



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ.КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“ – БИТОЛА  
ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И УГОСТИТЕЛСТВО – ОХРИД



**ДОКТОРСКИ СТУДИИ ОД ОБЛАСТА НА  
ТУРИЗАМ И УГОСТИТЕЛСТВО**

**ДОКТОРСКА ДЕСЕРТАЦИЈА**

Тема:

**ИСТРАЖУВАЊЕ НА ВЛИЈАНИЕТО НА КВАЛИТЕТОТ  
ВРЗ УСПЕШНОСТА НА ДЕЛОВНИТЕ СУБЈЕКТИ  
ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО**

---

**Студент: Дафинка Муцунска,  
Досие бр. 42**

**Ментор:  
Проф. д-р Габриела Ракичевиќ**

**Скопје 2023 година**

# **ИСТРАЖУВАЊЕ НА ВЛИЈАНИЕТО НА КВАЛИТЕТОТ ВРЗ УСПЕШНОСТА НА ДЕЛОВНИТЕ СУБЈЕКТИ ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО**

Содржина:

	стр
<b>АПСТРАКТ</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>10</b>
<b>ВОВЕД</b>	<b>11</b>
<b>Глава 1. ТЕОРЕТСКО-МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП НА ИСТРАЖУВАЊЕТО</b>	<b>14</b>
<b>1.1. ЦЕЛ И ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО</b>	<b>14</b>
<b>1.2. МЕТОДИ НА ИСТРАЖУВАЧКАТА РАБОТА</b>	<b>15</b>
<b>1.3. ОПШТА И ПОСЕБНИ ХИПОТЕЗИ</b>	<b>16</b>
<b>Глава 2. КВАЛИТЕТ ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО</b>	<b>18</b>
<b>2.1. УГОСТИТЕЛСТВО - ПОИМ ЗА ХОТЕЛИЕРСТВО</b>	<b>18</b>
<b>2.1.1. Класификација на хотели</b>	<b>19</b>
<b>2.1.2. Поим и критериуми за категоризација на хотели</b>	<b>20</b>
<b>2.1.3. Категоризација на хотелите во РС Македонија</b>	<b>22</b>
<b>2.1.4. Преглед на категоризирани хотели во РС Македонија</b>	<b>23</b>
<b>2.2. ПОИМ И КАРАКТЕРИСТИКИ НА КВАЛИТЕТ ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО</b>	<b>24</b>
<b>2.2.1. Квалитет на услуга</b>	<b>26</b>
<b>2.2.2. Хотелски производ и клучните елементи на кои се темели неговиот квалитет</b>	<b>28</b>
<b>2.2.3. Степени на квалитет</b>	<b>30</b>
<b>2.2.4. Карактеристики на квалитет</b>	<b>31</b>
<b>2.2.5. Задоволство од понудата</b>	<b>33</b>
<b>2.3. УПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИТЕТ ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО</b>	<b>34</b>
<b>2.3.1. Важност на управување со квалитет</b>	<b>34</b>
<b>2.3.2. Алатки и техники за управување со квалитетот во</b>	<b>34</b>

услугите во	
угостителството	
2.3.3. Имплементација на управување со квалитетот во	36
услугите во	
угостителството	
2.3.4. Управување со тотален квалитет (TQM)	37
2.4. СТАНДАРДИЗАЦИЈА НА УСЛУГИТЕ ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО	40
2.4.1. Примена на стандардите во хотелиерството	44
2.4.2. Интернационални стандарди	46
2.4.2.1. <i>ISO 9001 - Основи на системот за управување со</i>	48
<i>квалитет</i>	
2.4.2.2. <i>ISO 14001 EMS - Заштита на животната средина</i>	54
2.4.2.3. <i>ISO 45001 – Заштита на здравјето и безбедност во</i>	56
<i>работата</i>	
2.4.2.4. <i>Стандарди за безбедност на храната</i>	57
2.4.2.5. <i>ISO 27001 Information security management system –</i>	61
<i>ISMS - Заштита и безбедност на личните</i>	
<i>информации</i>	
2.4.2.6. <i>ISO 31000 Risk management – Управување со ризиците</i>	63
2.4.2.7. <i>ISO 50001 - Енергетска ефикасност</i>	69
2.4.2.8. <i>Рационално користење на вода во хотелите</i>	70
2.4.2.9. <i>Стандардизација на туризмот и сродните услуги -</i>	72
<i>одржливост на услугите во туристичкото</i>	
<i>сместување</i>	
2.4.3. Институт за стандардизација на РС Македонија	72
2.5. КОНТРОЛА НА КВАЛИТЕТ ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО	73
2.5.1. Методи на контрола на квалитет	75
2.5.2. Видови на контрола на квалитет	76
2.5.3. Спроведување на контрола на квалитет	77
Глава 3. ИСТРАЖУВАЊЕ НА ВЛИЈАНИЕТО НА КВАЛИТЕТОТ ВРЗ	79
УСПЕШНОСТА НА ДЕЛОВНИТЕ СУБЈЕКТИ ВО	
УГОСТИТЕЛСТВОТО	
3.1. КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА	79
3.2. ИСТРАЖУВАЧКИ ПРИСТАП	80

<b>3.3. ИСТРАЖУВАЧКА СТРАТЕГИЈА</b>	<b>80</b>
<b>3.4. ТИПОВИ НА ПОДАТОЦИ</b>	<b>81</b>
<b>3.5. МЕТОДИ НА СОБИРАЊЕ НА ПОДАТОЦИ</b>	<b>82</b>
<b>3.6. ЕТИКА ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО</b>	<b>82</b>
<b>3.7. ОЧЕКУВАНИ РЕЗУЛТАТИ</b>	<b>82</b>
<b>3.8. РЕАЛИЗИРАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО</b>	<b>83</b>
<b>3.8.1. Истражувачки модели</b>	<b>83</b>
<b>3.8.2. Предмет на анализа</b>	<b>83</b>
<b>3.8.3. Временска рамка</b>	<b>84</b>
<b>3.9. ОСВРТ НА НАУЧНИ ТУРДОВИ ОД СВЕТСКАТА ЛИТЕРАТУРА</b>	<b>85</b>
<b>ТЕМАТСКИ СЛИЧНИ СО ДОКТОРСКАТА ДЕСЕРТАЦИЈА</b>	
<b>Глава 4. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО НА ВЛИЈАНИЕТО НА</b>	<b>94</b>
<b>КВАЛИТЕТОТ ВРЗ УСПЕШНОСТА НА ДЕЛОВНИТЕ</b>	
<b>СУБЈЕКТИ ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО</b>	
<b>4.1. СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ - АКЦИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ, „ХОТЕЛ</b>	<b>94</b>
<b>МОНАСТИР, БЕРОВО“</b>	
<b>4.1.1. Елементи на квалитет</b>	<b>95</b>
<b>4.1.1.1. Локација</b>	<b>95</b>
<b>4.1.1.2. Капацитет, понуда и услуга</b>	<b>96</b>
<b>4.1.1.3. Имиџ</b>	<b>97</b>
<b>4.1.2. Управување со квалитет</b>	<b>97</b>
<b>4.1.2.1. ПР, маркетинг и продажба</b>	<b>98</b>
<b>4.1.2.1.1. Канали за комуникација</b>	<b>98</b>
<b>4.1.2.1.2. Анализа на конкуренција</b>	<b>99</b>
<b>4.1.2.1.3. Диференцијација од конкуренцијата</b>	<b>99</b>
<b>4.1.2.1.4. Сегментација</b>	<b>100</b>
<b>4.1.2.1.5. Таргетирање</b>	<b>100</b>
<b>4.1.2.1.6. Личност на купувачот- за избрани целни групи</b>	<b>100</b>
<b>4.1.2.1.7. Патека на потрошувачот</b>	<b>101</b>
<b>4.1.2.1.8. Цел на потрошувачот</b>	<b>102</b>
<b>4.1.2.2. Анализа на апсорбираниот сегмент од пазарот</b>	<b>103</b>
<b>4.1.2.3. Цели на ПР, маркетинг и продажба</b>	<b>104</b>



<b>4.1.3. Стандардизација на услугите, понудата и процесите</b>	<b>104</b>
<i>4.1.3.1. Надворешни стандарди</i>	104
<i>4.1.3.2. Внатрешни стандарди</i>	105
<b>4.1.4. Контрола на квалитет</b>	<b>106</b>
<b>4.1.4.1. Оперативна контрола</b>	<b>106</b>
4.1.4.1.1. „Мистериозен гостин“	108
4.1.4.1.2. Контрола на процеси	108
4.1.4.1.3. Контрола на внес и залихи, на сирови материјали и стока	110
<b>4.1.4.2. Анализа на финансии</b>	<b>112</b>
4.1.4.2.1. Приходи	112
4.1.4.2.2. Расходи	113
<b>4.1.4.3. Управување со енергијата, водата и отпадот</b>	<b>114</b>
4.1.4.3.1. Енергија	114
4.1.4.3.2. Вода	115
4.1.4.3.3. Отпад	116
<b>4.1.5. КРІ</b>	<b>117</b>
<b>4.1.6. Мерки за континуиран успех - едукација и мотивација</b>	<b>118</b>
<b>4.1.7. Резиме на хотелското работење</b>	<b>118</b>
<b>4.2. АНАЛИЗА И РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЧКИОТ МОДЕЛ - АНКЕТА ЗА МЕРЕЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ И ЗАДОВОЛСТВОТО НА КОРИСНИЦИТЕ НА ХОТЕЛСКАТА ПОНУДА</b>	<b>120</b>
<b>4.2.1. Дефинирање на истражувачките варијабли во однос на         хипотезите, во истражувачкиот модел анкета</b>	<b>120</b>
<b>4.2.2. Собирање и анализа на податоци</b>	<b>126</b>
<b>4.2.3. Опис на примерокот испитаници</b>	<b>128</b>
<b>4.2.4. Резултати од емпириското истражување</b>	<b>135</b>
<b>4.2.5. Резултати од дескриптивната статистичка анализа</b>	<b>135</b>
<b>4.2.6. Доказ на хипотезите со аритметичка средина на мерните         резултати</b>	<b>143</b>
4.2.6.1. Прва посебна хипотеза	145
4.2.6.2. Втора посебна хипотеза	147
4.2.6.3. Трета посебна хипотеза	148

4.2.6.4. <i>Општа хипотеза</i>	149
4.2.7. Доказ на хипотезите со резултати од Chi Square Test анализа	150
4.2.7.1. <i>Прва посебна хипотеза</i>	151
4.2.7.2. <i>Втора посебна хипотеза</i>	152
4.2.7.3. <i>Трета посебна хипотеза</i>	154
4.2.7.4. <i>Општа хипотеза</i>	156
4.2.8. Резиме на истражувањето - анкетата за мерење на квалитетот и задоволството на корисниците на хотелската понуда	158
<b>4.3. АНАЛИЗА И РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЧКИОТ МОДЕЛ – АНКЕТА - ЧЕК ЛИСТА ЗА МЕНАџЕР</b>	<b>159</b>
4.3.1. <b>Анализа на истражувачкиот модел „Чек листа за менаџер“</b>	<b>160</b>
4.3.2. <b>Собирање и анализа на податоци</b>	<b>167</b>
4.3.3. <b>Опис на примерокот испитаници</b>	<b>168</b>
4.3.4. <b>Резултати од емпириското истражување</b>	<b>169</b>
4.3.5. <b>Резултати од дескриптивната статистичка анализа</b>	<b>169</b>
4.3.6. <b>Доказ на општата хипотеза со аритметичка средина на мерните резултати</b>	<b>174</b>
4.3.7. <b>Резиме од моделот на истражување - чек листа за менаџери – анкета</b>	<b>177</b>
<b>4.4. АНАЛИЗА И РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЧКИОТ МОДЕЛ – АНКЕТА - ЧЕК ЛИСТА ЗА СМЕСТУВАЧКИ ЕДИНИЦИ</b>	<b>178</b>
4.4.1. <b>Анализа на истражувачкиот модел „Чек листи за сместувачки единици“</b>	<b>178</b>
4.4.2. <b>Собирање и анализа на податоци</b>	<b>182</b>
4.4.3. <b>Опис на примерокот испитаници</b>	<b>183</b>
4.4.4. <b>Резултати од емпириското истражување</b>	<b>184</b>
4.4.5. <b>Резултати од дескриптивната статистичка анализа</b>	<b>184</b>
4.4.6. <b>Доказ на општата хипотеза со аритметичка средина на мерните резултати</b>	<b>187</b>
4.4.7. <b>Резиме од моделот на истражување - чек листа за сместувачки единици - анкета</b>	<b>189</b>
<b>4.5. АНАЛИЗА И РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЧКИОТ МОДЕЛ –</b>	<b>191</b>

<b>АНКЕТА - ЧЕК ЛИСТА ЗА МИСТЕРИОЗЕН ГОСТИН</b>	
4.5.1. Анализа на истражувачкиот модел „Чек листа за мистериозен гостин“	191
4.5.2. Собирање и анализа на податоци	194
4.5.3. Опис на примерокот испитаници	196
4.5.4. Резултати од емпириското истражување	196
4.5.5. Резултати од дескриптивната статистичка анализа	197
4.5.6. Доказ на општата хипотеза со аритметичка средина на мерните резултати	198
4.5.7. Резиме од моделот на истражување - чек листа за мистериозен гостин - анкета	201
<b>4.6. АНАЛИЗА И РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЧКИОТ МОДЕЛ – АНКЕТА - ЧЕК ЛИСТА ЗА ПРИЕМ НА МАТЕРИЈАЛИ, СТОКИ И НАМИРНИЦИ</b>	<b>202</b>
4.6.1. Анализа на истражувачкиот модел „Чек листа за прием на материјали, стоки и намирници“	202
4.6.2. Собирање и анализа на податоци	205
4.6.3. Опис на примерокот испитаници	206
4.6.4. Резултати од емпириското истражување	208
4.6.5. Резултати од дескриптивната статистичка анализа	208
4.6.6. Доказ на општата хипотеза со аритметичка средина на мерните резултати	210
4.6.7. Резиме од моделот на истражување - чек листа за прием на материјали, стоки и намирници - анкета	212
<b>4.7. АНАЛИЗА И РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЧКИОТ МОДЕЛ - КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА НА УГОСТИТЕЛСКИ ОБЈЕКТИ, ХОТЕЛИ ОД КАТЕГОРИЈА 4*</b>	<b>213</b>
4.7.1. Анализа на угостителски објекти – хотели од категорија 4*	214
4.7.2. Анализа врз база на генерирани податоци од Букинг.ком	216
4.7.3. Анализа врз база на генерирани податоци од Трипадвајзер	229
4.7.4. Анализа врз база на генерирани податоци од Гугл	238
4.7.5. Анализа врз база на генерирани податоци од Фејсбук	242
4.7.6. Компаративна анализа на генерираните податоци од букинг.ком, трипадвајзер, гугл и фејсбук	246

4.7.7. Резиме од моделот на истражување - компаративна анализа на угостителски објекти – хотели од категорија 4*	255
4.8. ПРЕДЛОГ МЕРКИ И ПРЕПОРАКИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ СО ЦЕЛ УШТЕ ПОГОЛЕМ УСПЕХ НА ХОТЕЛСКИОТ БИЗНИС	256
4.9. ОГРАНИЧУВАЊА НА СПРОВЕДЕНИТЕ ИСТРАЖУВАЊА	261
<b>ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА</b>	<b>266</b>
<b>КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА</b>	<b>280</b>
<b>ПРИЛОЗИ</b>	<b>286</b>
Прилог 1 – Елаборат за Безбедност и здравје при работа	
Прилог 2 – Еколошки елаборат за заштита на животната средина	
Прилог 3 – Решение за утврдување на категоризација	
Прилог 4 – Преглед на нормативи	
Прилог 5 – Елаборат за имплементација на НАССР систем	
Прилог 6 – Анкетен прашалник за гости на македонски јазик	
Прилог 7 - Анкетен прашалник за гости на англиски јазик	
Прилог 8 – Анкетен прашалник - Чек листа за менаџер	
Прилог 9 – Анкетен прашалник - Чек листа за сместувачка единица	
Прилог 10 – Анкетен прашалник - Чек листа за „Мистериозен гостин“	
Прилог 11 – Анкетен прашалник - Чек листа за прием на материјали, стоки и намирници	

# ИСТРАЖУВАЊЕ НА ВЛИЈАНИЕТО НА КВАЛИТЕТОТ ВРЗ УСПЕШНОСТА НА ДЕЛОВНИТЕ СУБЈЕКТИ ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО

## Апстракт

Целта на ова истражување е да го идентификува влијанието на квалитетот врз успешноста на угостителскиот бизнис во сегментот хотелиерство, преку користење на реален пример, студија на случај хотел Манастир, Берово.

Истражувачкиот модел беше развиен врз база на опсежните истражувања на домашната и странската литература, т.е. по терк на најзначајните модели за мерење на квалитетот на услугата, процесите и понудата во угостителството, односно хотелиерството.

По пример на овие модели, но и со помош на многу значајното практично искуство на истражувачот, беа користени алатки на истражување, кои беа тествани во пракса како основа за овој истражувачки труд. Централно место во истражувачките модели, завзема успешноста на хотелскиот бизнис, која е условена од квалитетот на услугата и понудата, односно од воведените стандарди за квалитет, управувањето со квалитетот и неговата контрола.

Истражувањето кое беше многу интензивно, беше спроведено од месец декември 2022 до месец мај 2023 година. Истражувачот користеше секундарни, но и голем број примарни податоци, до кои дојде со истражување на литературата и директно преку сопственото искуство и истражување. Во сопственото истражување користеше комплексен истражувачки пристап, кој содржеше повеќе типови на истражувачка стратегија: студија на случај, акциско истражување, анкета, архивско истражување и компаративна анализа.

За анализа и обработка на добиените резултати од истражувањето се користеше дескриптивна статистика која покажа дека воведените стандарди во хотелиерството се предуслов за квалитет и дека управувањето со квалитетот и неговата контрола, односно воспоставувањето на континуиран квалитет и тоа како влијае на успехот на хотелскиот бизнисот.

Истражувањето има и неколку ограничувања кои треба да се земат предвид и поради кои резултатите не можат да се генерализираат. Односно тоа се големината на испитуваниот примерок во користените истражувачки методи, малата географска област, тесната временска рамка на спроведеното истражување и сезонската различност во работењето на хотелите во корелација со времето на спроведеното истражување. И покрај наведените ограничувања, спроведеното истражување дава значајни теоретски и емпириски импликации. Тестираните модели обезбедија сигурна основа за идни истражувања на влијанието на квалитетот врз успешноста на бизнисот, како на индивидуално ниво на хотелски бизнис, така и на ниво на целата хотелиерска индустрија.

