог јаза (Zeithaml и др., 1990) и то су:

1. Недостатак маркетиншких истраживања (под овим се подразумева и неадекватна употреба прикупљених података и недостатак комуникације између менаѢера и потрошача),
2. Неодговарајућа вертикална комуникација (од услужног особља према менаѢерима) и
3. Превише нивоа менаѢмента (који удаљава услужно особље од топ менаѢера).

Поред недостатака маркетиншких истраживања и неодговарајуће вертикалне комуникације као узрока настанка јаза 1, Вељковић (2006) наводи још и недовољан фокус на развој односа са потрошачима (одсуство сегментације тржишта, фокус на трансакције уместо на дугорочне односе и фокус на нове потрошаче уместо на креирање лојалности код већ постојећих), лоше управљање жалбама корисника угоститељских услуга као и неадекватне корективне мере (оглушавање о жалбе потрошача). На супрот томе, уколико менаѢери развију квалитетан однос са потрошачима, могу унапредити квалитет услуге и створити дугорочни однос са потрошачима (Salleh и др., 2009).

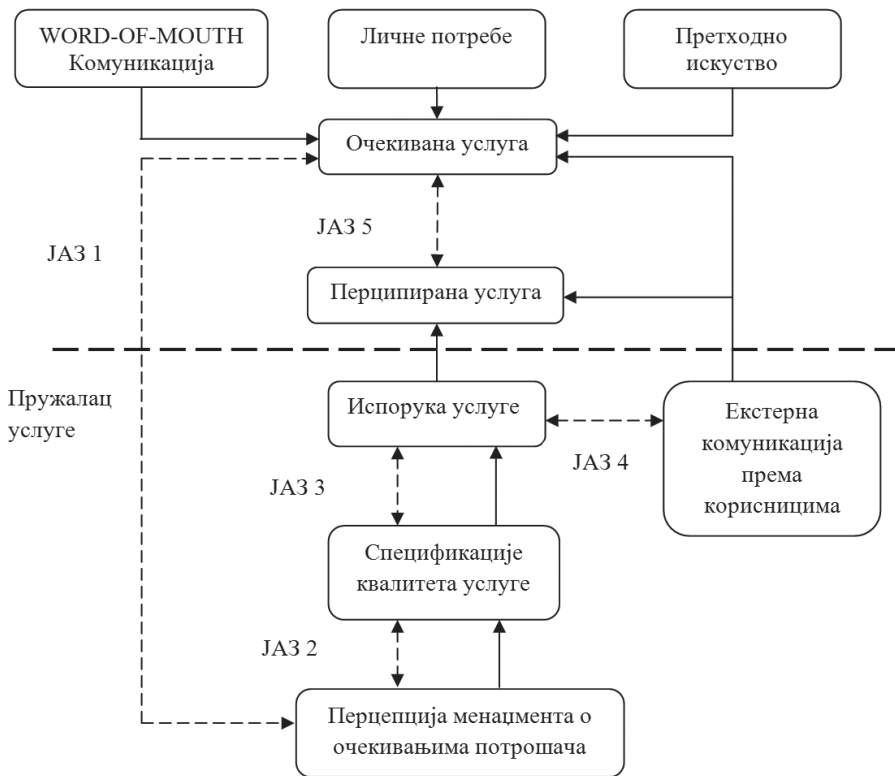
Начин да се превазиђе овај јаз у смислу побољшања маркетиншких активности су следећи (Zeithaml и др., 1990):

- Стратешко коришћење жалби потрошача,
- Истраживање шта желе потрошачи у сличним делатностима,
- Истраживање међу потрошачима посредницима (хонорарни радници, дилери, добављачи и сл.),
- Спровођење студија међу кључним клијентима (уколико се услужна организација, уместо ка крајњим корисницима, првенствено оријентише на пласман услуга ка другим компанијама – business to business, или посредницима могуће је спроводити истраживања о њиховим очекивањима),
- Креирање потрошачких панела (поједине компаније насумично одабирају одређен број потрошача са којима су у сталном контакту организујући састанке више пута годишње како би чули њихово мишљење о производима и услугама предузећа),
- Праћење задовољства потрошача након сваке пружене услуге, и

- Спровођење опсежних студија о очекивањима потрошача (интервјуи и упитници – SERVQUAL инструмент).

У мањим услужним организацијама, менаџери су у бољој прилици да остваре директан контакт са потрошачима док је то веома тешко у великим услужним организацијама (нпр. хотели великог капацитета и сл.). Најбољи резултати се добијају у предузећима где је сам врх руководства посвећен истраживању очекивања потрошача и кад кроз своје активности пружа позитиван пример осталом особљу како се треба поставити у комуникацији са потрошачима приликом пружања услуге. Управо у оваквом ставу менаџера лежи кључ за решавање другог разлога за настанак овог јаза (GAP 1).

Слика 1. Модел јаза



Извор: Zeithaml и др., 1990.

Одлуке које менаџмент једне организације доноси, често зависе од информација које добијају од колега које су хијерархијски на нижем нивоу,

односно од особља које је у директном контакту са потрошачима. С тим у вези, Ottenbacher (2007) наводи да иновирање услуге у највећој мери зависи од људског фактора, а мање о природе измене или иновације. Повратне информације од потрошача менаѢри могу добити и од својих пословних партнера (дилери, добављачи и сл.). Уколико дође до зачепљења канала којим путују информације ка менаѢрима, исправне и правовремене одлуке могу изостати.

МЕТОДОЛОШКА ОСНОВА ИСТРАЖИВАЊА

Истраживање за потребе овог рада имало је за циљ да прикаже социо-демографски профил менаѢра, да идентификује у којој мери менаѢри познају очекивања потрошача, и укаже на основне сфере пословања које могу бити узрочник појаве јаза 1. У овом раду коришћен је квантитативни приступ прикупљања података. Истраживање је спроведено у оквиру две фазе – теренско прикупљање података и анализа истих у програмском пакету SPSS 17.0. Истраживање је спроведено у августу 2013. године у 23 ресторана у Новом Саду и околини.

МенаѢри су упитнике попуњавали у ресторанима, уз асистенцију анкетара. Услужном особљу, као и менаѢрима, презентован је упитник за госте ресторана и објашњено им је како треба правилно да се попуни и да би узорак требало да буде разновстан у смислу пола, старосне структуре и других социо-демографских карактеристика. Услужном особљу су остављени упитници, а према договору су их давали гостима ресторана који су били вољни да учествују у истраживању.

Упитник који је коришћен за истраживање међу менаѢрима ресторана ($n=23$) је оригинални SERVQUAL инструмент (Zeithaml и др., 1990), док се у истраживању међу потрошачима ($n=120$) користио DINESERV инструмент (Stevens и др., 1995) који је настао прилагођавањем SERVQUAL модела потребама истраживања у ресторатерству. У раду је коришћена петостепена Ликертова скала (1 – уопште се не слажем, 5 – апсолутно се слажем), на основу које су испитаници изразили своја очекивања од појединих димензија квалитета услуге.

Валидност скале (мерног инструмента) је потврђена на основу израчунавања коефицијента поузданости (Cronbach's alpha). На основу добијених коефицијената (скла за менаѢре 0,784; скала за потрошаче 0,861) закључу-

чено је да су обе скале поуздане (Nunally, 1978), односно да су резултати добијени у истраживању валидни.

РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Социо-демографски профил менаџера

Табеларни преглед социо-демографских карактеристика менаџера је подељен у односу на пол, старосну структуру, искуство у угоститељству (у сектору у којем раде), степен образовања, образовање из области којом се баве. У табели 1 приказана је полна структура људи запослених на руководећим радним позицијама у ресторанима.

Табела 1. Полна структура менаџера

Пол	Фреквенција	%
Мушкарци	21	91,3
Жене	2	8,7
Укупно	23	100

Извор: Израдио аутор на основу обраде података у SPSS-у 17.0.

Процентуално гледано, на руководећим позицијама се првенствено налазе мушкарци са уделом од 91,3%, док су жене заступљене само 8,7%. Дакле, у нашим ресторанима веома је неповољан однос између мушкараца и жена у смислу да се свега две жене налазе на руководећим позицијама. Према истраживањима (Spurgeon и др., 2006) жене менаџери имају способност да буду трансформациони лидери и да додају значајну вредност организационим перформансама. Према статистици National Restaurant Association из 2011. године више од 50 процената власника у америчким ресторанима су жене (Melnick и др., 2011).

Наредна табела (Табела 2) даје приказ испитаника према старосним групама и радној позицији. На анкетним упитницима је било понуђено шест старосних група али обзиром да није било испитаника из свих група, исте су изостављене у табели.