Клучни зборови: угостителство, хотелиерство, стандарди на квалитет, управување со квалитет, контрола на квалитет, континуитет на квалитет, бизнис успех

# **RESEARCH ON THE IMPACT OF QUALITY ON THE SUCCESS OF BUSINESS ENTITIES IN THE HOSPITALITY**

## **Abstract**

The purpose of this research is to identify the impact of quality on the success of the hospitality business in the hotel segment, by using a real example, a case study of Manastir Hotel, Berovo.

The research model was developed based on extensive research of domestic and foreign literature, i.e. according to the most important models for measuring the quality of the service, processes and offer in hospitality sector, precisely in the hotel industry.

Following the example of these models, but also with the help of the very significant practical experience of the researcher, the research tools that were used, were tested in practice, as a basis for this research paper. The central place in the research models is occupied by the success of the hotel business, which is conditioned by the quality of the service and offer, actually by the used quality standards, and practiced quality management and its control.

The research, which was very intensive, was conducted from December 2022 to May 2023. The researcher used secondary, but also a large amount of primary data, up to which came by researching the literature and directly through own experience and research. In the own research was used a complex research approach, which contained several types of research strategy: case study, action research, survey, archival research and comparative analysis.

Descriptive statistics were used to analyze and process the results of the research, which showed that the used standards in the hotel industry are a prerequisite for quality and that quality management and its control, are must, for the establishment of continuous quality and the affects of this, on the success of the hotel business.

The research also has several limitations that should be taken into consideration and due to which the results cannot be generalized. That is, the size of the examined sample used in the research methods, the small geographical area, the narrow time frame of the conducted research and the seasonal difference in the operation of the hotels in correlation with the time of the conducted research. Despite the mentioned limitations, the conducted research provides significant theoretical and empirical implications. The tested models provided a reliable basis for future research on the impact of quality on business performance, both at the individual hotel business level and at the level of the entire hotel industry.

Keywords: hospitality, hotel, quality standards, quality management, quality control, quality continuity, business success

# ИСТРАЖУВАЊЕ НА ВЛИЈАНИЕТО НА КВАЛИТЕТОТ ВРЗ УСПЕШНОСТА НА ДЕЛОВНИТЕ СУБЈЕКТИ ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО

## ВОВЕД

Во последните децении угостителството стана еден од најголемите, најбрзорастечки и најдинамични индустриски сектори. Тоа е индустрија која вклучува многу комплементарни бизниси од многу различни сфери. Влијанието на новите технологии одигра фундаментална улога во растот на целиот угостителски бизнис.

Оваа студија има за цел да го истражи влијанието на стандардите на квалитет, управувањето со квалитет и контролата на квалитет, на услугите, производите и процесите во хотелиерството, врз континуираното подобрување на квалитетот во хотелските бизниси, односно врз успешноста на хотелското работење, особено преку случајот на истражување „Хотел Манастир, Берово“.

Кога станува збор за квалитет во угостителството најнапред се размислува за воведување на стандарди. Во однос на управување со квалитетот во угостителската индустрија, единственото правило за прогрес е доследно давање услуги и понуди со највисок квалитет на клиентите. Одржувањето на квалитетот на услугата помага да се стекне добар имиџ и конкурентска предност во однос на другите во индустријата. За постојано пружање одлична услуга, мора да бидат разберени критичните компоненти на квалитетот на угостителството и соодветно, во тие начела, да се обучи целиот персонал.

Квалитетот на услугата генерално се оценува врз основа на очекувањата на клиентите. Ако услугата ги исполнува и ги надминува очекувањата на клиентите, тоа често се смета за врвен квалитет. Со едноставни зборови, квалитетот на услугата е она што клиентот го добива и за кое е задоволен да плати.

Во угостителскиот бизнис континуирано се настојува да се премости јазот помеѓу очекуваната услуга и услугата што се обезбедува за да се постигне услужна извонредност. Честопати и се воведуваат различни стандарди за квалитетна услуга и

производ, како интерни, така и екстерни, со цел да се досегне и одржи целта. Континуираните подобрувања ја одразуваат посветеноста на угостителскиот бизнис кон квалитетот и најдобрите практики, при тоа поставувајќи сигурен и доверлив бренд. Што е најважно, квалитетните услуги се причина за клиентите да се вратат на повторно гостување.

Во угостителската индустрија, задржувањето на постоечките клиенти и проширувањето на деловните пазари е од врвна важност. Постојано се работи на подобрување на искуството на клиентите преку персонализирани услуги и многу повеќе од тоа, а ова имплицира дека управувањето со односите со клиентите не е толку лесно.

Контролата, ревизиите и редовните проверки, го одржуваат квалитетот на производите и услугите, а воедно и исправноста на процесите, но исто така вака поставениот систем ги открива евентуалните недоследности, уште во најрана фаза и алармира, за да им се посвети итно внимание. Одржувањето на ритам на чести и редовни проверки и контроли, е исто така од клучно значење, особено во средина како што е угостителството поради исклучителната брза динамика на процесите и каде што лошата услуга или понуда и услугата или понудата со недостаток, може да го уништи искуството на клиентите, но и репутацијата на брендот, дури и во случаите каде што тој се градел и создавал долга низа на години.

Ова истражување се состои од пет главни делови. Во првиот дел **Теоретско-методолошки пристап на истражувањето** се претставува во кратки црти теоретско-методолошкиот аспект на истражувањето. Во вториот дел **Квалитет во угостителството**, се зборува за сите поединости на квалитетот во угостителството, со акцент на хотелиерството и неговите главни карактеристики, односно за квалитетот на услугата и понудата, со опширно опфаќање на стандардите кои се применуваат во угостителството, како и со начините на управување и системите на контролата на процесите. Детално се обработуваат нивните клучни сегменти во однос на постигнување задоволство кај клиентите на хотелот, а со тоа и успех на хотелскиот бизнис. Во третиот дел **Истражување на влијанието на квалитетот врз успешноста на деловните субјекти во угостителството** е дадена поставената истражувачка рамка, со сите нејзини поединости, кои служат како патоказ низ истражувачкиот процес. Во четвртата глава **Резултати од истражувањето на влијанието на квалитетот врз успешноста на деловните субјекти во**



**угостителството,** сублимирани се анализите и резултатите од обемното истражување, кое е повеќе сегментно и содржи неколку методи и модели и тоа: *Студијата на случај и акциското истражување* врз предметот на истражување - „*Хотел Манастир, Берово*“, *анкетата за мерење на квалитетот и задоволството на корисниците на хотелската понуда* – спроведена врз гостите на хотелот предмет на студијата на случај и акциско истражување, *внатрешните анкети - чек листи за менаџери, за сместувачки единици и за прием на материјали, стоки и намирници* – кои се користат за интерна контрола на процесите во хотелот подвргнат на истражување и *компаративната анализа на угостителски објекти – хотели од категорија 4\**, од туристичките дестинации во РС Македонија, базирана на генерирани податоци од маркетинг и продажните дигитални канали: букинг.ком, трипадвајзер, гугл и фејсбук. Од ова истражување произлегоа значајни податоци, информации, алатки и сознанија, кои понатаму можат да бидат од корист за многумина како во научната сфера, така и во светот на практиката.

На крајот од трудот следат заклучните согледувања до кои е дојдено во текот на истражувањето.

## **Глава 1.**

### **ТЕОРЕТСКО-МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

#### **1.1. ЦЕЛ И ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

##### **Цел на истражувањето**

Целта на ова истражување е да го идентификува влијанието на квалитетот врз успешноста на угостителскиот бизнис во сегментот хотелиерство, преку користење на реален пример, студија на случај и акциско истражување хотел Манастир, е истражува преку темите:

- аспекти на квалитетот во угостителството
- стандарди, управување и контролана квалитетот на услугите, понудата и процесите во хотелиерството
- влијанието на континуитетот на квалитет, врз успехот во угостителството

Од ова истражување произлегуваат значајни податоци, информации, алатки и сознанија, кои понатаму можат да бидат од корист за многумина како во научната сфера, така и во светот на практиката

##### **Предмет на истражување**

Предмет на ова истражување е влијанието на квалитетот врз успехот на деловните субјекти во угостителството, конкретно во хотелскиот сегмент. Истражувањето се фокусира на хотел Манастир, Берово, третирајќи го како студија на случај и акциско истражување. Всушност преку третман на реален репрезентативен случај се следи и анализира, влијанието на стандардите за квалитет, управувањето и контролата на квалитетот на услугите, производите и процесите во угостителството, при што се утврдува нивното исклучително значење, во создавањето диференцијација на хотелот од растечката конкуренција, која допринесува кон остварувањето на конкурентска предност, која пак овозможува зголемена продажба на услугите и производите и има

силно влијание во континуираното подобрување на квалитетот и генерирање на бизнис успех.

## 1.2. МЕТОДИ НА ИСТРАЖУВАЧКАТА РАБОТА

Методологијата на истражувачката работа е клучен дел од секое истражување, бидејќи ги одредува методите и стратегиите што се користат за собирање и анализа на податоците.

Истражувачкиот дизајн е базиран на дедуктивниот пристап, односно на користењето на дедуктивната логика во истражувањето кое подразбира пристап при кој се започнува со разгледување на теоријата, од којашто се развиваат хипотези кои се однесуваат на фокусот на истражувањето и потоа се надоврзува на нивно тестирање. Според Саундерс, Луис и Тромбил<sup>1</sup>, овој пристап има одредени важни карактеристики што го прават научен. Прво, го олеснува објаснувањето на причинско-последичните врски помеѓу променливите. Второ, пристапот диктира дека истражувачот останува независен од она што го набљудува. Трето, овозможува концептите да се операционализираат во таков начин кој овозможува да се измерат независните и зависните променливи квантитативно. Четврта и последна карактеристика е тоа што пристапот дозволува и генерализација. За да се изврши генерализација, важно е да се изберат доволно голем број примероци за испитување, односно да се соберат голема количини на податоци од голем број испитаници. Употребата на квантитативниот дизајн на истражување му овозможи на истражувачот да собере податоци кои се количински, кои потоа се анализираа и од кои се извлекоа корелации, односно од постоечкиот однос помеѓу димензиите на поставениот анкетен прашалник и задоволството на клиентите, исправноста на процесите, односно успешноста на бизнисот. Користен е и компаративниот пристап, на истородни примери, кои исто така ни овозможува градација на степени кои водат кон диференцирање.

За ова истражување се користени секундарни податоци и голем обем примарни податоци - кои се добиени од истражување на литературата домашна и

---

<sup>1</sup> Saunders, M., Lewisand, P. & Thornbill, A., 2009, *Research methods for business students*, NewYork: PrenticeHall

странска, но и од праксата на истражувачот и директно преку спроведеното истражување. Од методите на собирање на податоци е користена анкетата во пишана форма, набљудувањето и архивско истражување. Анкетата е користена со две различни цели, едната е анкета во форма на прашалник за испитување на задоволството на клиентите, и проверка на системот за управување и контрола на квалитет, а другиот тип на анкети се различните чек листи кои се користат оперативно за проверка на квалитетот во интерните хотелски процеси. Набљудувањето на тековното работење на хотелот е дел од пристапот во управувањето и контролата на квалитетот кон осигурување на исправност на процесите. Архивското истражување е користено врз интерните хотелски датотеки, но и во доменот на дигиталните маркетинг-продажни канали.

Во истражувањето се применети неколку стратегии и тоа студија на случај - во чии што рамки се истражуваше една организација, Хотел Манастир, Берово, акциско истражување - бидејќи истражувачот е активен учесник во ситуацијата која се истражува, тој е генерален менаџер на организацијата на која се спроведува дел од истражувањето, анкета - е користена и за испитување на корисниците на услугите и понудата, а и за проверка на интерните оперативни процеси, се користеше и архивско истражување - на интерни и екстерни датотеки, како и компаративната анализа - која се спроведе на избрана контролна група, која послужи како репрезент за реалната состојба во македонското хотелиерство.

Во обработката на податоците добиени од истражувањето се користеше дескриптивна статистика.

### **1.3. ОПШТА И ПОСЕБНИ ХИПОТЕЗИ**

Во научно-истражувачката работа поставувањето на хипотезите како водечки идеи се јавува како претпоставка која следи по утврдувањето на одредени факти. Хипотезите се проверуваат и докажуваат со објаснување и интерпретација на тие факти, или пак проширување на значењето за тие факти, односно претставуваат начин како да се помине од старото, кон ново сознание.

Во ова истражување е поставена следната општа хипотеза:

**ОПШТАТА ХИПОТЕЗА:**

**„ КОНТИНУИРАНИОТ КВАЛИТЕТ КАКО ПРЕДУСЛОВ ЗА УСПЕХ НА  
УГОСТИТЕЛСКИОТ БИЗНИС“.**

**ПОСЕБНИ ХИПОТЕЗИ**

Од општата хипотеза, во ова истражување произлегуваат следниве посебни хипотези:

**X1:** Се претпоставува дека *имплементација на стандардите за квалитет во угостителството, е значаен фактор за успех*

**X2:** Се претпоставува дека *управување со квалитетот во угостителството, е основа за постигнување успех*

**X3:** Се претпоставува дека *менаџерската контрола на квалитетот во угостителството придонесува за успех во бизнисот*

## Глава 2.

### КВАЛИТЕТ ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО

#### 2.1. УГОСТИТЕЛСТВО - ПОИМ ЗА ХОТЕЛИЕРСТВО

Една од појавите на современото живеење е туризмот. Тој претставува патување за рекреација, одмор или бизнис цели, кое Светската туристичка организација (World Tourism Organization), го дефинира на следниот начин „Туризмот претставува збир на активности на лицата во текот на нивното патување и престој во место надвор од нивното вообичаено опкружување, но не повеќе од една календарска година, за одмор, односно деловни или други причини што не се поврзани со стекнување на плата во местата што ги посетуваат“<sup>2</sup>.

За да постои престој надвор од местото на живеење, мора да постојат објекти за сместување. Покрај тоа што ги има низа различни, предмет на ова истражување се хотелите, како основна клетка на угостителството.

Според Законот за угостителска дејност на РС Македонија, хотелиерството како стопанска дејност припаѓа во угостителскиот сектор, т.е. врши угостителска дејност со приготвување и послужување храна, давање услуги за забава, рекреација, приготвување и послужување пијалаци и давање услуги за сместување<sup>3</sup>.

Според членот 3 од Законот за угостителска дејност<sup>4</sup>: Во хотелот треба да бидат исполнети условите за давање услуги за сместување и појадок, за исхрана и пијалаци и други услуги. Во хотелот се издаваат соби, а не кревети. Хотелот треба да биде сместен во посебна зграда или во потполно одвоен дел на зградата, кој претставува хомогена целина. Хотелот може да има депанданс, кој треба да биде лоциран во неговата непосредна близина.

---

<sup>2</sup> *Koncepts, definitions and classifications for tourism statistics – A technical Manual*, 1995, Madrid: World Tourism Organization

<sup>3</sup> *Закон за угостителска дејност*, 2004, Службен весник на Р.С. М. бр.62/2004

<sup>4</sup> *ibid*

Хотелската индустрија е една од најважните компоненти на угостителска индустрија и таа е тесно поврзана со туристичката индустрија, односно се во заемно-зависна релација. Општо кажано, хотел е управуван објект, кој на гостите им обезбедува место за ноќевање – на краткорочна комерцијална основа. Прецизните карактеристики и услугите што им се обезбедуваат на гостите може драстично да варираат од еден до друг хотел, а сопствениците на хотелите генерално имаат за цел да привлечат одреден тип на клиенти преку нивниот модел, цени, маркетинг стратегија и / или преку опсегот на услугите што ги нудат. Поради природата на хотелските услуги, хотелот е тесно поврзан со туристичката индустрија. Една заедничка област на конфузија се однесува на разликата помеѓу Угостителската индустрија и Туристичката индустрија, при што многу луѓе погрешно веруваат дека двата термина се однесуваат на истото. Сепак, иако постои вкрстување, разликата е во тоа што угостителската индустрија е поширока по обем и вклучува повеќе различни сектори. Хотелската индустрија единствено се занимава со обезбедување на сместување за гости и сродни услуги. Спротивно на тоа, угостителската индустрија се занимава со слободното време во поопшта смисла. Како резултат на тоа, покрива сместување, ресторани, барови, кафулиња, ноќен живот и голем број на угостителски и туристички услуги.

### **2.1.1. Класификација на хотели**

Може да се разликуваат повеќе видови хотели, а врз база на услугите што ги даваат за гостите, може да се поделат на:

- Хотели за давање комплетни услуги на гостите:

вклучувајќи ноќевање, комплетна исхрана, забава, вршење лични услуги на гостите, давање телефонски услуги и други услуги. Овие хотели најчесто се наоѓаат во туристичките места;

- Гарни хотели:

даваат услуги за сместување, додека од исхрана само појадок и некои ладни јадења и ужинки, слично на гостинските куќи „bed and breakfast – кревет и појадок“. Вообичаено за овие хотели е што се стационирани во градовите каде што гостите доаѓаат на краток престој или се на поминување.

Во однос на должината на престојот на гостите, хотелите се делат на:

- Транзитни хотели:

овие хотели уште се нарекуваат хотели на поминување или транзитни хотели. Карактеристично е што во нив гостите се задржуваат кратко време, најчесто еден ден и користат ноќевање со појадок;

- Пансионски хотели:

овие хотели се нарекуваат и фамилијарни хотели. Карактеристика за нив е задржувањето на гостите во подолг период и користењето на пансионски, односно комплетни услуги.

Според времетраењето на работа, хотелите можат да работат во текот на целата година или периодично, во една, две или три сезони.

Според организацијата на пристигнувањето на гостите во хотелот, хотелите се класифицираат на хотели за групи на гости и хотели за индивидуални гости. За првите, организацијата обично ја прават агенции кои ги најавуваат гостите пред пристигнувањето. За вторите, карактеристично е што не секогаш постои најава за пристигнувањето на гостите, односно често овие гости можат да бидат ненајавени за хотелот, но и секако најчесто самостојно патуваат без посредништво на туристичка агенција.

Според капацитетот, односно според бројот на соби, хотелите можат да бидат мали, средни и големи хотели. Оваа поделба има релативно значење во различни земји.

Според местото во кое хотелот е изграден, хотелите можат да бидат: градски хотели, планински хотели, хотели покрај вода (хотели покрај море, езеро, река).

Според намената, се класифицираат на: хотел – лекувалиште, спортски хотел, туристички хотел...

Според категоријата на хотелот – хотели од прва, втора, трета, четврта и петта категорија.

### **2.1.2. Поим и критериуми за категоризација на хотели**



Категоризацијата на хотелите е со цел воведување на стандарди кои се карактеристика за одредена категорија во хотелиерството кои обезбедуваат сигурност и заштита на правата на потрошувачите, но и со самото постоење на категоризацијата се наметнуваат, но и исполнуваат очекувања од условите, понудата и услугата на хотелот. Со цел заинтересираните однапред да добијат првична претстава за условите, понудата и услугите за сместување, вклучително и дополнителните содржини, тие секогаш се заинтересирани за категоријата на хотелот. Во најголем број случаи категоријата на хотелот имплицира и одредена претстава за цените на услугите во тој хотел. Преку категоризацијата им се дава можност на различните платежно-способни потенцијални потрошувачи да направат соодветен избор на категорија која сметаат дека би била согласно нивните желби, но и можности. Припадноста на хотелот на одредена категорија, претставува своевидна потврда за нивото на квалитетот на условите, понудата и услугите, кои се одлика на таа категорија. Претходно наведеното секако има големо влијание и врз формирањето на цената за истите, која што пак расте соодветно нивото и со подобрувањето на квалитетот на условите, понудата и услугите на категоријата. Па така најниската класифицирана категорија дава гаранција дека е обезбеден минимум, од аспект на квалитетот на услугите, во рамките категоризиран хотел. Вообичаено, основните критериуми во процесот на категоризација се карактеристичните безбедносно-технички елементи. Меѓутоа, постојат и елементи вон нив кои се земаат како базични критериуми при категоризацијата.

Категоризацијата на објектите се утврдува во зависност од општите и посебните минимални услови кои ги исполнуваат тие објекти како што се уредувањето, опремата, квалитетот на услугите, стручната подготовка на вработените, но и удобноста, комфорот, знаењето на странски јазици на персоналот и слични фактори карактеристики за оваа индустрија. А означувањето на категоријата се врши со симболи, најчесто ѕвезди, поретко дијаманти и сл.

Видовите хотелски објекти, условите за категоризација, бројот на категоризациски степени, како и нивното означување, се разликуваат во различни земји и низ светот и низ самата Европа. И покрај тоа што години наназад се вложуваат големи напори од различни интернационални тела, за формирање на

универзална интернационална категоризација во рамката на хотелиерството, до денес такво нешто за жал не е реализирано. Како причини за тоа се наметнуваат нееднаквоста на категоризациите меѓу различни земји, односно потешкотиите при нивно споредување, најчесто соочувајќи се со различната култура, степенот на економски развој, развојните политики... во поглед на она кое е задолжително или необврзувачко за категоризацијата, законските регулативи и под-акти кои ги третираат услужниот сектор и хотелската индустрија, на различните држави во Европа и светот. Доколку дојде до успешно спроведување на формирање на универзална интернационална категоризација во рамките на хотелиерството и истото профункционира, најголема корист ќе имаат гостите, односно туристите.

Во некои земји како на пример и во РС Македонија, постојат строги законски и под-законски регулативи кои ја регулираат категоризацијата на хотелите од секој аспект, во други пак земји, процесот на категоризирање го регулираат одредени граѓански здруженија, кои во некои земји паралелно функционираат и по повеќе, во трети земји самите хотелиери си ја одредуваат по свое само-оценување, припадност на категоријата на нивниот хотел, а како многу важни се третираат и евалуациите од самите корисници-гости на хотелите, добиени односно оставени, особено на интернет резервациско-продажните канали или пак на самите веб- страни на хотелите.

Во светот постојат и хотели кои се категоризирани со шест или седум ѕвезди. Забуната која тие ја предизвикуваат, вон познатиот и општо прифатен систем на категоризирање во рамка до 5 ѕвезди, е настаната поради опцијата која е наведена во претходниот пасус, односно само-оценувањето од страна на сопствениците или раководството на овие хотели, а при тоа и правната рамка на тие земји, која им го дозволува тоа.

Критериумите за категоризација на хотелите се најчесто базирани врз квантитативни и квалитативни карактеристики, но и безбедносно-техничките правила.

### **2.1.3. Категоризација на хотелите во РС Македонија**

Од 1981 година до 1996 година, хотелите во РС Македонија се категоризирани во 5 категории именувани со букви. Во 1997 година доаѓа до промена на системот на категоризација од букви, во воведен систем со ѕвезди и тоа од 5 до 1 ѕвезда, категориите по пример на поразвиените земји. Со текот на годините условите за рангирање во одредена категорија многу пати претрпеле менување. Во македонското законодавство последната измена на Правилникот за услови за категоризација на објектите за вршење угостителска дејност е од март 2013 година и може да се каже дека овој систем на рангирање на хотелите е на соодветно европско ниво и е структуриран по начелата на европскиот „Хотелстарс“ систем, кој ги категоризира хотелите во петнаесет високо развиени европски држави.

#### 2.1.4. Преглед на категоризирани хотели во РС Македонија

Според Регистарот на категоризирани угостителски објекти, кој го води Секторот туризам при Министерството за економија, во последната официјална верзија истакната на веб - страната на истоименото министерство која датира од 20.01.2020 година, има вкупно 197 лиценцирани, односно категоризирани хотели во нашата земја. Истакнатиот табеларен преглед во табела 2.1.1. е по вкупна бројност од секоја категорија на хотели, од 1 до 5 ѕвезди, вклучувајќи ги и супериор подкатегиите од секоја категорија хотели<sup>5</sup>.

**Табела 2.1. Табеларен преглед, по вкупна бројност од секоја категорија на хотели, од 1 до 5 ѕвезди**

Категорија на хотели	1*	1* супериор	2*	2* супериор	3*	3* супериор	4*	4* супериор	5*	5* супериор	вкупно
Број на категоризирани хотели	7	/	23	12	49	13	58	15	9	11	197

Извор: <https://economy.gov.mk/Upload/Documents/Registar%20na%20kategorizirani%20hoteli%20WEB%2001.01.2020.pdf>

<sup>5</sup><https://economy.gov.mk/Upload/Documents/Registar%20na%20kategorizirani%20hoteli%20WEB%2001.01.2020.pdf>

Од табелеарниот преглед јасно може да се увиди дека најбројни се хотелите од висока категорија со 4\* и тоа дури 73 на број, што укажува на висок квалитет на македонското угостителство, по нив се истакнуваат оние со 3\*, кои исто така се многубројни и ги има 62, а со доволна застапеност се и оние од 5\* и ги има 20, што зборува за вариетет на понуда, на македонското угостителство од сегментот хотелиерство.

## **2.2. ПОИМ И КАРАКТЕРИСТИКИ НА КВАЛИТЕТ ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО**

Зборот квалитет доаѓа од латинскиот збор „qualitas“ којшто означува дека некоја појава, предмет или услуга е со добри карактеристики или се однесува на нејзината вредност.

Кога се зборува за квалитет, вообичаено се размислува за:

- Колку нешто е добро или лошо,
- Карактеристика или особина на некого или нешто,
- Стандардот на нешто што се мери со други работи од сличен вид,
- Степенот на извонредност на нешто,
- Карактеристичен атрибут или карактеристика што ги поседува некој или нешто или за
- Висок стандард.

Што е квалитет?

Квалитетот започнува со разбирање на потребите на клиентите и завршува кога се тие потреби задоволени.

Квалитетот често се користи за да значи „извонредност“ на производ или услуга.

Квалитетот е едноставно исполнување на барањата на клиентите.

Квалитетот треба да има компонента на доверливост - тоа е способност на производот или услугата да продолжи да ги исполнува барањата на клиентите.

Квалитетот на некои од производите што се купуваат е повеќе поврзан со задоволство од сопственоста отколку со некоја функционална сопственост<sup>6</sup>

Во се погоре наведено јасно се надзира дека поимот за квалитет е врзан за субјективното мислење и став на поединечниот пристап, кое пак само по себе ја прави дискутабилна објективноста на квалитетот и специфичноста на неговото дефинирање. Генерално атрибути кои се врзуваат за квалитетот се: убавина, добрина, скапоценост, вредност... но сево ова не е ни од далеку прецизно.

Според Оксфордскиот речник, „квалитетот се дефинира како:

- степен на извонредност на едно нешто;
- релативна природа или вид или карактер на нешто;
- класа или оценка на нешто“;<sup>7</sup>

Дефиниран квалитет: „ISO 9000:2000

Степен до кој се поставува сет од својствени карактеристики кои исполнуваат барања

- Карактеристика – карактеристична особина, односно физички, сетилни, временски или функционални итн.
- Барање – потреба или очекување дека се наведува или имплицира или е задолжително, т.е. обичај или вообичаена практика за вас!“<sup>8</sup>

Со оглед на преставеното се гледа дека дефинирањето на тоа што е квалитет е специфичен предизвик. Во литературата се наидува на различни пристапи кои го дефинираат квалитетот и се со субјективен и со објективен карактер.

Квалитетот е суштински аспект на секоја стока, производ или услуга. Тој е заеднички фактор кој дефинира општоприфатени општествени стандарди. Затоа е логично терминот да се користи толку често и да значи толку разновидни нешта.

---

<sup>6</sup> Oakland J.S., 2014, *Total Quality Management and Operational Excellence*, 4th edition, NewYork: Routledge, p. 4

<sup>7</sup> Hornby A.S., 2003, *Oxford Dictionary*, Oxford: Oxford University Press

<sup>8</sup> International Standard ISO 9001, 2020, ISO Copyright Office Switzerland, 5th edition

Во литературата за квалитет и обезбедување квалитет во пракса, овој концепт треба да се толкува во врска со една или повеќе од следниве клучни точки:

1. Во своето најтрансцендентно значење, како синоним за извонредност, тоа е филозофски пристап што не може да се дефинира, туку само да се цени. Кога се разгледува од материјална гледна точка, тој е поврзан со цена, ексклузивност, врвна понуда и до одреден степен, луксуз. Често се користи за означување на производи поврзани со сегментите на пазарот со високи приходи;

2. Како синоним за пристап насочен кон клиентот, концептот на квалитет се однесува на степенот на задоволството и степенот до кој услугите и производите ги исполнуваат очекувањата и потребите на клиентите. Во оваа употреба, квалитетот е субјективен поим и не може да се перцепира поинаку за кој било даден производ, услуга или клиент;

3. Како термин кој ги специфицира карактеристиките на производот или услугата, квалитетот добива повеќе прецизно значење кое е препознатливо и мерливо и овозможува објективно рангирање, како во случај на класификација на хотели;

4. Во однос на производните процеси, квалитетот се подразбира во повеќе технички термини, како систем или збир на практики неопходни за усогласување на производот или услугата со применливите стандарди. Во таа смисла, квалитетот претставува алатка за подобрување на менаџментот; и

5. Како економски поим, квалитетот се дефинира во однос на карактеристиките на производот, трошоците за производство и продажната цена. Когнитивно, туристите ги поврзуваат цената и категоријата и квалитетот, па ќе бидат подготвени да платат разумен издатак за производ ако неговиот квалитет е супериорен.

Секое од овие често коегзистирачко толкување, се однесува на фундаменталниот, комплементарен и подеднакво валиден аспект на квалитетот.<sup>9</sup>

### 2.2.1. Квалитет на услуга

Постои разлика и при дефинирање на квалитетот на услугите од една страна и на квалитетот на производите од друга страна, а при тоа клучно е нивната различна природа на опипливост, односно неопипливоста на услугите.

Квалитетот на повеќето услуги е најчесто тешко дефинирачки и тоа се до моментот додека не дојде до нивно консумирање, поради субјективниот фактор, односно консументот и неговата перцепција за квалитет која се поврзува со нематеријалните и естетските компоненти.

Во 1985 година од тим академски истражувачи, А. Парасураман, Валари Зејтамл и Леонард Л. Бери, за прв пат бил објавен прашалник за мерење на квалитетот во услужниот сектор, именуван како SERVQUAL., Тој претставувал метод за мерење за квалитетот на услугата, односно истражување преку прашалник и станал доминантна мерна скала во областа на квалитетот на услугата.<sup>10</sup> Уште во тоа време авторите на оваа скала во статијата на журналот каде што го изнеле својот став заедно со наведената скала, истакнале: „обезбедувањето супериорен квалитет на услугата се чини дека е предуслов за успех, ако не и услов за опстанок на еден бизнис во 1980тите па и понатаму“<sup>11</sup> Ова недвосмислено ни говори дека квалитетот на услугите од секогаш играл огромна улога.

SERVQUAL моделот го оценува квалитетот на услугата како збир од пет димензии:

1. Во однос на неговата тежина во генерирањето на задоволство, физичката компонента претставува едвај 10%, додека останатите

---

<sup>9</sup> *Practical Guidelines for Integrated Quality Management in Tourism Destinations*, 2017, Madrid: World Tourism Organization, p.14

<sup>10</sup> Parasuraman, A. Ziethaml, V. & Berry, L.L., 1985, *SERVQUAL: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, Journal of Retailing

<sup>11</sup> *ibid.*, p. 12.

четири димензии – кои се засегнати, по редослед на важност, се усогласеност, капацитет за одговор, доверливост и емпатија – и заедно претставуваат 90%;

2. Усогласеност е степенот до кој техничките аспекти, како што се знаењата и вештините на услужниот персонал, ги исполнуваат наведените стандарди, придонесувајќи за кредибилитет и доверба;

3. Капацитетот за одговор кој се однесува на подготвеност, ажурност, компетентност и учтивост во решавањето на проблемите на клиентот;

4. Доверливост се однесува на способноста да се обезбеди стандардизирана услуга на сигурен и совесен начин, за да го следи „продажното ветување“; и

5. На крај и со тежина малку поголема од онаа што се припишува на физичката компонента, е емпатијата, индивидуалното внимание кое му се нуди на секој клиент кое иако е еднакво важно, не може да го избалансира или замени недостатокот на професионализам, доследност или недостаток во управувањето.<sup>12</sup>

Дополнително, во овој дел за општото говорење за што е квалитет, треба да се спомне и дефинирањето на Котлер, за кој пак квалитетот е „вкупноста на особините и карактеристиките на производот или услугата кои произлегуваат од нивната способност да задоволат постоечки или имплицираат потреби на потрошувачот“<sup>13</sup>.

### **2.2.2. Хотелски производ и клучните елементи на кои се темели неговиот квалитет**

Во хотелиерството производите секогаш претставуваат еден вид на комбинација на реални опипливи производи, меѓусебно поврзани и зависно условени со услуги. Оваа комбинација на производи е многу разновидни и постојат бројни вакви форми каде нематеријалните услуги заедно со материјалниот производ чинат

---

<sup>12</sup> *Practical Guidelines for Integrated Quality Management in Tourism Destinations*, 2017, Madrid: World Tourism Organization, p. 15

<sup>13</sup> Kotler, P., Bowen, J.T. & Makens, J., 2006, *Marketing for Hospitality and Tourism*, New Jersey: Prentice Hall, pp. 127-128



едно цело. Како на пример услугата за сместување, како нематеријална компонента, е во директна корелација со мноштво материјални елементи неопходни за нејзино реализирање, постоење на соба, во собата опрема од типот кревет и други елементи, постелнина, пешкири и т.н. кои секако оставаат свој силен белег врз целокупното искуство.

Вака обликуваниот производ има своја вредност, односно нуди задоволство на неговиот корисник и се продава по одредени цени. Производот во хотелиерството често се изедначува со услугата, па така самиот термин хотелска услуга се третира сеопфатно и тоа е прифатено и во теоријата и во праксата, всушност се зборува за производ кој е пакет од хотелски услуги, кои се базираат на хотелските ресурси и стандарди, кои обезбедуваат квалитет на сите поединечни елементи на тие производи односно услуги.

Првенствено кога се размислува за квалитет во хотелските компании секогаш мора да се има на ум, дека тоа мора да биде квалитетот на услугите и производите што се нудат, но од гледна точка како ги перцепираат потрошувачите, а не од гледна точка на она што раководството и вработените во компанијата го сметаат за квалитет. Од огромно значење во современото време на водење хотелскиот бизнис е и да се разбере дека точно квалитетот на производите и услугите е она кое може да овозможи конкурентска предност поради постоењето на многу силна конкуренција.

Медлик и Инграм, ги истакнуваат клучните елементи на кои се темели квалитетот на хотелската понуда, тоа се: „локација, капацитети, услуги, имиџ и цена.“<sup>14</sup>

Локацијата многу често може да биде пресудна во детерминирање на збирниот квалитет на хотелската понуда, таа всушност го означува местото на создавање и потрошувачка на хотелската понуда. Под квалитетна локација подразбираме примамлива местоположба со добра сообраќајна поврзаност, но и врска со јавентранспорт, како и пристапност и опкружување со природни, културни и други знаменитости.

Хотелските капацитети вклучуваат инфраструктурни хотелски капацитети и работна средина. Инфраструктурата на хотелот вклучува всушност градби за сместување, забава, исхрана, додатни сали и престој на гости, техничко-

---

<sup>14</sup> Medlik, S. & Ingram, H., 2002, *The Business of Hotel*, Oxford: Butterworth-Heinemann, pp.14-15

хигиенска инфраструктура, процесна опрема како хардвер и софтвер за хотелски бизнис и разни пропратни услуги, поддршка на бизнисот како што се транспорт, комуникациски услуги и информациски систем. Работна средина пак вклучува простории во кои живеат и работат вработените како кујна, магацин, канцеларии, перални, простории и опрема за одржување на хотелското домаќинство итн.

Услугата се однесува на многу поединечни активности кои ги спроведува овој бизнис, од оние кои се врзани за обезбедување и понудување на хотелските производи, па до оние кои сами по себе се остварена цел, но главно сите тие ја чинат хотелската понуда, а многу важно е да се истакне дека тие се во директна зависност од човечките ресурси со кои располага овој бизнис.

Имиџот пак ја претставува во целина сликата/замислата на јавноста, корисниците, гостите... за хотелскиот бизнис, односно неговата понуда, всушност неговите конкретни производи и услуги. Односно имиџот на еден хотел го претставува и начинот на кој тој хотел им се претставува на гостите, но многу повеќе начинот на кој посетителите, гостите, јавноста го замислува, доживува и го презентира пред други. Позитивниот или негативниот имиџ во целост зависи од задоволството на гостите, односно од релацијата на усогласеност на нивните очекувања и задоволувањето на тие очекувања со хотелските производи и услуги.