Табела 2. Старосна структура менаѢера

Године старости	Фреквенција	%
21-30	6	26,1
31-40	10	43,5
41-50	7	30,4
Укупно	23	100

Извор: Израдио аутор на основу обраде података у SPSS-у 17.0.

Највећи број менаѢера спада у старосну групу од 31 до 40 година, односно 43,5%. Уколико се обједине прве две старосне групе, може се констатовати да запослени на руководећим позицијама чине младе особе од 21 до 40 година старости са процентуалним уделом од 69,6%.

Обзиром да је образовање, поред искуства, од пресудне важности за пружање квалитетне услуге, ова социо-демографка димензија је уврштена у упитник (Табела 3).

Табела 3. Образовна структура менаѢера

Степен образовања	Фреквенција	%
Средња школа	13	56,5
Виша или висока	9	39,1
Магистарске или мастер студије	1	4,4
Укупно	23	100

Извор: Израдио аутор на основу обраде података у SPSS-у 17.0.

На основу табеле 3 се увиђа неповољна образовна структура запослених на руководећим позицијама. Највише је запослених са завршеном средњом школом (више од половине испитаника) а најмање оних који су наставили образовање и после основних студија. Поражавајућа је чињеница да више од половине (56,5%) менаѢера ресторана има завршену само средњу школу. С тим у вези, може се додати да највише особа са средњом школом спада у старосну групу од 31 до 40.

Поред неповољне образовне структуре запослених на руководећим позицијама, важно је било установити да ли запослени на овим позицијама имају одговарајућу врсту образовања за обављање угоститељске делатности. У табели 4 дат је приказ структуре руководиоца према образовању из области којом се баве, на основу којег се може закључити да је структура веома неповољна за менаѢере ресторана. Наиме, 65,3% менаѢера нема образовање из области којом се баве (угоститељство).

Табела 4. Структура менаџера према образовању из области којом се баве

Образовање из области којом се бавите	Фреквенција	%
Да	8	34,7
Не	15	65,3
Укупно	23	100

Извор: Израдио аутор на основу обраде података у SPSS-у 17.0.

Уколико менаџери немају образовање из области којом се баве неће у потпуности моћи да разумеју природу делатности, проблеме који се могу појавити, а самим тим ни да их спрече и избегну незадовољство потрошача.

Искуство рада из области у којој тренутно раде (Табела 5) је поред образовања од великог значаја за квалитет пружене услуге. Оно у извесном смислу може да надомести одсуство образовања из ове области када су у питању ниже радне позиције али не у потпуности, посебно код особа на вишим радним позицијама какве су менаџерске позиције.

Структура руководиоца према искуству у области угоститељства је нешто повољнија од приказане структуре према образовању. Ова повољност се огледа кроз мали број испитаника који имају мање од шест година искуства рада у угоститељству.

Табела 5. Структура менаџера према искуству у области којом се баве

Искуство у области којом се бавите	Фреквенција	%
1-5	4	17,4
6-10	7	30,4
11-15	4	17,4
16-20	4	17,4
преко 20	4	17,4
Укупно	23	100

Извор: Израдио аутор на основу обраде података у SPSS-у 17.0

Перцепција менаџера о очекивању потрошача

Да би се израчунао јаз 1, менаџери и потрошачи су у делу упитника давали оцене димензијама квалита, односно изражавали су своју перцепцију важности појединих особина ресторанског доживљаја. У Ликертовој скали (оцене од 1 до 5) број 1 је означавао мала очекивања/важност за пот-

рошаче, а број 5 велика очекивања, односно важност. Ови резултати су представљени у табели 6.

На основу приказаних резултата, јасно се види да менаџери највећи значај дају првој димензији – опипљивост. Скоро подједнако важност су приписали и димензији поузданост док је нешто мању оцену добила димензија сигурност. Према менаџерима, најмању значајност има димензија емпатија, односно одговорност. Како би се стекла јаснија слика о ставовима менаџера и потрошача, дат је упоредан приказ средњих вредности према поменутиим димензијама, односно ранг сваке димензије (Табела 6).