Цената на хотелската понуда е рефлексивна од вредноста која ја постигнува хотелот преку неговата локација, содржини, услуга, имиџ и задоволството на посетителите.

### **2.2.3. Степени на квалитет**

Kotler, дефинира пет нивоа на квалитет на хотелскиот производ, при што во неговиот опис „секој повисок степен нуди поголеми задоволства, но и дава поголема вредност на производите за потрошувачот“.<sup>15</sup> Основното ниво е всушност основата и на понудата која потрошувачот ја купува - сместување и одмор во хотелот. На второто ниво се додава и додатна вредност освен основната и сега веќе понудата ќе ја сочинуваат хотелска соба која има кревет, бања, пешкири и постелнина. Третото ниво

---

<sup>15</sup> Kotler, P., 2001, *Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola*, Zagreb: MATE, str. 431-432

треба да го карактеризираат особини кои гостинот ги очекува од понудата, односно како што е веќе спомнато во првото ниво - одмор и додадено во второто ниво, тогаш очекуваниот збир од карактеристики ќе вклучува чист кревет, пешкири, топла вода во бањата, осветлување и тишина. На четврто ниво хотелот мора да создаде побогата понуда, која ги исполнува желбите на горенаведените потрошувачи и задоволува нивните очекувања. Хотелот може да понуди плазма ТВ, безжичен интернет, свежо цвеќе, пријатна релаксирачка атмосфера, но проблемот со ова ниво е големата конкуренција, која најчесто, она што е сметано за побогато, многу брзо го надминува и го прави вообичаено и очекувано. На петто ниво понудата е со потенцијал на постојано унапредување и подобрување за да може да ги надминува очекувањата на гостите, да предизвикува пријатно изненадување кај нив и неминовно задоволство.

Хотелските услуги во главно се делат на основни како што се сместувањето, исхраната и пијалокот за кои секогаш има финансиска надокнада, дали во форма на ББ - ноќевање со појадок, ХБ - полу-пансион, ФБ - полн пансион и користење на ресторански услуги; и други хотелски услуги со идеја задоволување на потребите и желбите на гостите, а со цел нивно поголемо задоволство, од кои некои се наплаќаат додатно, а некои не, во зависност од цената за основните услуги и/или политиката на работа на хотелот.

#### **2.2.4. Карактеристики на квалитет**

Главниот проблем во дефинирањето и мерењето на квалитетот на хотелските услуги е во нивната природа, која се карактеризира со одредени специфики како што се: „нематеријалноста, истовременоста на производството и потрошувачката на услугите, учеството на гостите во процесот на услугата, разновидност на услугите, минливоста на услугата, односот на доверба на хотелот и гостинот“.<sup>16</sup>

Нематеријалност. Хотелите се трудат да создадат содржаен систем на обезбедување на сите услуги во хотелот, за да можат да го стандардизираат и измерат нивниот квалитет. Ова е многу тежок предизвик, бидејќи покрај услугите, овој процес се однесува и на вработените во хотелот кои ги даваат услугите, така да и тие треба да поминат низ процес на стандардизација и мерење на квалитетот на услугите што ги

---

<sup>16</sup> Hsuand, C.H. & Powers, T., 2002, *Marketing Hospitality*, NewYork: John Wiley & Sons, pp. 31-32

даваат, при што навистина е тешко да се измери љубезноста на персоналот, емпатијата и нивната услужливост, особено ако се земе предвид субјективноста.

Истовременоста на производството и потрошувачката на услугите. Хотелските услуги не можат да се произведат и да се складираат и доколку не се „продадат“ денес, утре нема да има дупла количина од соби за продавање/изнајмување... како што е предвидено во производствените организации. Исто како и голем број од услугите кои се создаваат во моментот кога и се конзумираат од гостите.

Учество на гости во процесот на услугата. Во многу случаи, гостинот на хотелот е составен дел од производствениот и услужниот процес. Современите комуникациски и информациски системи му овозможуваат на гостинот активно да се вклучи во креирањето на услугата која ќе ја користи или веќе ја користи. Хотелиерите мора да го прифатат учеството на гостинот, бидејќи на тој начин, самиот тој е драгоцен извор на вредни податоци и мислење, кои се и тоа како значајни во процесот на истражување, создавање на понудата и развој на севкупната стратегија за квалитет во хотелот.

Разновидност на услугите. Квалитетот на дадените услуги може да се дефинира како субјективна перцепција на услугите, од страна на хотелските гости. Квалитетот на услугите не се детерминира според мислењето на хотелскиот менаџмент, туку според она кое корисниците на услугите, односно гостите го перцепираат и конзумираат. Секоја обезбедена услуга е тешко да биде иста за секој гостин со самото тоа што перцепцијата на секој гостин може да е различна, а и услугата поради факторот - пружена од човечки ресурси, може да варира и во еден момент и со текот на времето. Обезбедената услуга зависи од работникот кој ја дава, но и од оној кој ја прима. Истата личност може различно да ја обезбеди истата услуга на гостите, како и да ја обезбедува истата услуга на ист гостин различно со текот на времето. Стандардизацијата на услугите може да има предности на краток рок, но долгорочно, поради задоволување на уникатните потреби на сè поселективна туристичка побарувачка, а и поради промена на трендови, вкусови, различни околности... може да предизвика дополнителни тешкотии.

Минливост на услугите. Поради својата природа, услугите што се даваат во хотелиерството се минливи, бидејќи можат без некои особени причини да станат не атрактивни, или гостите брзо да станат не заинтересирани за нив, иако пред тоа им

биле омилени... но и кај повеќето луѓе постои природна тенденција постојано да создаваат нови барања и потреби, а хотелиерите во својата желба да останат актуелни на пазарот, мораат да наоѓаат начини да ги исполнуваат и задоволуваат овие дополнителни барања, се со цел да не го изгубат интересот и довербата од гостите.

Односот на доверба меѓу хотелот и гостинот. Целта на хотелиерот е да изгради однос на доверба и лојалност со гостинот, со помош на квалитетот на содржајниот производствен и услужен процес. Меѓутоа, испораката на само една некавалитетна услуга може да предизвика губење на довербата на подолго време, кое е исклучително штетно за хотелските компании.

### **2.2.5. Задоволство од понудата**

Задоволството или незадоволството на гостите е резултат на нивната субјективна проценка на квалитетот на услугата, што произлегува согласно нивните очекувања и реалните одлики на дадената, односно добиената услуга. Гостите ја прават сопствената проценка за квалитетот на услугата врз основа на нејзините карактеристики. Овие карактеристики ги претставуваат критериумите, што конзументите на услугата ги користат за да го проценат нејзиниот квалитет. Во горните делови од оваа глава, каде што е претставен моделот „SERVQUAL“, кој го оценува квалитетот на услугата, има осврт кон тие критериуми, кои како што е наведено се дефинирани врз основа на пет димензии и тоа: опишливост, доверливост, одговорност, уверување и емпатија. Овие димензии на квалитетот на услугата се речиси универзални, но секако важат и за хотелските понуди.

Хотелската услуга разгледувана од овие аспекти, се состои од голем број материјални, нематеријални, технички фактори и вештини, чија проценка на квалитетот е предмет на објективна, но и на субјективна проценка од страна на гостинот при користење, доживување и уживање на услугите. Хотелските услуги се збир на ефектите од она што е понудено, искористено, конзумирано и искусено во доменот на хотелската понуда и остава впечаток на гостинот. Хотелската услуга е севкупност од материјални добра кои се конзумирани и здобиени нематеријални ефекти од амбиентот, атмосферата, рефлектираното знаење и вештини, односно целиот тој збир, кој го доживуваат гостите со цел да се задоволат нивните потреби и

желби. Сите овие карактеристики на квалитетот, освен опипливоста и доверливоста, не е можно однапред да се земат предвид, или измерат, бидејќи тие се манифестираат само во процесот на конзумирање на хотелските услуги од страна на секој гостин засебно. Така да дури од кога гостинот ќе ја почувствува безбедноста, одговорноста и емпатијата во моментот на примање на услугата, може да ја процени односно доживее и да ја окарактеризира.

## **2.3. УПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИТЕТ ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО**

### **2.3.1. Важност на управување со квалитет**

Управувањето со квалитет е значаен фактор за успехот на угостителските бизниси. Тоа е пристап за подобрување на ефикасноста и ефективноста на испораката на услуги до клиентите. Управувањето со квалитетот е од суштинско значење за угостителските организации да ги исполнат и надминат очекувањата на нивните клиенти. Управувањето со квалитетот во угостителството, е од огромна важност за успехот на бизнисот и за олеснување на тој процес се развиени и низа алатки и техники, кои се од голема полза и се користат за негово спроведување.

Важноста на управувањето со квалитетот во угостителството е имплицирана од неколку причини:

- Прво, помага да се подобри задоволството на клиентите со тоа што се осигурува дека услугите ги исполнуваат или надминуваат очекувањата на клиентите.
- Второ, помага да се подобри угледот на организацијата преку создавање позитивна слика во главите на клиентите.
- Трето, помага да се подобри мотивацијата на вработените преку создавање работна средина каде што вработените се чувствуваат ценети и овластени да придонесат за успехот на организацијата.

### **2.3.2. Алатки и техники за управување со квалитетот во угостителството**

Во последно време се повеќе расте листата на системи и стандарди за управување со квалитетот, како што се „Управување со вкупен квалитет - TQM, реинженеринг на деловни процеси - BPR, деловна совршеност, извонредност на перформансите, агилно размислување - Leanthinking, Шест сигма – SixSigma, Статистичка контрола на процесите, итн, итн“<sup>17</sup> Оваа листа постојано се зголемува и продолжува, но во основа повеќе или помалку сите овие системи и стандарди се темелат на исти принципи, сочинети се од исти или слични елементи, а главно истите се вклучени во оној кој е избран како најпогоден за анализирање и примена, односно Управувањето со вкупен квалитет – TQM.

Управување со вкупен квалитет (TQM):

TQM е сеопфатен пристап за управување кој има за цел постојано да го подобрува квалитетот на услугите што им се нудат на клиентите. TQM ги вклучува сите во организацијата, од менаџмент на највисоко ниво до вработените во првата линија. Се фокусира на континуирано подобрување, задоволство на клиентите и вклученост на вработените.

Обезбедување квалитет:

Обезбедувањето квалитет вклучува развој на системи и процедури за да се осигура дека услугите се испорачуваат според однапред одредени стандарди. Ова вклучува поставување стандарди за испорака на услуги, следење на перформансите и преземање корективни мерки кога е потребно.

Контрола на квалитет:

Контролата на квалитетот вклучува употреба на техники како што е статистичка процесна контрола за следење и контрола на квалитетот на услугите што им се нудат на клиентите. Контролата на квалитетот има за цел да обезбеди услугите да се испорачуваат доследно и со високи стандарди.

Компаративната проверка:

Компаративната проверка вклучува споредување на перформансите на организацијата со оние на нејзините конкуренти или лидери во индустријата. Ова и

---

<sup>17</sup> Oakland, J.S., 2014, *Total Quality Management and Operational Excellence*, NewYork: Routledge, p. 3

овозможува на организацијата да ги идентификува областите каде што може да ги подобри своите перформанси и да учи од најдобрите практики на другите.

Повратни информации од клиентите:

Повратните информации од клиентите се суштинска алатка за управување со квалитетот во угостителството. Тоа им овозможува на организациите да ги идентификуваат областите каде што треба да ги подобрат своите услуги и да направат промени кои ќе го подобрат задоволството на клиентите.

Зајакнување на вработените:

Зајакнувањето на вработените вклучува давање овластување и одговорност на вработените да донесуваат одлуки кои влијаат на квалитетот на услугите што им се нудат на клиентите. Овластените вработени се повеќе мотивирани и посветени на обезбедување висококвалитетни услуги.

### **2.3.3. Имплементација на управување со квалитетот во угостителството**

Спроведувањето на управување со квалитетот во угостителството бара систематски пристап, како дел од таквиот природ може да се преземат следниве чекори:

Дефинирање на услугата:

- Првиот чекор во спроведувањето на управувањето со квалитетот во угостителството е да се дефинираат услугата. Ова вклучува идентификување на услугите што ги нуди организацијата и стандардите по кои тие ќе бидат испорачани.

Идентификување на клиентот:

- Вториот чекор идентификување на клиентот. Ова вклучува разбирање на потребите и очекувањата на клиентите и развивање услуги кои ги исполнуваат или надминуваат овие очекувања.

Развивање на стандарди за услуги:



- Третиот чекор развивање на стандарди за услугите. Ова вклучува поставување стандарди за испорака на услуги, како што се времето на одговор, квалитетот на услугата и задоволството на клиентите.

Обука на вработените:

- Четвртиот чекор е обука на вработените. Ова вклучува обезбедување на вработените со знаења и вештини потребни за испорака на услуги според потребниот стандард.

Мониторирање на перформанси:

- Петтиот чекор е следење на перформансите. Ова вклучува мерење на перформансите на организацијата според поставените стандарди и преземање корективни мерки кога е потребно.

Постојано подобрување:

- Последниот чекор е постојано подобрување. Ова вклучува преглед на перформансите на организацијата, идентификување области за подобрување и спроведување на промени кои ќе го подобрат квалитетот на услугите што им се нудат на клиентите.

Управувањето со квалитетот во угостителството е од суштинско значење за организациите да ги исполнат и надминат очекувањата на нивните клиенти. Тоа е пристап кој ги вклучува сите во организацијата, од менаџментот на највисоко ниво до вработените во првата линија. Со имплементирање на управување со квалитетот, угостителските организации можат да го подобрат задоволството на клиентите, да ја подобрат нивната репутација и да ја зголемат мотивацијата на вработените. Ова, пак, може да доведе до зголемена профитабилност и долгорочен успех. Од суштинско значење за угостителските организации е да се даде приоритет на управувањето со квалитетот и континуирано да се стремат кон подобрување на квалитетот на услугите што им се нудат на клиентите.

#### **2.3.4. Управување со тотален квалитет (TQM)**

Управување со тотален квалитет (TQM) е пристап на управување кој има за цел да го подобри севкупниот квалитет на производите и услугите на организацијата со вклучување на секој вработен во процесот на постојано подобрување. Пристапот TQM е широко прифатен од многу индустрии, вклучувајќи ја и туристичката индустрија, поради неговиот потенцијал да го подобри задоволството и лојалноста на клиентите. Во овој сеопфатен текст, ќе се зборува за пристапот на TQM во контекст на угостителството, неговите придобивки и предизвиците за спроведување на TQM.

Угостителската индустрија е високо конкурентна индустрија која се фокусира на обезбедување одлична услуга и задоволство на клиентите. Пристапот TQM е ефикасен начин за подобрување на квалитетот на услугата во угостителството преку вклучување на сите вработени во процесот на континуирано подобрување. Пристапот TQM ја нагласува важноста на тимската работа, лидерството и пристапот насочен кон клиентите за да се постигне организациска извонредност.

Клучните принципи на TQM се фокусирање на клиентите, континуирано подобрување, лидерство, тимска работа, зајакнување на вработените и управување со процесите. Во угостителската индустрија, овие принципи може да се применат на различни аспекти на бизнисот, вклучувајќи услуги за гости, храна и пијалоци, домаќинство и одржување. Со усвојување на овие принципи, угостителската индустрија може да го подобри квалитетот на услугата и да стекне конкурентна предност на пазарот.

Пристапот TQM во туристичката индустрија ги вклучува следните чекори:

Дефинирање на потребите и очекувањата на клиентите:

- Првиот чекор во спроведувањето на пристапот TQM е да се идентификуваат потребите и очекувањата на клиентите. Ова може да се направи со спроведување анкети, фокус групи или анализирање на повратните информации од клиентите.

Развивање пристап насочен кон клиентите:

- Вториот чекор е да се развие пристап насочен кон клиентите со вклучување на сите вработени во процесот на разбирање и исполнување на потребите и очекувањата на клиентите.

Континуирано подобрување:

- Третиот чекор е континуирано подобрување на квалитетот на услугата со вклучување на сите вработени во процесот на идентификување области на подобрување и имплементација на решенија.

Лидерство и зајакнување на вработените:

- Четвртиот чекор е да се обезбеди лидерство и да се поттикнат вработените да преземат сопственост над процесот на континуирано подобрување. Ова вклучува обезбедување обука, тренинг и признание за вработените кои придонесуваат за подобрување на организацијата.

Управување со процеси:

- Петти чекор е да се управуваат процесите за да се осигури дека тие се усогласени со потребите и очекувањата на клиентите. Ова вклучува мерење и анализа на метриката на перформансите за да се идентификуваат областите на подобрување и имплементација на решенија.

Придобивките од имплементацијата на пристапот TQM во угостителската индустрија се многубројни. Овие придобивки вклучуваат:

- Подобрено задоволство на клиентите: со вклучување на сите вработени во процесот на континуирано подобрување, квалитетот на услугата во угостителството може да се подобри, што ќе доведе до зголемено задоволство и лојалност на клиентите.
- Зголемен морал на вработените: пристапот TQM ги овластува вработените да преземат сопственост над нивната работа и да придонесат за подобрување на организацијата, што доведува до зголемен морал на вработените и задоволство од работата.
- Зголемена ефикасност: пристапот TQM вклучува оптимизација на процесите за да се осигура дека тие се усогласени со потребите и очекувањата на клиентите, што доведува до зголемена ефикасност и продуктивност.
- Конкурентна предност: Со усвојување на пристапот TQM, угостителскиот бизнис може да стекне конкурентна предност на пазарот преку обезбедување супериорен квалитет на услугата.

И покрај бројните придобивки од имплементацијата на пристапот TQM во угостителството, постојат и неколку предизвици со кои може да се соочат организациите. Овие предизвици вклучуваат:

- Отпор на промени: Спроведувањето на пристапот TQM бара значителна културна промена во организацијата, што може да се соочи со отпор од вработените и раководството.
- Недостаток на ресурси: Спроведувањето на пристапот TQM бара ресурси, вклучувајќи време, пари и персонал, што може да биде предизвик за организациите со ограничени ресурси.
- Недостаток на лидерска поддршка: Успехот на пристапот TQM во голема мера зависи од лидерската поддршка, па на организациите на кои им недостига лидерска поддршка може да им биде многу тешко успешно да го имплементираат.

Пристапот TQM е ефикасен начин за подобрување на квалитетот на услугата во угостителството со вклучување на сите вработени во процесот на постојано подобрување. За успешно имплементирање на TQM пристапот во угостителската индустрија, организациите треба да се фокусираат на градење култура на континуирано подобрување, обезбедување лидерска поддршка, вклучување на сите вработени во процесот на подобрување, обезбедување обука и обука и мерење и анализа на метриката на перформансите за да се идентификуваат областите на подобрување. Со тоа, организациите можат да создадат пристап насочен кон клиентите кој обезбедува супериорен квалитет на услугата и го подобрува задоволството и лојалноста на клиентите.

#### **2.4. СТАНДАРДИЗАЦИЈА НА УСЛУГИТЕ ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО**

Организациите за стандардизација, според типот на делување се делат на: меѓународни, европски и национални. Меѓународни организации за стандардизација се: ISO - Меѓународна организација за стандардизација, IEC - Меѓународна електротехничка комисија и ITU - Меѓународна телекомуникациска унија, во нив можат да се зачленат соодветните национални тела за стандардизација од секоја

држава членка на меѓународната заедница. Европски организации за стандардизација се: CEN - Европски комитет за стандардизација, CENELEC - Европски комитет за електротехничка стандардизација и ETSI - Европски телекомуникационен институт за стандардизација, во нив можат да се зачленат соодветните национални тела за стандардизација од секоја европска држава. А пак национално тело за стандардизација е тело кое е признато само на национално ниво.

Стандардизацијата, сертификацијата и категоризацијата се најчесто паралелни процеси, но треба да се прави разлика бидејќи не се синонимни поими.

Стандардизацијата е дефиниција за оперативни или производни спецификации. Кога се трансформираат во норми, нивната цел е да ја олеснат трговијата.

Сертификацијата е јавно признание дека компанија, производ, процес или лице ги исполнува условите за норма.

Категоризацијата во туризмот е механизам кој ги комбинира стандардизацијата и сертификацијата, но со диференцирачка карактеристика: категоризацијата е задолжителен процес, додека стандардизацијата на квалитетот е вообичаено суштински доброволен процес<sup>18</sup>

Всушност постоењето на стандарди е потребно за голем број организирани активности. Стандардизацијата има за цел да воспостави решенија во ситуации кои се повторуваат, со помош на развивање, ширење и усвојување униформни критериуми.

Глобализацијата вовеле нови принципи на функционирање, еден од тие е и стандардизацијата, односно работните процеси низ целиот свет се стандардизираат според одредени критериуми за да можат компаниите да се адаптираат и да бидат прифатени на интернационалните пазари.

Овие стандарди „се пишани документи (акти) кои прецизно ги дефинираат критериумите или техничките карактеристики што се користат како правила и

---

<sup>18</sup> *Practical Guidelines for Integrated Quality Management in Tourism Destinations*, 2017, Madrid: World Tourism Organization, p. 29

упатства или дефиниции за квалитет, кои овозможуваат материјалите, производите, процесите и услугите да одговараат на нивната намена.“<sup>19</sup>

Стандардизирани може да бидат и процесите и производите и услугите, зависно од нивната природа и поставеноста на системот, на доброволна или задолжителна база, внатрешно во самата компанија или на надворешна основа. Причините поради кои се прави стандардизацијата се различни: за потврдување и обезбедување на квалитетот, за заштита на потрошувачите, за јавното здравје и животната средина, за промовирање на ефикасноста на организациите и/или да се олесни комерцијалната размена на национално или интернационално ниво. Односно, според ISO – Интернационалната организација за стандардизација основни цели на стандардизацијата се:

- 1) постигнување, одржување и постојано подобрување на квалитетот на производите, процесите и услугите, со цел да се задоволат потребите на потрошувачите;
- 2) подобрување на заштитата на животот, здравјето и безбедноста на луѓето, животните и растенијата и заштитата на животната средина;
- 3) заштита на интересите на потрошувачите и општеството во глобален контекст;
- 4) развој и унапредување на производството и прометот на стоки, односно давање услуги со порационално користење на трудот, материјалите и енергијата;
- 5) подобрување на меѓународниот бизнис, преку спречување или елиминирање на непотребните технички бариери и пречки.<sup>20</sup>

Процесот пак може да биде саморегулиран или задолжителен, во зависност од тоа колку е критична потребата, на пример: од гледна точка на санитарните услови, поседувањето систем за хигиена на храна може и треба и е основно задолжително барање, додека стандардизирање на квалитетот на ресторанската услуга не е со карактер од неопходност, па затоа и не е стандардизиран процес.

---

<sup>19</sup>Avelni, H.I., 2002, *Upravljanje kvaliteom u uturizmu i hotelijerskoj industriji*, Opatija: Hotelijerski fakultet., str. 10

<sup>20</sup>ISO – Интернационалната организација за стандардизација; [www.iso.org](http://www.iso.org)

Кога се дел од регулиран процес, стандардите најчесто се воспоставуваат од комисији составени од власти, експерти, претставници на индустријата и претставници на потрошувачите, а пак тие најчесто се предмет на јавна консултација пред конечното донесување и објавување како такви.

За да може да биде препознатлива усогласеноста со стандардите постои процесот на **сертифицирање** на компаниите, производите, процесите (на пр. за хигиена на храна) и луѓето (квалификации и обуки). „Сертификацијата за квалитет, е секогаш надворешен процес, познат како ревизија – со која акредитиран субјект издава писмена гаранција дека производот, процесот или услугата е во согласност со наведените барања, за официјален стандард или како основа за членство во одреден клуб на производи или за употреба на некој бренд.“<sup>21</sup>

Сертификацијата е всушност некој тип на гаранција или пак ознака за усогласеност со стандарди за кои се сертифицира. Сертифицираните ентитети можат сертификатот јавно да го објават и да го комуницираат со оние кои им се предмет на интерес или со јавноста, односно да го промовираат како додатна вредност.

Во контекст на стандардизацијата и сертификацијата, тесно поврзано со хотелиерството е „**категоризацијата** на хотелите, тоа е механизам кој ги комбинира стандардизацијата и сертификацијата, но со важна разлика: процесот е задолжителен, додека квалитетот - стандардизацијата обично е доброволна.“<sup>22</sup>

Стандардизацијата во самата основа на своите цели се разликува од категоризацијата. Стандардите постојат со цел да се воспостават услови за нешто да се смета дека задоволито одредени критериуми, а пак категоризацијата е процес на класификација според поставени различни степени, нивоа, категории. Со правилно користење на стандардите, импровизациите и грешките се сведуваат на минимум, со тоа се заштедува време, а и при тоа се осигурува квалитетот. Многу полесно се работи кога за што е можно повеќе нешта постојат стандарди, но пак од друга страна стандардизирање на се и сешто не е возможно, бидејќи во тој случај од одамна би работеле само работи, а не и луѓето. Во некои активности пак е не замисливо да не се работи по стандарди, бидејќи во основа на нив е поставено и општественото живеење.

---

<sup>21</sup> *Practical Guidelines for Integrated Quality Management in Tourism Destinations*, 2017, Madrid: World Tourism Organization, p. 30

<sup>22</sup> *ibid*, p. 32

Постапката за воведување на стандарди е сложен процес. Таа секако започнува со информирање за сите карактеристики за стандардот и со одлуката да се воведат стандардот, по што следи процес на сертификација, воведување на процедури и прописи, кои понатаму се применуваат, односно се работи по имплементирани стандарди. По вака изведениот процес секако следи контрола на примената на стандардите, па и би било добро нивно понатамошно унапредување.

#### **2.4.1. Примена на стандардите во хотелиерството**

Примената на стандардите во хотелиерството е поставена на степен на неопходност, бидејќи со помош на нив се исполнуваат основни критериуми за правно функционирање на хотелот, се обезбедува квалитет на производите и услугите, но и се обезбедува место меѓу конкуренцијата и на домашно и на меѓународно ниво. Доколку хотелот е насочен во голема мера кон работење со странски туристи, тогаш е уште поважно за воведување и работа според интернационалните стандарди, кои би го гарантирале квалитетот на услугата и производот на странскиот пазар.

Областите на примена на стандардите во хотелите се многубројни и разновидни и во основа го определуваат типот на стандардот.

Најважните области на примена на стандардите во хотелиерството се:

- стандарди во изградба на хотелски капацитети (стандарди за проектирање и изградба на хотели - хотелски, угостителски и економско-технички блок, димензии на соби, ходници, скали, тоалети; површина и висина на соби и сл.),
- стандарди за опрема и декорација на соби и други простории (функционалност и изглед на мебел, кревет, душек, маса, стол, ТВ, завеса, телефонска врска, интернет конекција, огледало, клима, подни решенија и сл., бања: када, туш кабина, тоалет, СОС уред, мијалник, корпа за отпадоци и сл.),
- стандарди за опрема и уредување на кујнскиот блок (топла кујна, ладна кујна, слаткарница, подготовка на месо, зеленчук, овошје, магацини, фрижидери и сл.),



- стандарди на работниот процес во хотелот (операции на поединечни активности),
- стандарди за квалитет на хотелски услуги,
- стандарди за управување со хотели, стандарди за безбедност и здравје на вработените,
- стандарди за безбедност и исправност на храната,
- стандарди за комуникација и деловна етика,
- стандарди на хотелски информациски системи, заштита и безбедност на информации, терминологија и симболи,
- стандарди за персоналот и неговата работа,
- еколошки и други стандарди.<sup>23</sup>

Постојат три вида на стандарди во однос на тоа кој ги востановува. Доколку се востановени-поставени од самото претпријатие за неговите лични потреби тоа се всушност интерни - внатрешни стандарди, а доколку се општи норми, тогаш зборуваме за екстерни - надворешни стандарди, кои пак можат да бидат национални или интернационални, а третиот вид е пак комбинација од претходните два вида на стандарди. Со помош на стандардите и нормативите кои со нив се назначуваат, работата добива на ефикасност, а резултатот на квалитет и постојаност. Многу често хотелите си имаат свои интерни стандарди на функционирање, каде што помалку или повеќе детално, се наведени процедурите на работа, по работни позиции. Доколку се работи за ланец на хотелски бренд, поради унифицираност на производот, услугата и нивниот квалитет, вакви интерни стандарди секогаш постојат и тие се многу детални и строго се применуваат и контролираат.

Во однос на екстерните стандарди, многу значајна да се спомне е категоризацијата на хотелите. Категоризацијата е со обврзувачки карактер и е национален стандард, бидејќи за жал се уште не постои интернационално категоризирање. Сепак може да се каже дека на некој начин националните критериуми за стандардизација на повеќето земји во Европа, па и Светот се спонатно усогласени, се со цел да може да се обезбеди присутност на странскиот пазар, бидејќи

---

<sup>23</sup> Bajraktarovic, D. & Knezevic, M., 2021, *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 97

и домашните и странските гости, во огромна мера својот избор за хотел го прават токму врз овој стандард на категоризација.

Најнапредниот систем за категоризација беше развиен од HotelstarsUnion, здружение основано од HOTREC - Здружение на хотели, кафулиња и ресторани во Европа, членови на оваа асоцијација се: Австрија, Чешка, Германија, Унгарија, Холандија, Шведска, Швајцарија, Естонија, Литванија, Латвија, Луксембург и др. Единствениот систем на критериуми се базира на бодови, а според него секој хотел може да избере врз основа на кои критериуми ќе добие бодови. Без разлика на слободата на избор, за да добијат ѕвезди, хотелите мора да поминат низ процедура за категоризација, а категориите содржат минимални барања поврзани со квалитетот и обемот на услугите и квалитетот на објектот во целина.<sup>24</sup>

Категоризацијата на угостителските објекти во РС Македонија е во надлежност на државата, односно министерството за економија т.е. секторот за туризам. Таа е регулирана со актите за: категоризација - Правилник за услови и начин на вршење на угостителска дејност, начин на давање угостителски услуги, класификација на угостителски објекти и минимални технички услови за уредување и опремување на угостителски објекти, се определуваат задолжителни и факултативни елементи. Задолжителните елементи вклучуваат: минимални техничко-технолошки услови во однос на изградба, опремата и уредувањето, посебните услови се за секоја категорија во однос на опремата на собите, квалитетот на декорацијата и другите простории, се ценат и квалитетот на услугите што хотелот треба да ги обезбеди на гостите, но и положбата и изгледот на хотелот.

#### **2.4.2. Интернационални стандарди**

Со помош на примена и воведување на интернационалните стандарди, хотелот може да си обезбеди присутност на интернационалните пазари. Всушност суштината на користењето на овие стандарди е да се обезбеди задоволување на очекувањата на гостите на интернационално ниво или истите и да се надминат.

---

<sup>24</sup> <https://www.hotrec.eu/>

Меѓународната организација за стандардизација (ISO) е основана во 1946 година како независна невладина организација со седиште во Женева. Таа се состои од мрежа на национални институти од 176 земји. Организацијата обединува експерти од целиот свет, кои со своето знаење и вештини наоѓаат решенија за глобалните предизвици во различни области на бизнисот. Во рамките на оваа организација работат над 3.350 технички тела кои се грижат за развој и унапредување на стандардите и кои досега имаат усвоено над 19.000 меѓународни стандарди од областа на технологијата и производството. Нејзините активности главно се во однос на развојот, усвојувањето, одржувањето и подобрувањето на меѓународните стандарди. Улогата на оваа организација е да развива стандарди од различни области, на база на најдобрите светски искуства, со чија помош ќе се обезбеди побрза комуникација, олеснета координација и ќе се изврши и интеграција на стандардите, на интернационалните пазари. За да се обезбеди постојан напредок, овие стандарди од време на време се ревидираат и по потреба модифицираат и унапредуваат.<sup>25</sup>

Најважните меѓународни стандарди кои имаат одлучувачки ефект врз квалитетот на услугите во туризмот и угостителството, а со тоа и врз воспоставувањето на системи за управување се:

- Стандарди од серијата ISO 9000 (ISO 9000; ISO 9001, ISO 9004 и ISO 19011) – Систем за управување со квалитет - QMS;
- ISO 14001 – Систем за управување со животната средина - EMS;
- Стандарди за безбедност на храна – Систем за управување со безбедноста на храната:
  - HACCP систем – Анализа на опасност и критични контролни точки во производството на храна, која ги идентификува опасностите во процесот на производство, дистрибуција и испорака на храна и презема мерки за спречување на опасностите,
  - ISO 22000 – Систем за управување со безбедноста на храната (контрола и елиминација или намалување на можноста за опасност на прифатливо ниво),

---

<sup>25</sup><https://www.iso.org/home.html>

- ХАЛАЛ стандарди (стандарди важечки за исхраната на муслиманското население);
- ISO 45001 - Здравје и безбедност при работа;
- ISO 26000 – Упатство за утврдување на корпоративна одговорност;
- ISO 27001 – Управување со информациска безбедност - ISMS;
- ISO 31000 – Управување со ризик;
- ISO 50001 – Управување со енергија (енергетска ефикасност).
- ISO 10018 – Управување со поплаки (туристичка заштита); и
- ISO 18513 – Терминологија што се користи во секторот за сместување во земјите на ЕУ.
- ISO 13810 – Туристички услуги – Индустриски туризам – Општи барања за индустриски туризам
- ISO 21401 - Туризам и сродни услуги – Систем за управување со одржливост кај сместувачките капацитети – меѓународен стандард за даватели на услуги за сместување<sup>26</sup>

Меѓународните стандарди, заедно со системот за управување со тоталниот квалитет – TQM, како и интерните стандарди, формираат основа за воспоставување систем за управување со квалитетот, кои што заедно и со спроведувањето на законот за заштита на животната средина, законот за здравје и безбедност при работа, здравствената исправност и безбедност на храната, заштитата на деловните информации и др. создаваат еден интегриран систем кој менаџментот го користи за насочување на организацијата во насока на подобрување на перформансите, односно успешно управување и успешен бизнис, од кое главните очекувања и придобивки се:

- Посветеност кон континуирано подобрување на квалитетот на услугите, производите и понудата во целост
- зајакнување на имиџот и брендот на хотелите и подобро позиционирање на туристичкиот пазар,
- зголемување на задоволството на корисниците на услугите и нивната лојалност,

---

<sup>26</sup> Bajraktarovic, D. & Knezevic, M., 2021, *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum, Beograd, str 105-106

- мотивирани работници кои обезбедуваат квалитетна услуга,
- задоволен менаџмент
- зголемен профит

#### **2.4.2.1. ISO 9001 - Основи на системот за управување со квалитет**

Всушност од воведувањето на интернационалните стандарди, освен на ниво на компанија, имаат корист сите засегнати страни:

- Клиенти и корисници
  - усогласеноста на производите со барањата (го зголемува задоволството на туристите),
  - доверливоста на производите и достапноста кога е потребно (стабилно ниво на квалитет на хотелските производи, стекнување и зајакнување на довербата кај постоечките и уште поважно, кај потенцијалните туристи);
  - производи погодни за одржување.
- Вработени
  - работење во подобри услови и подобро здравје и безбедност при работа
  - подобар морал, зголемено задоволство од работата и подобра стабилност при вработувањето
- Сопственици и инвеститори
  - помали трошоци, поефикасно работење, побрз поврат на инвестицијата
  - подобри оперативни резултати, зголемен пазарен удел и зголемен профит.
- Добавувачи и партнери
  - стабилност, раст и подобрување на бизнисот и
  - меѓусебно разбирање преку развој на партнерство.

- Општество

- усогласеност со законските и регулаторните барања и
- намалено негативно влијание врз животната средина и зголемена безбедност и сигурност по здравје.

Операции (процеси) - спецификација на процесот на реализација на оперативните активности на компанијата потребни за производство и давање услуги, вклучително и надворешни процеси преку:

- утврдување на барањата на сите засегнати страни за производот и услугите,
- планирање, спроведување и управување со процесите неопходни за исполнување на барањата,
- воспоставување и управување со критериуми за сите процеси, вклучувајќи: ризици, цели и барања за квалитет за производи и услуги,
- идентификација на потребните ресурси за да се постигне усогласеност со барањата,
- производи и услуги,
- одржување на документираните информации до потребната мерка, со цел да се стекне доверба дека процесите се спроведени според планираното и да се покаже усогласеност со барањата на производите и услугите.

Евалуација на перформансите - За да може организацијата да знае дали се постигнуваат предвидените резултати, треба да утврди:

- што мора да се следи, анализира и мери,
- методи на следење, мерење, анализа и евалуација, каде што е применливо и како да се обезбедат валидни резултати,
- кога мора да се изврши мониторинг и мерење и
- кога резултатите од мониторингот и мерењето мора да се анализираат и евалуираат.