Табела 6. ЈАЗ 1 – Разлике у перцепцији менаџера о очекивањима потрошача и стварна очекивања потрошача

Димензија квалитета услуге	Перцепција менаџера		Очекивање потрошача		SERVQUAL јаз 1
	\bar{X}_m	Ранг	\bar{X}_n	Ранг	$\bar{X}_m - \bar{X}_n$
Опипљивост (Tangibles)	4,4783	1	4,4083	3	0,07
Поузданост (Reliability)	4,4348	2	4,6000	1	-0,1652
Одговорност (Responsiveness)	4,2174	4	4,3000	4	-0,0826
Сигурност (Assurance)	4,3913	3	4,5750	2	-0,1837
Емпатија (Empathy)	4,1304	5	4,2250	5	-0,0946
Укупна средња вредност за скалу (све димензије)	4,3304		4,4216		-0,0912

Извор: израдио аутор на основу анализе у SPSS-у 17.0.

На основу приказаних резултата може се закључити да менаџери и потрошачи имају подједнаке ставове о значају димензија одговорност и емпатија, обзиром да им дају најмањи значај. Према три преостале димензије менаџери и потрошачи немају исти став што имплицира да менаџери не знају од које димензије квалитета потрошачи највише очекују. С тим у вези, занимљиво је да менаџери највећу важност приписују димензији опипљивост, док је она за потрошаче на трећем месту по важности, иза поузданости и сигурности.

Према групи аутора која је установила овај мерни инструмент (Zeithaml и др., 1990), јаз 1 се израчунава тако што се од перцепције менаџера одузме очекивање потрошача (разлика између оцена, односно средњих вредности). Обзиром да се код четири резултата појавио предзнак (-), то значи да постоји негативан јаз у тим димензијама, при чему је јаз већи што је и број већи. Подаци приказани у табели 6 могу навести на закључак да менаџери

требају радити више на спознавању захтева тржишта (очекивању потрошача), као и на прилагођавању истим.

Међутим, како би се установило постојање статистички значајних разлика у перцепцији менаџера о очекивањима потрошача и стварних очекивања потрошача, примењен је т-тест за независне узорке. На основу добијених резултата (Табела 7) може се констатовати да не постоји статистички значајна разлика ($\text{Sig.} > 0,05$). Према томе, може се потврдити одсуство јаза 1. Веома ниске вредности јаза (приближне нули) према димензијама квалитета, као и за целу скалу, приказане у табели 6, указивале су на веома мале разлике у оценама које су давали менаџери и потрошачи. Међутим, применом т-теста установљено је да те разлике нису статистички значајне. Насупрот томе, постојање овог јаза у сектору угоститељства је забележено у другим студијама спроведеним у Републици Србији (Блешић, 2010).

Табела 7. Анализа статистичке значајности разлика у перцепцији менаџера о очекивањима потрошача и стварних очекивања потрошача

Димензија квалитета		\bar{X}	σ	t-вредност	Sig.
Опипљивост	Менаџери	4,4783	0,73048	0,411	0,682
	Потрошачи	4,4083	0,75030		
Поузданост	Менаџери	4,4348	0,66237	-0,999	0,320
	Потрошачи	4,6000	0,73793		
Одговорност	Менаџери	4,2174	0,73587	-0,480	0,634
	Потрошачи	4,3000	0,85602		
Сигурност	Менаџери	4,3913	0,72232	-1,093	0,276
	Потрошачи	4,5750	0,74091		
Емпатија	Менаџери	4,1304	0,81488	-0,480	0,632
	Потрошачи	4,2250	0,87411		

Извор: израдио аутор на основу анализе у SPSS-у 17.0.

Доказано је у раду да менаџери познају очекивања својих потрошача тек толико да се испуне очекивања, што даље наводи да менаџери не врше довољно често и на одговарајући начин (адекватни упитници) истраживања тржишта, да не умеју да претворе сакупљене податке из истраживања у оруђе за адекватан маркетиншки наступ и унапређење квалитета услуге (у табели 8 су дате сфере пословних активности због којих може доћи до настанка јаза 1). Бити на граници испуњења очекивања потрошача у условима савременог тржишта није допустиво. Менаџери морају радити на томе да обезбеде висок ниво квалитета услуге и изазову одушевљење код потрошача. На овај начин задовољног корисника услуга могу претворити у лојалног потрошача. На основу резултата приказаних

у табели 8, види се да постоји простор за унапређење маркетиншких истраживања, посебно кроз директну интеракцију са потрошачима и на основу истраживања која се односе на очекивани квалитет услуге. Према наводима појединих аутора (Narver и др., 1990; Han и др., 1998) компаније које су маркетиншки оријентисане би требале бити у позицији да „осете“ тржиште (преференције потрошача) и да на основу тога иновирају услугу која пружа супериорни квалитет потрошачу. Значај оријентације ка маркетиншким истраживањима истичу и други аутори који су на основу резултата истраживања закључили да оно позитивно утиче на квалитет услуге, задовољство потрошача и особља и удео на тржишту (Agarwal и др., 2003), односно на финансијско пословање и профит (Agarwal и др., 2003; Sin и др., 2005). Приликом иновирања услуге треба водити рачуна да ли се ради о новој услузи у оквиру предузећа или новој услузи на тржишту јер само услуге које су нове на тржишту позитивно утичу на пословни успех (Leskiewicz Sandvik и др., 2003).

Табела 8. Сфере пословних активности због којих може доћи до настанка јаза 1

Јаз (GAP) Cronbach's α	Димензија	\bar{X}	Припадајућа питања/елементи	\bar{X}
Јаз 1 0,784	1.Оријентација ка маркетиншким истраживањима (Marketing research orientation)	3,9021	Редовно прикупљамо информације о потребама наших гостију	4,0434
			Често користимо информације о нашим гостима које су прикупљене истраживањем тржишта	4,2608
			Редовно прикупљамо информације о очекивањима гостију поводом квалитета услуге	3,8695
			Менаџери у нашем ресторану често комуницирају са гостима	3,4347
	2.Вертикална комуникација (Upward communication)	4,4238	Особље које је у директном контакту са гостима често комуницира са менаџментом ресторана	4,6086
			Менаџери у нашем објекту често траже савете поводом услуживања гостију од особља које је са њима у директном контакту (конобари, шанкери, и сл.)	3,7826
			Менаџери у овом ресторану често имају интеракције са особљем које је у директном контакту са гостима	4,5652
			Примарни начин комуникације између менаџера на вишим позицијама и особља које је у директном контакту са гостима је усмена комуникација	4,7391
	3.Нивои менаџмента (Levels of management)	4,868	У овом ресторану не постоји превише нивоа менаџмента између особља које је у директном контакту са гостима и топ менаџмента (менаџера на највишим позицијама)	4,868

Извор: Израдио аутор на основу обраде података у SPSS-у 17.0

Услужно особље је у директном контакту са гостима и обично прво сазна потребе потрошача, њихове посебне захтеве. Стога би све прикупљене информације требале бити прослеђене менаџерима ресторана који би на основу њих могли спознати очекивања потрошача и унапредити пословне операције. Како се види из табеле 8, комуникација између услужног особља и менаџера је изнад просека. Међутим, запажа се да је најнижу оцену добио елемент који се односи на учесталост тражења савета менаџера од услужног особља. Унапређење овог сегмента комуникације би допринело да менаџери располажу са више корисних информација на основу којих би

могли предузети одговарајуће активности. Разлоге за постојање забележеног нивоа комуникације по овом питању, могуће је тражити у неадекватном образовању менаѢера, одсуству лидерских способности и немотивисаности запослених.

Поједина истраживања су показала да менаѢери у угоститељству проводе дневно око 80% времена усмено комуницирајући са другима (Woods и др., 2010). Уколико је пак вертикална комуникација лоша, запослени могу бити збуњени, немотивисани, могу перципирати недовољно уважавање и напустити посао. С тим у вези Лоли (Lolli, 2013) наводи да менаѢери углавном нису спремни за свој посао у погледу комуникацијских вештина, посебно кад је реч о субординацији. Већина младих менаѢера (почетника) нема добре комуникацијске вештине (English и др., 2007) а исто важи и за оне који су тек завршили факултет. У узорку обухваћеним овим истраживањем, 69,6% менаѢера је старости до 40 година. Дакле, ради се и релативно млађој категорији која се налази на руководећим позицијама у ресторанима.

МенаѢери би у комуникацији требали обратити пажњу на пол, старост, образовни ниво, расну припадност и друге социо-демографске факторе запослених и прилагодити начин комуникације јер ће их запослени због тога више ценити и поштовати као надређеног. У оквиру истраживања међу менаѢерима хотела, установљена су три проблема у вертикалној комуникацији: отежаност комуникације због више нивоа менаѢмента, изостанак повратних информација (од особља ка менаѢерима) и културолошке препреке. Такође, комуникација која је усмерена од менаѢера ка власницима угоститељских објеката, такође наилази на препреке које менаѢери дефинишу као немогућност ступања у контакт са власницима или њихово неразумевање за угоститељску делатност (Stevens и др., 1996).