Подобрување – За да се постигнат предвидените резултати и да се зголеми задоволството, волјата на корисниците, мора да следи, да се идентификуваат можностите, да се планира и континуирано да се спроведуваат мерки за подобрување како на производите и услугите, така и на системот за управување со квалитет.

Идентификувањето на можностите за подобрување помага да се продолжи да се задоволуваат барањата и очекувањата на клиентите преку:

- подобрување на производите и услугите,
- спречување на несакани ефекти за да се избегнат недоследности и
- подобрување на перформансите и ефективноста за подобрување на перформансите на системот, што се постигнува преку корективни активности, иновации или реорганизација.<sup>27</sup>

Процесниот систем - како основа за ефикасно управување со квалитетот, вклучува PDCA (plan-do-check-act) и размислување засновано на можните ризици. Овој циклус и овозможува на организацијата, нејзините процеси да се снабдуваат со адекватни ресурси и со тие процеси да се управува адекватно, но и да се одредуваат можностите за подобрување и да се делува по нив, на ваков начин се воспостава систем за ефикасно управување со квалитетот во организацијата, кој што ќе обезбеди исполнување на барањата на потрошувачите и другите заинтересирани страни во поглед на:

- квалитет (да бидат задоволени одредени барања)
- време (тие барања да бидат задоволени во дефиниран временски период)
- трошоци (тие барања да бидат задоволени, со минимално користење на ресурси)<sup>28</sup>

Примената на процесниот пристап на организацијата која го воведува и го потврдува овој систем ги обезбедува следните придобивки:

- фокусирање на напорите на ефикасноста и ефективноста на процесот,
- намалување на трошоците преку ефикасно користење на ресурсите,
- превентивна акција, а не потпирање на корективни мерки
- подобри, мерливи и предвидливи резултати од активностите,
- постојано зголемување на ориентацијата кон потрошувачите (корисниците),
- ориентација кон надворешна комуникација (врски со околината),

---

<sup>27</sup> Bajraktarovic, D. & Knezevic, M., 2021, *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum, Beograd, str 105-119

<sup>28</sup> ibid

- градење доверба со корисниците во однос на перформансите на организацијата,
- стимулирање на поактивно учество на вработените,
- тимска работа со цел да се решат проблемите и континуирано усовршување,
- да се работи правилно уште од почетокот, а не да се прават грешки и да се создава обврска подоцна да се корегираат;
- систематско дефинирање на активностите неопходни за постигнување на посакуваните резултати,
- воспоставување јасна одговорност за управување со клучните активности;
- анализа и мерење на способноста на клучните активности,
- идентификување на меѓусебните односи на клучните активности помеѓу функциите на организацијата,
- фокусирање на фактори кои ќе ги подобрат клучните активности на организацијата (ресурси, методи и материјали).

Постоењето на процеси на различни нивоа на управување води до соодветна хиерархија на процесите (поделба на процесите по длабочина) на:

- целиот процес - вкупниот учинок од желбата на корисникот до нејзиното исполнување;
- главен процес - дел од целокупниот процес на одредена организација, кој се однесува на сите оние процеси кои започнуваат со барањата на клиентите и завршуваат со испорака на производот (услугата) на клиентот;
- парцијални процеси - делови од главните процеси кои вклучуваат клучни задачи и
- активности - најмалите сегменти во приказот на процесот<sup>29</sup>

Во хотелиерството целиот процес кој се означува како циклусот на гостинот, ги опфаќа фазите:

- пристигнување на гостинот
- престој на гостинот

---

<sup>29</sup> Bajraktarovic, D. & Knezevic, M., 2021, *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum, Beograd, str 105-120



- заминување на гостионот од хотелот

Во секоја од овие фази може да се идентификуваат основните процеси, помошните процеси и процесите на поддршка, кои го дефинираат обезбедувањето услуги за сместување и храна за гостите на хотелот.

Во фазата на **пристигнување** на гостинот се идентификува основниот процес, т.е. прием, кој се состои од подпроцеси - прием, прием и сместување на гостинот. Како процеси за поддршка се идентификуваат активностите кои му претходат на пристигнувањето на гостинот - кореспонденција со гостинот, со туристички агенции и други партнери, привлекување на гости, услуги за резервации, трансфер до хотелот итн.

Во фазата на **престој** на гостинот се идентификуваат најголем број основни процеси и тоа: процеси поврзани со ноќевање на гостинот, процеси поврзани со подготовка на храна и пијалоци и други услуги. Како процеси за поддршка за време на престојот на гостинот во хотелот се третираат: набавка и складирање на намирници, хигиенско и техничко одржување, како и процеси на обезбедување дополнителни услуги (промена на работни места, перење и пеглање облека и сл.). Подготовките или механичката обработка на прехранбените производи се третираат како под-процеси во рамките на процесот на производство на храна, термичка обработка и финална обработка. Послужувањето се третира како под-процес на процесот на сервисирање на храна.

Во фазата на **заминување** на гостинот од хотелот, основен процес е збогувањето, кое се состои од голем број помошни процеси: вадење багаж, подигање на депонираните предмети од хотелскиот сеф и т.н. Процесите за поддршка во фазата на заминување на гостите се поврзани со пресметката и плаќањето на хотелските услуги.

Како специфични процеси за поддршка може да се третираат процесите на едукација на вработените, опремување и уредување на објектот, воведување нови технологии, маркетинг активности и сл.

Всушност, целиот процес во хотелската индустрија се состои од следниве елементи:

1. Внос (барањата на постоечки и потенцијални туристи);

2. Процеси на управување (планирање, ресурси, преглед на менаџментот);
3. Основни процеси (прием, престој и заминување на гостинот);
4. Поддршка на процеси - активности (обука, набавка, складирање, одржување и сл.);
5. Исход - задоволство на корисниците на хотелските услуги (показател за успешна имплементација на QMS и патоказ за преземање корективни активности или активности за подобрување на квалитетот на услугата).

#### ***2.4.2.2. ISO 14001 EMS - Заштита на животната средина***

Во суштина одржливиот развој во туризмот значи задоволување на потребите на туристите и регионот кој ги прифаќаи истовремено зачувување и зголемување на можностите за во иднина. Всушност долгорочно зачувување и заштита на природните, културните и општествените ресурси треба да даде допринос кон економскиот раст и личното задоволство на поединецот.

Развојот ќе биде одржлив, доколку се постигнат овие три клучни цели:

- еколошка одржливост – развојот мора да ја почитува севкупноста на биодиверзитетот низ ефикасно управување со биолошките ресурси и процесите во разните еко-системи
- социјална одржливост – сочувување и унапредување на културното наследство во сите негови појавни облици низ јакнење на локалните заедници
- економска одржливост – која што им овозможува на идните генерации да ги користат природните и културните ресурси за обезбедување на економска добробит

Во 1995 година Светската туристичка организација ја усвојува „Агенда 21 за туристичката индустрија“ од која произлегува Општиот етички кодекс за во туризмот, во кој се утврдени областите за делување и неопходните активности, за зачувување и заштита на животната средина, како на пример: ефикасно користење на енергијата, рационално користење на водата, минимизирање на создавањето на отпад, контролирано создавање на издувни гасови... и др. Неспроведувањето на начелата од овој кодекс, можат да доведат до сериозни последици по животната средина. За

спроведувањето на овие цели во туризмот, треба да се грижат државните органи, националните туристички организации, хотелските асоцијации, невладините организации, како и самите хотелски и туристички компании. Бидејќи интернационалната заедница не ги дала очекуваните резултати во 2015г., на 21 конференција на ОН, е донесен уште еден документ кој претставува темел за борбата против климатските промени – Глобален договор за климатските промени.

Како резултат на овие и некои други, со слична содржина, усвоени меѓународни документи, се појавуваат и меѓународните стандарди за управување со заштитата на животната средина ISO 14000, кои се всушност серија од стандарди

- ISO 14001 - EMS (2015) - Барања за воспоставување на систем за управување со животната средина.
- ISO 14004 - EMS (2005) - Насоки за имплементација, примена, одржување и подобрување на системите за управување со животната средина и нивна интеграција со други системи за управување.
- ISO 14005 (2013) - Насоки за фазно спроведување на системи за управување.
- ISO 14006 - EMS (2013) - Насоки за воспоставување, документирање, имплементација, одржување и континуирано подобрување на управувањето со животната средина.
- ISO 14064 - 1 - EMS (2007) - Принципи и барања за квантификација и известување за гасовите на стаклени бавчи (GSB) и нивно отстранување.<sup>30</sup>

Примената на стандардот ISO 14001 е важна за многу субјекти, особено за:

- Државни органи - почитување на прописите,
- Месни заедници - одржување на квалитетот на животот,
- Сопственици - остварување на имиџот на компанијата,
- Управители - инкорпорирање на одржување и заштита на животната средина во системот за управување,
- Осигурителни компании - зголемено почитување на проценката на ризиците за животната средина,

---

<sup>30</sup> Bajraktarovic, D. & Knezevic, M., 2021, *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 127

- Банки - насочување на инвестициите кон програми со помал еколошки ризик;
- Корисници - интерес за здрава и зачувана природа,
- Вработени - чувство на лична одговорност за зачувување и заштита на животната средина.

Од аспект на организацијата, Системот за управување со животната средина и овозможува на организацијата:

- го идентификува и контролира влијанието на своите активности врз животната средина;
- подобрување на односот кон одржување и заштита на животната средина;
- спроведува систематски пристап со кој ќе ги постигне целите поврзани со заштитата на животната средина и ќе обезбеди доказ дека ги постигнал целите.
- го следи и контролира влијанието на сопствениот деловен процес врз животот животна средина, примена на современи технологии кои ја штитат животната средина и преземање навремени мерки за подобрување на квалитетот на животот средината.<sup>31</sup>

Овој стандард може да се применува од организации од различни индустрии, лесно се интегрира со стандардот ISO 9001 и е наменет за сертификација. Компаниите кои го сертифицирале својот систем за управување според барањата на стандардот ISO 9001, исто така, можат да го сертифицираат системот според барањата на стандардот ISO 14001, или да ги комбинираат овие два системи во еден систем и на тој начин да извршат сертификација.<sup>32</sup>

Кога зборуваме за туризмот и еко-менаџментот во хотелиерството мора да се земе предвид дека, со не спроведување на соодветни активности, туризмот се смета за потенцијална голема закана по штетното влијание врз животната средина, односно употребата на превозни сретства за превоз на туристите, создавање на премногу отпад, прекумерна потрошувачка на вода, загадување на водите, ненаменско

---

<sup>31</sup> Законот што ја регулира оваа област во нашата земја е Законот за заштита на животната средина, како и бројни други подзаконски акти.

<sup>32</sup> Bajraktarovic, D. & Knezevic, M., 2021, *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 129

користење на енергијата... Отука заклучуваме дека еко-менаџментот во туризмот и хотелиерството е неопходен за зачувување на животната средина.

#### ***2.4.2.3. ISO 45001 – Заштита на здравјето и безбедност во работата***

Целта на постоењето на овој стандард е, да со негово имплементирање, се обезбеди континуирано смалување на ризикот од бројни опасности на работното место, што ќе допринесе за превентивно делување од можни повреди, но и со самото тоа зголемена продуктивност на компанијата. Односно се штити и самата компанија од несакани трошоци, ги смалува трошоците за евентуални оштети на вработените, овозможува поповолни договори со осигурителните компании, се скратува должината на боледувањата и се намалуваат отсуствата од работа. Спроведувањето на овој стандард се ускладува со националните законски прописи и инспекциските органи. Со воведувањето на овој стандард, организацијата јасно покажува дека управува со ризиците кои носат штетност и опасност по здравјето и безбедноста во работењето на вработените, но и на гостите кои престојуваат во хотелот. Исто така имплементираниот стандард укажува дека се врши постојан надзор над процесите, односно дека акцентот е ставен на превентивно делување, а не на корективно, ваквиот систем е и подложен на постојано подобрување.

#### ***2.4.2.4. Стандарди за безбедност на храната***

Како дел од серијата стандарди ISO 9000 се и стандардите за безбедност на храната. Тие се базирани на концептот за интегриран систем за контрола на квалитетот и здравствената исправност на намирниците, кои треба да ги спроведуваат и производителите и дистрибутерите на храна.

НАССР – Hazard analysis and critical control point, Анализа на опасноста и критичните контролни точки, се однесува на производството на храна. Целта на воспоставувањето на овој систем е да осигура производство и дистрибуција на здрава и исправна храна, односно храната да биде безбедна од хемиски, биолошки и физички ризици, всушност воспоставување на превентивен систем кој ќе го овозможи

тоа. Примената на овој систем е многу распространета во светот, а во земјите на Европа е обигаторен од 2004.<sup>33</sup>

Во РСМакедонија имплементацијата на HACCP стандардите за квалитет на храна се регулирани со Закон за безбедност на храната донесен во 2004 година и неговата примена статнува задолжителна за сите производни и услужни организации кои работат со храна.

HACCP е систем со чија помош се врши идентификација, проценка и контрола на опасностите што се значајни за безбедноста на храната. Тој е вообличен од следното:

- Опасност - Секој биолошки, хемиски или физички причинител во прехранбените производи и добиточна храна, можат да бидат биолошки, хемиски или физички услови и причинители, за кај прехранбените производи или добиточната храна да предизвикаат непожелни дејности по здравјето.
- ККТ - Критична контролна точка: - Фаза т.е. точка или процес каде што може да се примени контрола која е неопходна за спречување, елиминирање и редукција до прифатливо ниво на опасност по безбедноста на храната.
- HACCP план - Документ подготвен во согласност со принципите на HACCP што обезбедува контрола на ризиците што се значајни за безбедноста на храна во сегментот на кој се однесува.
- Валидност на HACCP планот - Елемент на верификацијата фокусиран на собирање и оценување на научни и технички информации за да се одреди дали HACCP планот кога правилно се имплементира ефективно ги контролира опасностите.
- HACCP проверка - Систематско и независно иследување на применет HACCP план за да се одреди дали активностите и нивните резултати содејствуваат со планираните мерки.
- HACCP систем - Резултат од имплементацијата на HACCP планот.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Direktiva Saveta Evrope o higijeni životnih namirnica (The General Food Hygiene Directive 852/EC (2.4 2004)

<sup>34</sup> <http://fva.gov.mk/>

НАССР системот се спорведува според своевиден план кој пак почива на одредени принципи:

- Прв принцип: Спроведување на анализа на опасности,
- Втор принцип: Одредување на ККТ,
- Трет принцип: Утврдување критични граници - критериум кој ги разграничува прифатливото од неприфатливото ниво,
- Четврти принцип: Утврдување на систем за вршење контрола на ККТ,
- Петти принцип: Дефинирање на корективни мерки,
- Шести принцип: Утврдување постапка за верификација,
- Седми принцип: Утврдување документација за сите процедури и записи кои произлегуваат од овие принципи и нивната примена.<sup>35</sup>

Примената на НАССР системот овозможува безбедност на потрошувачите, зголемување на нивното задоволство, смалување на трошоците, заштита на репутацијата на произведувачот или испорчувачот и осигурување на профит.

Во хотелиерството мора да се постави како цел, диференцирање на хотелската понудата, за да може да биде примамлива за различни сегменти од пазарот, за да може хотелот да добие свои лојални приврзаници, но во основа за почеток мора да се почитуваат обврзувачките стандарди како што е НАССР.

Како дел од системот НАССР е креиран стандард ISO 22000, FSM – Food Safety Management System, односно Систем за управување со безбедноста на храната, кој треба да овозможи помош, да идентификува и контролира опасности кои што можат да ја загорзат безбедноста на храната. Најновата верзија на овој стандард од 2018 г. има за цел да го поедностави користењето на стандардот, да ги осигура корисниците дека стандардот е релевантен за сите учесници во синџирот на снабдување со храна и тоа во сите фази, од производството, транспортот, складирањето, па се до готова подготвена храна во хотелите или другите угостителски објекти, односно од „нива до трпеза“<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> <http://fva.gov.mk/>

<sup>36</sup> Bajraktarovic, D. & Knezevic, M., 2021, *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 141

Овој стандард го става акцентот на ризиците и управувањето со нив, односно превентивно да се делува, за да се сведат самите ризици на минимум. Бенефитот кој може да го има една организација од воведувањето на овој стандард е:

- подобрување на квалитетот на производот и врз таа основа зајакнување на довербата на потрошувачите,
- намалување на опасноста од труење со храна, односно подобрување на безбедноста на храната во сите алки на синџирот на снабдување, благодарение на подобрата организација, комуникација и контрола,
- подобрени критични контролни точки,
- оперативни предусловни програми,
- јасно дефинирани правила во случај на итни случаи,
- полесен пристап до меѓународниот пазар<sup>37</sup>

Со примена на овој стандард сите во синџирот на производство и оперирање со храна имаат значаен удел во безбедноста на храната.

Дел од стандардите кои се однесуваат на храната е и HALLAL стандардот. HALLAL стандардот произлегува од Шеријатското право, базирано на Светата книга – Куран, каде што јасно е истакнато што е дозволено за конзумирање и се означува со терминот HALLAL, кој значи исправно и што не е дозволено идентификувано со терминот HARAM, кој пак значи штетно или забрането. Листата на групи состојки кои не смеат да се користат во HALLAL системот се:

- свинско месо и производи и деривати од свинско месо
- алкохол и сите опијати
- цигари, било каков тутун
- месо од умрени животни
- месо од животни кои се месождери (лавови, тигри, хиени, орли, змии...), но и месо од магариња, мајмуни, слонови, кучиња....<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Bajraktarovic, D. & Knezevic, M., 2021, *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 144

<sup>38</sup> [www.halalstandards.org](http://www.halalstandards.org)



При примената на овој стандард, мора многу да се внимава, бидејќи постојат скриени извори на горе наведените состојки, односно разни желатин маси на база на свински деривати, алкохолни деривати на пример рум во кондиторски производи, вино во подготовка на риба.... и слично. Во подготовката на HALLAL храна процесот е целосно издвоен од остнатата храна која има HARAM состојки, затоа што воопшто не смее да дојде до мешање на едните и другите, на пример употреба на различни садови, различни плотни за скара, прибори, а во процесот на производство на храна, се работи и за разделување на целиот технолошки процес со различни машини, кои носи и многу големи трошоци. Воведувањето на HALLAL стандардот во хотелиерството е атрактивно, доколку сме заинтересирани да привлечеме гости од муслиманските земји која бројка никако не е за потценување.