Према резултатима истраживања, оваква комуникација је углавном усмена и често се састоји од постављања питања а нешто ређе од повратних информација или давања предлога за унапређење квалитета услуге. Један од узрока за овакво понашање запослених јесте одсуство мотивације, што је у вези са немогућношћу напредовања, непостојања система вредновања рада и награђивања. Јасан став професионалаца из области угоститељства који у најважније вештине менаѢера убрајају експертски ниво комуникација и организовање времена (Reutzler и др., 2014), говори о значају рада на овом проблему и неопходности премошћавања јазва 1 које је директно или индиректно основ за појаву других јазова.

Обзиром да нема превише нивоа менаџмента у ресторанима, очекивања потрошача би требала бити јаснија менаџерима. Најчешће се проблем ове врсте јавља у већим угоститељским објектима (хотели или ланци брзе исхране и сл.) а поред лоше комуникације узрок томе треба тражити и у образовању и искуству људи на руководећим позицијама. Да би се дошло до руководећих позиција, потребно је постепено напредовање запослених а никако не би требало прескакати више места на хијерархијској лествици. Међутим, у пракси се показало да свега 8% менаџера малих ресторана има завршен факултет (Harkinson и др., 2011). До поражавајућих чињеница се дошло и у овом истраживању пошто је констатовано да 65,3% менаџера ресторана нема образовање из области угоститељства. С тим у вези, може се сугерисати да је неопходно поштовање нивоа менаџмента у смислу профила кандидата (степен и област образовања, искуство, комуникацијске и друге вештине и сл.) који се могу запослити на тој позицији, јер несмуњиво, само се на тај начин може поставити правилан основ за успешно пословање предузећа и обезбеђивање жељеног квалитета услуге.

ЗАКЉУЧАК

Управљање предузећем се односи на истраживање тржишта кроз планске маркетиншке активности, организовање рада људи (менаџмент људских ресурса), управљање финансијским, материјалним и другим ресурсима, као и процес контроле свих пословних операција. У угоститељском сектору, као услужној делатности, дешавају се константне промене условљене променом динамике и начина живота, као и техничко-технолошким напретком. Обзиром да је полазна тачка у обезбеђивању задовољства потрошача постојање менаџера који мора бити образован и са проактивним ставом у смислу да се прилагођава променама које мора антиципирати и на основу њих ускладити пословне активности ресторана. С тим у вези, менаџери би требали вршити константа истраживања у циљу спознаје очекивања потрошача. Резултати рада су потврдили неповољну ситуацију када је реч о образовању уопште а посебно о образовању из области којом се менаџери тренутно баве.

На основу приказаних резултата, додатно се може закључити да менаџери морају спроводити истраживања тржишта чешће и на адекватан начин, као и да је потребно да унапреде комуникацију према потрошачима и особљу. Узрок тренутне ситуације се може тражити у њиховом неадекватном образовању за посао којим се баве. Другим речима, менаџери не препознају потребу за праћењем тржишних промена (очекивањима потроша-

ча), и стога нису у могућности да се прилагоде променама на одговарајући начин и у прихватљивом временском периоду. Такође, погрешна перцепција о очекивању потрошача може довести до усмеравања расположивих ресурса у погрешном правцу, што за последицу има изостанак жељених резултата.

Јасним истицањем на којим се местима (димензије са припадајућим елементима) јављају проблеми у пословању ресторана, односно зашто долази до јаза 1 и на који начин се могу превазићи, дат је основ за унапређење квалитета услуга у ресторатерству у складу са владајућим глобалним трендовима.

SUMMARY

RESEARCH ON THE ATTITUDES OF RESTAURANT MANAGERS ABOUT CUSTOMER EXPETATIONS USING THE GAP MODEL

This study attempts to show the importance of knowing the customer expectations in order to provide quality services and ensure customer satisfaction. Differences in the perception of managers on customer expectations and the actual expectations of customers are defined as the gap 1. This paper presents the most common causes of the gap 1, classified into three dimensions: marketing research orientation, vertical (upward) communication and levels of management. The research results between managers and customers show that managers know the customers' expectations to the extent sufficient to provide services within the expected quality level. Since non-competence of the managers may be the cause of inadequate business activities, this paper also presents the socio-demographic profile of managers included in the sample.

Keywords: Customer expectations, managers' attitudes, GAP Model, SERVQUAL, DINESERV, restaurant industry

ЛИТЕРАТУРА

1. Agarwal, S., Erramilli, M. K., Dev, C. S., Market orientation and performance in service firms: role of innovation, *Journal of Services Marketing*, vol. 17, 2003, стр. 68-82.
2. Ariffin, A.A.M., Understanding novelty-seeking behaviour in meeting tourism: a measurement development approach, *International Journal of Event Management*, vol. 11, 2008, стр. 179-190.

3. Блешић, И., Квалитет хотелских услуга као фактор тржишног позиционирања у бањама западноморавске бањске зоне, докторска дисертација, Природно-математички факултет, Нови Сад, 2010.
4. Boella, M. J., Gross-Turner, S., *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005.
5. Вељковић, С., *Маркетинг услуга*, Економски факултет, Београд, 2006.
6. Woods, R. H., King, J. Z., Communication skills. In: *Leadership and Management in the Hospitality Industry*. The Educational Institute of the American Hotel and Lodging Association, Lansing, MI, 2010, стр. 165-208.
7. English, D. E., Manton, E. J., Walker, J., Human resource perceptions of selected communication competencies, *Education*, vol. 127, 2007, стр. 410-418.
8. Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D., *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*, 4th ed., McGraw-Hill, New York, 2006.
9. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L., *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York, 1990.
10. Lashley, C., Studying hospitality: insight from social science. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 8, 2008, стр. 69-84.
11. Leskiewicz Sandvik, I., Sandvik, K., The impact of market orientation on product innovativeness and business performance, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 20, 2003, стр. 355-376.
12. Lolli, J. C., Interpersonal communication skills and the young hospitality leader: Are they prepared?, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 32, 2013, стр. 295-298.
13. Martínez-Ros, E., Orfila-Sintes, F., Training plans, manager's characteristics and innovation in the accommodation industry. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 31, 2012, стр. 686-694.
14. Melnick, J., Van Tan, R., *Top Women in Quick Service*, Special report, March., [//www.qsrmagazine.com/reports/top-women-quick-service/](http://www.qsrmagazine.com/reports/top-women-quick-service/), 2011.
15. Narver, J. C., Slater, S. F., The effects of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, vol. 54, 1990, стр. 20-35.
16. Nunnally, J. C., *Psychometric theory*, McGraw-Hill, New York, 1978.
17. Ottenbacher, M.C., Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 31, стр. 431-454.
18. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing Management*, vol. 49, 1985, стр. 41-50.
19. Reutzler, T., Baker, W., Reynolds, D., Taylor, J., Allen, B., Perceptions of technical skills required for successful management in the hospitality industry – An exploratory study using conjoint analysis. *International Journal of Hos-*

- pitality Management*, vol. 39, 2014, стр. 157-164.
21. Salleh, A.H.M., Ariffin, A.A.M., Poon, J.M.L., Aman, A., *Services Management and Marketing: Studies in Malaysia*, Graduate School of Business, Bangi, 2009.
 22. Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Heung, V. C. S., Yim, F. H. K., An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry, *Hospitality Management*, vol. 24, 2005, стр. 555-577.
 23. Spurgeon, P., Cross, V., Gender Differences in Management Behaviour and Leadership Style: Implications for Organisational Performance, *International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations*, vol. 5, 2006, стр. 221-232
 24. Stevens, B., Hisle, J., Hotel managers' perceptions of upward and downward communication, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 8, 1996, стр. 29-32.
 25. Stevens, P., Knutson, B., Patton, M., Dineserv: A tool for Measuring Service Quality in Restaurants, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36, 1995, стр. 56-60.
 26. Han, J. K., Kim, N., Srivastava, R., Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, vol. 62, 1998, стр. 30-45.
 27. Harkinson, T., Poulson, J., Kim, J. H. G., Hospitality graduates and managers: the big divide, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 23, 2011, стр. 377-392.

Овај рад је примљен **04.07.2014.** а на састанку редакције часописа
прихваћен за штампу **12.11.2014.** године.