#### ***2.4.2.5. ISO 27001 Information security management system – ISMS – Заштита и безбедност на личните информации***

Заштитата и безбедноста на сопственоста на податоците е многу сложен процес. Јасно е дека не можат целосно да се анулираат сите предизвици и ризици во овој процес, но повеќето од нив може да се предвидат, да се планираат акции согласно нив и да се спроведат превентивни дејствија, т.е. мора да се создаде систем на заштита и управување со нив, но и преку активен одговор на заканите, а не само да се потпира на примена на одбранбени стратегии.

Рамката за формирање на таков систем на заштита и безбедност на сопственоста на податоците, заедно со моделот на Деминг PDCA циклус - планирај, направи, провери, дејствувај, го обезбедува меѓународниот стандард ISO 27001 – систем за управување со безбедноста на информациите - ISMS, кој обезбедува организациите со воведување на овој систем да добијат поголема сигурност во заштитата на овие податоци и безбедност на целата организација и нејзината позиција на пазарот. Овој стандард ги третира личните податоци како: чисти лични информации во електронска и печатена форма, физичка сопственост – се што е материјално и човечка сопственост - вработени, партнери, надворешни соработници и тн.. Со други зборови, безбедноста се однесува на целата сопственост и сите ресурси на една организација, при што информациите се најважната сопственост.

Безбедноста на личните податоци, според овој стандард, се третира од следниве аспекти:

- информатички - анализа и дефинирање на перформансите на ИТ опремата, правата за пристап, криптиите, лозинките, протоколите, политиките од аспект на појава на ризици за безбедноста на податоците и информациите;
- административни - дефинирање јасни упатства, политики и процедури за генерирање, дистрибуирање и складирање на информации;
- физичко - физичка контрола на пристап, евиденција на вработени, видео надзор, заштита на работните простории.

Овој пристап ги опфаќа сите најважни области на деловното работење на една организација:

- анализа и управување со ризик
- безбедносна политика на организацијата
- класификација и управување со средствата
- безбедносна политика во управувањето со човечки ресурси
- физичка и информациска безбедност на имотот и околината на организацијата
- комуникациски и оперативен менаџмент
- контрола на пристап
- развој и одржување на ISMS
- управување со инциденти
- управување со деловниот континуитет преку континуирано подобрување
- почитување на законските прописи<sup>39</sup>

Предностите на користење на овој систем се гледаат од два важни аспекти: заштита и безбедност на информациите на организацијата и заштита и безбедност на информациите на корисниците на услугите и производите на организацијата.

Со донесување на Законот за заштита на личните податоци<sup>40</sup>, на 25.2.2020 година, РС Македонија вовеле исти правила за заштита на личните податоци како

---

<sup>39</sup> Bajraktarovic, D. & Knezevic, M., 2021, *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum, Beograd str. 152

правилата што важат во Европската Унија, предвидени со Општата регулатива за заштита на личните податоци (GeneralDataProtectionRegulation 2016/6792 - GDPR).<sup>41</sup>

Законот определува во кои случаи може да се обработуваат лични податоци и кои принципи мора да се почитуваат при тој процес.

Се промовира обврската на отчетност, односно обврска на компаниите да може да ја докажат својата усогласеност со законот.

Со законот се зајакнува позицијата на офицерот за заштита на личните податоци.

Се воведува обврска за компаниите за задолжително известување на Агенцијата за заштита на личните податоци во случај на настан кој може да претставува нарушување на безбедноста на личните податоци.

Се зголемува висината на прекршоците, и тоа во висина од 2%, односно 4% од вкупниот годишен приход на контролорот, односно обработувачот.<sup>42</sup>

Кога би се почитувале во целост Законот за заштита на личните податоци и стандардите за Заштита и безбедност на личните информации, тогаш со информациите и податоците би се управувало правилно, односно кога ќе се преземаат ќе се почитуваат утврдените процедури, ќе биде обезбедена потполна сигурност и нивна доверливост, што е секако во интерес и на организацијата и на хотелските гости.

#### ***2.4.2.6. ISO 31000 Risk management – Управување со ризиците***

---

<sup>40</sup> Закон за заштита на личните податоци, 2020, Службен весник на Република Северна Македонија бр. 42/2020

<sup>41</sup> Законот за заштита на личните податоци стапи во сила на 25.2.2020 година, со тоа што е предвиден период за усогласување од 18 месеци.

<sup>42</sup> Ангеловска, Е. & Атанасова, Д., Ј., 2020, *Прирачник за имплементација на законот за заштита на личните податоци*, Скопје: Стопанска комора за информатички и комуникациски технологии – МАСИТ, стр. 5

Ризикот е составен дел од било кое деловно дејствување. На ризик се изложени сите ресурси и во производството и во давањето услуги, во сите подрачја со бизнис основа или во општественото живеење. Ризикот е всушност неизвесност, во однос на очекуваниот исход, кој што може да биде и закана попланираните цели. Најголемиот ризик за било која организација е можноста од не планиран губиток, кој може да влијае врз ликвидноста на организацијата или дури и врз нејзиното постоење, односно да предизвика банкрот. Ризикот може да се појави и како последица од: промени во побарувањата на пазарот, појава или зајакнување на конкуренцијата, лошо управување со организацијата, но и да биде предизвикан од многу нешта кои не се од економска природа како на пример: природни непогоди, политичка нестабилност, социјални фактори и друго. Кога зборуваме за ризици, колку е поголема веројатноста дека нешто ќе се случи толку е поголем ризикот, и исто така што се потешки последиците од случувањето на нештото, повторно толку е поголем ризикот.

Хотелскиот бизнис е изложен на повеќе ризици, кои генерално можат да се класифицираат на следниот начин:

1. Оперативни ризици - се однесуваат на потенцијални загуби кои можат да настанат како резултат на:

- неуспех на вработените од необученост,
- невнимание и неодговорно однесување,
- неспособност;
- несоодветни внатрешни процедури и процеси;
- демотивација;
- несоодветно управување со информациите и со различните други хотелски системи;
- недостаток на идеи и иницијативи;
- непредвидливи надворешни случувања како што се природни непогоди, политички и социјолошки збиднувања, некоректни соработки итн.;
- ризикот од нова или зајакната конкуренција, нова технолошка појава итн.
- Во оваа категорија влегуваат и пожарите, кражбите, проневерите, несреќи, расипување, рушење, губење на употребливост итн.

2. Пазарни ризици - настануваат како резултат на активности на конкуренцијата, промени во преференците на туристите или промени во вредноста на: услугите, стоките (намирници за создавањето на хотелските услуги), недвижниот имот, каматните стапки, девизните курсеви, цените итн. Најважните категории на пазарни ризици се:

- Каматен ризик - ризик од негативни ефекти врз финансискиот резултат на хотелската компанија поради промени во каматните стапки (врз основа на орочени депозити или заеми што ги користат хотелите од банките или добавувачите).
- Девизен ризик - ризик од негативни ефекти врз финансискиот резултат на хотелската компанија поради промени на девизните курсеви.
- Ценовен ризик - ризик кој настанува како резултат на промените на цената на стоките, кои покрај понудата и побарувачката зависат од сезоната, временските услови, начинот на транспорт и сл. Во секој случај, ценовната стабилност, особено во текот на главната сезона, обезбедува стабилност на деловното работење на одреден деловен субјект.

3. Деловни ризици - се поврзани со деловното опкружување, вклучително и макроекономските перформанси на економијата. Во оваа категорија на ризик спаѓаат:

- Стратешки ризик - се јавува во случаи на непостоење или несоодветни концепти за развој на претпријатието.
- Ризик за репутација - е влијанието на негативното јавно мнение врз капиталот и заработката на хотелската компанија, што резултира со оштетување на деловниот углед и довербата на туристите што хотелските компании може да ги изложи на намалување на бројот на туристи и финансиски загуби.
- Кредитен ризик - се јавува во случаи кога должникот (туристот) во финансиска трансакција не ја отплати својата обврска (главнината, ратата или и двете). Секој пат кога некоја компанија (хотел - агенција) дава однапред услуга на клиент, постои можност тој купувач да не го врати долгот, поради што хотелската компанија ќе претрпи загуба.

- Ризикот од примена на погрешна деловна политика (несоодветен маркетинг концепт, избор на несоодветни продажни и маркетинг канали, погрешен избор на пазарот и сл.) влијае на создавање негативна слика за хотелот, што може да доведе до негово лошо позиционирање на пазарот.
- Ризик од набавка на опрема. Набавката на специјални постројки и опрема е поврзана со големи ризици. Кога ќе се појави нова технологија, секое купување на традиционална опрема подлежи на изгледи за брзо застарување. Сепак, ризикот е и да се биде првиот што ќе започне со примена на нова опрема или процеси. Речиси секоја одлука за важно купување, дури и одлуката за купување осигурување, вклучува елементи на ризик.
- Ризик од залихи. Залихите (големи / мали) исто така може да бидат дилема. Доколку не се обезбедат соодветни количини на стока, постои можност залихите на стоки да се потрошат. За хотелот, особено во зимската сезона, може да биде катастрофално да остане без роба и други намирници. Од друга страна, одржувањето на големи залихи подразбира високи трошоци за складирање и транспорт, што може да претставува потенцијален ризик од кражба, влошување, застареност и пад на цените.

#### 4. Правен ризик - настанува како резултат на:

- непочитување на законите, прописите и други активности,
- активности на хотелската компанија или нејзините вработени кои не се во согласност со законот
- несигурности во однос на барањата и резултатите од спроведувањето на законите - нејасност (непрецизност) на законските норми, неповолни промени во законските одредби во различни сфери, неусогласеност на прописите ит.н.
- неефикасност на правниот систем на земјата во целина - степенот на реализација на правниот ризик го одредува целокупниот правен систем на земјата, односно поволната правна рамка и нејзината сеопфатност, ефикасноста на неговите законски решенија и судска пракса, односно општа правна сигурност.

Кога се разгледуваат ризиците, важно е да се има на ум дека тие делуваат синергиски, односно дека реперкусиите од еден ризик, најчесто се рефлектираат на друг ризик, па веројатноста од можните несакани ефекти станува поголема и ризиците и последиците од нив потешки.

Од кога ќе се евидентираат ризиците, најважно е правилно и ефикасно да се управува со нив, бидејќи од тоа ќе зависи стабилноста на организацијата. Тоа пак ќе овозможи навремено препознавање на приликите и согласонив, адекватна реакција на промените. Управувањето со ризикот не е самостоен процес, туку тој е интегриран дел на останатите организациски процеси и е дел од одговорностите на раководството на организацијата. Во однос на специфичноста на процесите и нивната различност, секоја организација би требало да си развие свое интерно упатство за управување со ризиците.

За да се олесни управувањето со ризици и да се систематизираат сите погоре наведени процеси, Меѓународната организација за стандардизација вовела посебен стандард ISO 31000. Овој стандард не е за сертификација, поради тоа што не може да се воведи еднообразност во управувањето со ризикот, поради големиот број на различни дејности и специфични процеси во организациите кои бараат уникатен приод. Сепак многу е корисно воведувањето на овој стандард бидејќи постапките за управување на ризикот според него, се базираат на реални потреби со многу корисен исход и тоа како што следи:

1. Комуникација и консалтинг - континуирана комуникација со внатрешни и надворешни субјекти кои влијаат на креирањето и испораката на производите/услугите, следење и анализа на искуството на другите субјекти и соработка со стручни институции од соодветната област за обезбедување на реализација на дефинираните цели на компанијата
2. Дефинирање на контекстот - воспоставување модел кој ги дефинира основните параметри на управувањето со ризикот и ги одредува областите на примена и критериумите за остатокот од процесот, каде што се одлучува што точно очекува компанијата од тој модел. Примарна цел на хотелската компанија е задоволството на гостите и вработените. Други цели вклучуваат намалување на трошоците, општествено одговорно однесување, добри односи со јавноста итн.

3. Идентификација на ризик - процес на идентификување на изложеноста на одреден хотелски бизнис на несигурностите од можните ризици и последиците што тие ризици може да ги предизвикаат, со цел да се преземат мерки за нивно елиминирање, намалување или одложување. Во оваа фаза, покрај прецизирањето на ризиците во општиот систем на класификација и дефинирање на субјектите, се утврдуваат и причинско-последичните односи на поединечните ризици. Важно е да се нагласи дека идентификацијата на ризикот се занимава со перцепцијата на ризикот. Перцепцијата се однесува на способноста да се согледа потенцијалот на ситуацијата во која настанува штетата, т.е. да се идентификува ризикот што може да биде активна причина за штетата, како и да се идентификуваат опасностите кои можат да ги влошат ефектите од тој ризик.
4. Анализа на ризик - следење, анализа и споредување на проценетите нивоа на ризик со однапред утврдени критериуми и разгледување на рамнотежата помеѓу потенцијалните придобивки и негативните исходи. Тоа е континуиран процес кој служи како основа за преземање мерки кои ќе ги ублажат потенцијалните последици.
5. Проценка на ризик - евалуација на успешноста на стратегиите и акционите планови, за зголемување на потенцијалните придобивки и намалување на потенцијалните трошоци, со цел да се постигне оптимум во вкупните трошоци;
6. Постапување со ризик (третман на ризик) - избор на соодветни методи за спречување или елиминирање на причините за ризик:
  - методи за контрола на ризикот - избегнување, спречување и намалување на ризиците, односно спречување и контрола на загубите и минимизирање на различни загуби доколку се појават. ; и
  - методи за финансирање на ризик - задржување на ризикот (кога некое лице, свесно или несвесно, не прави ништо за да го избегне, намали или пренесе ризикот) и пренесување на ризикот на друго лице кое е поподготвено да го сноси ризикот преку договори, обврзници, осигурување итн. .
7. Следење и преглед - континуирано следење, евалуација и корекција на грешките, со земање предвид дека ризиците со текот на времето се менуваат,



исчезнуваат или се создаваат нови. Следењето и контролирањето на процесот на управување со ризик значи дека ефективно управување со ризикот вклучува одредена структура на известување и контрола за да се осигури дека ризикот е навремено идентификуван и проценет и дека се спроведуваат соодветни контроли како одговор на можниот ризичен настан.<sup>43</sup>

За да би било успешно хотелското управување мора да бидат усвоени методи за пристап кон управувањето со ризик кои ќе ги штитат интересите на сопствениците, ќе гарантираат дека топ менаџментот ги исполнува своите обврски насочени кон спроведување на стратегијата на хотелот, градење на вредности и постојано подобрување на перформансите на хотелот, ќе обезбедуваат соодветни контроли на менаџментот со цел се да функционира на задоволително ниво, кое вклучува и едукација на сите вработени на темата ризици на кои е изложена хотелската компанија. Во сржта на управувањето со ризикот е препознавањето на можностите и извлекување на максимум придобивка од нив и воедно воочување на опасностите, нивно спречување и/или минимизирање на ефектите од нив.

#### **2.4.2.7. ISO 50001- Енергетска ефикасност**

Енергетска ефикасност или правилно управување со енергијата е во основа сведувањето на минимум на: потрошувачка на енергија и загадувањето на животната средина. За енергетската ефикасност често се мисли дека е всушност штедење на енергијата, но во основа кога зборуваме за штедење, најчесто постои некакво одрекување, кое многу веројатно може да влијае негативно врз квалитетот. Па така ефикасно користење на енергијата би било процес кој што би овозможил помалку потрошена енергија, но сепак количината оптимално да овозможува обезбедување на производ и услуга со потребен квалитет за задоволување на корисниците. Во хотелскиот бизнис е многу значајно да се постигне енергетска ефикасност, бидејќи самите хотели се многу големи потрошувачи на енергенси. На пример најголеми потрошувачи на електрична енергија се: климатизацијата-ладењето и греењето на просториите, загревањето на водата, кујнските апарати и апаратите за одржување на хигиената, како и оние за одржување на целиот хотелски комплекс, вентилацијата,

---

<sup>43</sup> Bajraktarovic, D. & Knezevic, M., 2021, *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 159-160

осветлувањето... Најчесто мерки со кои може да се намали губењето на енергијата и зголемување на нејзиното ефикасно користење се: оптимално користење на вентилацијата со помош на подобра контрола вклучувајќи тајмери и сензори, оптимално греење и ладење на просториите, значи да не е потопло или поладно од општоприфатените норми за ладно и топло во затворен простор согласно годишното доба, прозори и врати кои добро дихтуваат, добра термоизолација, користење на обновливи природни извори на енергија, замена на енергетски неефикасните во енергетско ефикасни потрошувачи, редовно сервисирање на сите апарати, бидејќи само исправни може да се очекува да ги дадат своите најдобри перформанси за какви и биле набавени, односно хотелот да се определи за „зелена“ опција која сама по себе значи сето горе наведено. Некои од опциите во таа насока се користење на гас, енергија добиена од изворите: сонце, вода и ветер, тоplotни пумпи... и друго.

Како стандард за енергетска ефикасност, од серијата ISO се јавува 50001 Energy Management System, Систем за управување со енергијата, кој што всушност им овозможува на организациите рационално управување со енергијата и при тоа пониски трошоци во работењето. Традиционалните ресурси на енергија се повеќе се намалуваат во нивната количина, а тоа предизвикува тие да стануваат и се поскапи, затоа рационализацијата на користење на енергијата е неопходна. Со исполнување на специфичните барања, овој стандард може да биде имплементиран и хотелот да биде сертифициран за него самостојно или истовремено со останатите до сегаспомнати ISO стандарди со кои е компатибилен.

Клучната корист од воведување на систем за управување со енергијата е:

- намалување на оперативните трошоци, благодарение на намалената употреба на необновливи извори на енергија и зголемената употреба на обновливите извори на енергија (ветер, сонце, вода),
- заштита на флората и фауната преку минимизирање на создавањето на отпадни води и други хемикалии,
- намалено и контролирано испуштање на издувните гасови во атмосферата и други негативни ефекти врз животната средина предизвикани првенствено од транспортните средства (избегнување паркирање во хотелскиот комплекс, употреба на таканаречени меки форми на транспорт - велосипеди, санки и сл.)
- намалување на бројот на ситуации за кои е одговорна компанијата,

- развој и примена на нови технологии кои се дизајнирани да бидат помалку загадувачки, поефикасни и подостапни ширум светот,
- зголемен кредибилитет во јавноста за енергетската свест на компанијата ит.н.<sup>44</sup>

Хотелите кои ќе се одлучат за воведување на ваков систем и при тоа ќе вклучат и систем за технолошко дигитално управување со процесите ќе овозможат идентификување со “smart building” кое е секако иден предизвик за трансфер на целиот сектор. Голема помош за хотелската индустрија е и тоа што за сите субјекти кои се одлучуваат да воведат систем за енергетска ефикасност или да ја подобрат енергетската ефикасност во одредени сегменти, постојат финансиски инструменти овозможени од Европската Комисија кои можат да бидат користени во форма на кредитни линии, одредени грантови или кофинансирања.

#### **2.4.2.8. Рационално користење на вода во хотелите**

Со се пошироката понуда на услуги во хотелите, потрошувачката на вода исто така се зголемува, тоа значително влијае и на трошоците и на зголемената потрошувачка на енергија, но и неповолно од еколошка гледна точка поради тоа што водата е се подрагоцен ресурс, а и се создава се поголемо количество пак на отпадна вода.

„Во зависност од содржините, опременоста и развиеноста на добрата пракса за зачувување на водата, годишната потрошувачка на вода во хотелите варира измеѓу 60.000 и 250.000 литари по соба.“<sup>45</sup>

Главно најмногу вода се троши во собите, централните системи за разладување на воздухот, кој се и најголем потрошувач на вода, пералните, кујните, рестораните, баровите, зелените површини, градините, одржувањето на цвеќето, но и содржините како базени и сауни и други нешта. Во суштина за сите овие потрошувачи има „оправдување“ за користењето на водата, но всушност најголеми нерационални потрошувачи на вода се неисправните инсталации и апарати, односно

<sup>44</sup> Bajraktarovic, D. & Knezevic, M., 2021, *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 162

<sup>45</sup> Bajraktarovic, D. & Knezevic, M., 2021, *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 167

чешми што капат, казанчиња што течат, цевки и вентили кои се пункати... просто е неверојатно водата која ќе истече од нив на долг период, колкава огромна количина може да биде. Од тука е и заклучокот дека во ефикасното управување со водата, најважен момент е превентивното функционирање, односно одржувањето на системот исправен и негово редовно контролирање. Во рационалното користење на водата можат исклучително многу да помогнат и поиновативните решенија, а впрочем и со таа цел и се креирани, како на пример: сензорските славини, славините со ефикасен распрскувач на водата, дуал-флеш казанчињата за вода, туш-батериите со помал проток на вода и други нешта. Особено внимание треба да се посвети и на базените, кои е добро да се полнат со геотермални води или да се загреваат со соларна топлина, по можност да се полнат со обработена морска, езерска или речна вода, водоскоците и разните фонтани да работат на циркуларни пумпи, зеленилото и цвеќето да се полева со систем капка по капка и слични решенија... За целиот овој систем да би можел да функционира, неопходно е да се има квалификувани и обучени вработени во секторот одржување, но исто така и да се обезбеди и нивна континуирана едукација за зачувување на водата.

#### ***2.4.2.9. Стандардизација на туризмот и сродните услуги - одржливост на услугите во туристичкото сместување***

Причината за донесувањето на стандардот ISO 21401 – за стандардизација на туризмот и сродните услуги-одржливост на услугите во туристичкото сместување, во 2018 г. од страна на Меѓународната организација за стандардизација, е целта на Светската туристичка организација, за одржлив развој, врз кој што, туризмот - а од него сместувачките објекти како негова основна – носечка единица, имаат и тоа како големо влијание. Овој стандард е со цел да им помогне на сместувачките објекти во однос на чувањето и грижата за животната средина, односно идејата за одржлив развој. Воведувањето и сертифицирањето со овој стандард побарува првенствено стандардизирање со ISO 9001 – Управување со квалитетот. Во фокусот на овој стандард е сето она кое го чини развојот одржлив, односно еколошката, социолошката и економската компонента. Од имплементацијата на овој стандард ќе имаат корист сите засегнати страни, односно: во самата локална заедница каде што се наоѓа сместувачкиот објект, ќе се минимизираат неговите негативни еколошки влијанија, а ќе се зголемат приходите од самиот сместувачки објект; ќе се подобрат

квалификациите на вработените, нивната мотивираност кон поголем ангажман за задоволство на гостите; добавувачите ќе имаат корист од развој на партнерствата и зајакнување на економијата; за гостите се очекува да се испорача максимум квалитет на услугите, за највисок степен на задоволство и доживување; локалната самоуправа пак ќе го зајакне имиџот и конкурентноста на дестинацијата; а пак самиот хотел или објект за сместување ќе ги намали оперативните трошоци, ќе го зајакне деловното работење, ќе го зајакне управувањето со оперативната контрола, ќе го намали ризикот, а ќе ги зголеми бизнис можностите, ќе го зајакне својот имиџ. Со примената на овој стандард хотелот ќе добие силна конкурентска предност и можност и за уште поголемо и интернационално етаблирање на својот бренд.

### **2.4.3. Институт за стандардизација на РС Македонија**

Во нашата земја задолжен за воведување на стандарди и посредување при воведување на стандарди и сертификација во нивно име е задолжен Институтот за стандардизација на РС Македонија (ИСРПСМ). Тој е национално тело кое ги претставува националните интереси во однос на стандардизацијата, пред меѓународните, европските и регионалните организации за стандардизација, ги промовира своите активности и исто така по иницијатива на јавните и приватните заинтересирани страни, подготвува и усвојува национални стандарди кои се на доброволна база. ИСРПСМ како единствено национално тело за стандардизација во нашата земја, е задолжено за компетентно подготвување, одобрување или усвојување на стандарди од сите области, во чиј домен покрај домашните стандарди, се стандардите опфатени од Европскиот комитет за стандардизација (CEN), Меѓународната организација за стандардизација (ISO), Европскиот комитет за електротехничка стандардизација (CENELEC), Меѓународната електротехничка комисија (IEC) и Европскиот телекомуникационен институт за стандардизација (ETSI). Институтот е задолжен и за продажба на стандарди и стандардизациски документи, за воведување и вршење активности за сертификација во областа на производите, услугите и системите за управување во согласност со релевантните европски и меѓународни стандарди, за воведување и вршење активности за сертификација во областа на производите, услугите и системите за управување во

согласност со релевантните европски и меѓународни стандарди, за доделување и контролирање на примената на националниот промотивен знак Македонско сонце.

Институтот за стандардизација исто така, за потребите за подготвување на прописи со кои се уредуваат технички барања за производите, со цел да се осигура безбедноста на имотот и заштита на животот и здравјето на луѓето и животната средина и природата, подготвува, усвојува и објавува соодветни стандарди на барање на Владата на РС Македонија.<sup>46</sup>

## 2.5. КОНТРОЛА НА КВАЛИТЕТ ВО ХОТЕЛИЕРСТВОТО

Хотелската индустрија е витален дел од угостителскиот сектор кој обезбедува услуги за патници од различни делови на светот. Контролата на квалитетот е суштински аспект на хотелската индустрија за да се обезбеди задоволство, лојалност и профитабилност на клиентите. Поголема е веројатноста задоволните клиенти да се вратат во хотелот, да им го препорачаат на своите пријатели и семејството и да остават позитивни критики на интернет. Од друга страна, незадоволните клиенти можат да му наштетат на угледот на хотелот, да доведат до негативни критики и да ја намалат профитабилноста на хотелот.

Хотелската индустрија е услужно ориентирана индустрија која е многу фокусирана на клиентите. Квалитетот на дадената услуга е тој што го одредува нивото на задоволство на клиентите, поради што е важно хотелите да одржуваат стандарди за висок квалитет. Контролата на квалитетот е процес со кој хотелите гарантираат дека нивните услуги ги исполнуваат или ги надминуваат очекувањата на клиентите.

**Контролата** на квалитет е всушност систем од активности кои се преземаат за да се постигне одржување на квалитетот на производите и услугите. Таа вклучува активности за следење, но и за евентуално изнаоѓање и елиминирање на пројавените проблеми кои би влијале врз квалитетот, односно врз негово постојано континуирано испорачување.

---

<sup>46</sup> Закон за стандардизација, 2002, Службен весник на Република Македонија бр. 54/2002, стр. 99

По контролата на квалитетот е потребно да се воспостават и активности кои всушност ќе ја **осигураат** постојаноста на квалитетот, со чија што помош во голема мера би се спречиле евентуалните проблеми и тоа преку водење документација на проценка, анализа, ревизија, односно преку планиран поставен систем од активности.

За да функционира компанијата мора да постои многу добра организација во сите департмани, бидејќи функционирањето на операциите на еден департман, влијае врз ефикасноста и ефективноста на друг, односно квалитетот на производот или услугата зависат од синџирот во кои се поврзани сите операции на департманите... и како што е познато синџирот е онолку јак, колку што е неговата најслаба алка. Тоа би значело дека доколку дојде до грешки во еден департман тие најчесто се прелеваат и на друг, па и на трет... и наместо да имаме ефективно спроведување на процесите, ние губиме време на исправање на грешките, кое дополнително го намалува и без друго засегнатиот квалитет од самата грешка... Всушност вака претставен синџирот на процеси јасно укажува дека за да може да се постигне и да се испорача квалитет, мораме да се водиме од TQM = менаџмент со тоталениот квалитет. Искуството покажува дека најчесто функциите во еден департман се извршуваат според процедурите и грешките се реткост, а грешките пак настануваат најчесто во соработката меѓу различните департмани, која ситуација може да се избегне само доколку имаме топ менаџмент кој е многу посветен на својата работа.

Менаџирањето на синџирите на процесите мора постојано многу внимателно да се набљудува. Од особено витално значење е способноста да се испорачаат производите и услугите кои се во согласност со желбите и потребите на клиентите, но исто така и времето кое ни е потребно да го направиме тоа е исклучително важен параметар за следење. По овие два критериуми следи критериумот на постојаност, за да процесот на контрибуција кон квалитет, даде посакуван и очекуван квалитетен производ и услуга.

„Репутацијата што ја ужива една организација е изградена од квалитетот, довербата која ја предизвикува, испорачаните услуги и производи и цената. Квалитетот е можеби најважното од овие конкурентни оружја.“<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Oakland, S. J., 2014, *Total Quality Management and Operational Excellence*, 4th edition, London: Routledge, p. 17

Лошата репутација може да ја следи компанијата многу долго, но добрата страна е што менаџирањето со квалитетот може да се научи и благодарение на него да се подобри репутацијата, а од кога ќе се подобри може со континуитет на испорака на квалитет да се досегне и доверба кај клиентите и со помош на неа и нивна лојалност.

Контролата на квалитетот се однесува на процесот на обезбедување дека производите или услугите ги исполнуваат наведените стандарди и очекувањата на клиентите. Во хотелската индустрија, контролата на квалитетот вклучува одржување на високи стандарди во сите аспекти на работењето на хотелот, вклучувајќи сместување, храна и пијалоци, удобности и услуги на клиентите. Главната цел на контролата на квалитетот е да обезбеди доследни и доверливи услуги кои ги исполнуваат или надминуваат очекувањата на клиентите.

Контрола на квалитетот во хотелската индустрија завзема многу сериозна улога, затоа е од исклучителна важност, има специфични методи на спроведување, а присутни е и многу предизвици.

### **2.5.1. Методи на контрола на квалитет**

За да се обезбеди контрола на квалитетот во хотелската индустрија, може да се користат неколку методи, вклучувајќи редовни инспекции, повратни информации од гостите, обука на вработените и компаративни проверки.

- Редовните инспекции вклучуваат следење и евалуација на капацитетите, удобностите и услугите на хотелот за да се идентификуваат областите кои бараат подобрување.
- Повратните информации од гостите се исто така суштинска алатка за контрола на квалитетот, бидејќи обезбедуваат вредни сознанија за искуствата, преференциите и очекувањата на гостите.
- Обуката на вработените е уште еден критичен метод за контрола на квалитетот, бидејќи гарантира дека вработените се опремени со потребните вештини и знаења за да обезбедат висококвалитетни услуги.
- Компаративната проверка вклучува споредба на перформансите на хотелот со перформансите на неговите конкуренти за да се идентификуваат областите кои бараат подобрување.



## 2.5.2. Видови на контрола на квалитет

Постојат различни видови на контрола на квалитетот во хотелската индустрија, вклучувајќи контрола на квалитетот на производите, контрола на квалитетот на процесот и контрола на квалитетот на услугата.

### Контрола на квалитетот на производот

- Контролата на квалитетот на производите се однесува на квалитетот на физичките производи што ги обезбедува хотелот, како што се храна, пијалоци и удобности. Хотелите мора да се погрижат овие производи да се со висок квалитет и да ги задоволуваат или надминуваат очекувањата на клиентите. Ова вклучува проверка на производите за да се осигура дека тие се свежи, правилно подготвени и претставени на привлечен начин.

### Контрола на квалитетот на процесот

- Контролата на квалитетот на процесот се однесува на квалитетот на процесите вклучени во обезбедувањето хотелски услуги. Ова ги вклучува процесите вклучени во пријавувањето на гостите, чистењето на просториите како заедничките така и посебните приватни простории, одржувањето на машините, мебелот, зградите, инсталациите, надворешните површини и другите оперативни процеси. Хотелите мора да се погрижат овие процеси да бидат ефикасни, ефективни и конзистентни. Ова вклучува следење и анализа на процесите за да се идентификуваат областите за подобрување и спроведување промени за подобрување на квалитетот на услугата.

### Контрола на квалитетот на услугата

- Контролата на квалитетот на услугата се однесува на квалитетот на целокупната услуга што ја обезбедува хотелот. Ова вклучува осигурување дека персоналот на хотелот е пријателски и љубезен, информиран, има знаење и вештини за работната позиција и одговара на потребите на клиентите. Хотелите исто така мора да се погрижат нивните капацитети да се чисти, безбедни и удобни. Контролата на квалитетот на услугата вклучува следење и

анализа на повратните информации од клиентите за да се идентификуваат областите за подобрување и спроведување на промени за подобрување на квалитетот на услугата.

### **2.5.3. Спроведување на контрола на квалитет**

Спроведувањето на контрола на квалитетот во хотелската индустрија вклучува неколку чекори, вклучувајќи:

Воспоставување стандарди за квалитет

- Првиот чекор во спроведувањето на контролата на квалитетот е да се воспостават стандарди за квалитет. Стандарди за квалитет се критериумите што хотелот ги користи за мерење на квалитетот на своите производи, услуги и процеси. Овие стандарди треба да се засноваат на потребите и очекувањата на клиентите, како и на најдобрите практики во индустријата.

Обука на персонал

- Обуката на персоналот е од суштинско значење во спроведувањето на контролата на квалитетот. Персоналот на хотелот треба да биде обучен за стандардите и процедурите за квалитет што треба да се следат за да се осигура дека стандардите за квалитет се исполнети. Персоналот, исто така, треба да биде обучен за услуги на клиентите, комуникација и вештини за решавање проблеми за да се осигура дека тие можат да обезбедат одлична услуга за клиентите.

Следење на перформансите

- Следењето на перформансите е критичен чекор во спроведувањето на контролата на квалитетот. Хотелите треба редовно да ги следат нивните перформанси за да ги идентификуваат областите каде што треба да се подобрат. Ова вклучува собирање податоци за задоволството на клиентите, анализа на податоците и идентификување на трендовите и моделите. Податоците може да се собираат преку анкети, формулари за повратни

информации, од дигиталните канали за маркетин и продажба, од социјалните мрежи и други средства.

#### Спроведување на промени

- Откако ќе се идентификуваат областите за подобрување, хотелите треба да спроведат промени за да го подобрат квалитетот на нивните услуги. Ова може да вклучи промена на процесите, обука на персоналот или инвестирање во нова опрема или технологија. Промените треба да се следат за да се осигура дека тие се ефективни за подобрување на квалитетот на услугата.

Сепак, контролата на квалитетот во хотелската индустрија се соочува со неколку предизвици, вклучително и зголемување на конкуренцијата, менување на очекувањата на клиентите и потребата да се прилагодат на новите технологии. Хотелската индустрија е многу конкурентна, со нови бизнис ентитети кои влегуваат на пазарот секоја година, што им отежнува на хотелите да го задржат својот удел на пазарот. Промената на очекувањата на клиентите, исто така, претставува предизвик за контролата на квалитетот во хотелската индустрија, бидејќи клиентите сè повеќе бараат персонализирани и уникатни искуства. Потребата да се прилагодат на новите технологии е исто така предизвик, бидејќи хотелите мора да бидат во чекор со технолошкиот напредок за да останат конкурентни.

## Глава 3.

### ИСТРАЖУВАЊЕ НА ВЛИЈАНИЕТО НА КВАЛИТЕТОТ ВРЗ УСПЕШНОСТА НА ДЕЛОВНИТЕ СУБЈЕКТИ ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО

#### 3.1. КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА

општа хипотеза:

#### КОНТИНУИРАНИОТ КВАЛИТЕТ КАКО ПРЕДУСЛОВ ЗА УСПЕХ НА УГОСТИТЕЛСКИОТ БИЗНИС

посебни хипотези:

**X1:** Се претпоставува дека имплементација на стандардите за квалитет во угостителството, е значаен фактор за успех

**X2:** Се претпоставува дека управување со квалитетот во угостителството, е основа за постигнување успех

**X3:** Се претпоставува дека менаџерска контрола на квалитетот во угостителството придонесува за успех во бизнисот

*Слика 3.1. Истражувачки модел за мерење на задоволството од поставените стандарди за квалитет, управувањето и контролата на квалитетот и севкупното нивно влијание врз успехот на бизнисот*



### 3.2. ИСТРАЖУВАЧКИ ПРИСТАП

Се користеше описен дизајн на истражување кој заедно со студијата на случај, акциското истражување, анкетите, интервјуата, анализата на интерните хотелски датотеки и дигиталните канали за маркетинг продажба и социјалните мрежи, беа избрани поради нивната ефикасност, достапност, точност и овозможениот лесен пристап до информации<sup>48</sup>, во реализацијата до генерирање резултати. Истражувачкиот дизајн е базиран на дедуктивниот пристап, односно на користењето на дедуктивната логика во истражувањето кое подразбира пристап при кој се започнува со разгледување на теоријата, од којашто се развиваат хипотези кои се однесуваат на фокусот на истражувањето и потоа се надоврзува на тестирање на теоријата. Според Саундерс, Луис и Тромбил<sup>49</sup>, овој пристап има одредени важни карактеристики што го прават научен. Прво, го олеснува објаснувањето на причинско-последичните врски помеѓу променливите. Второ, пристапот диктира дека истражувачот останува независен од она што го набљудува. Трето, овозможува концептите да се операционализираат во таков начин кој овозможува да се измерат независните и зависните променливи квантитативно. Четврта и последна карактеристика е тоа што пристапот дозволува и генерализација. За да се изврши генерализација, важно е да се изберат доволно голем број примероци за испитување. Овој дизајн овозможува собирање на големи количини на податоци од голем број испитаници. Понатаму, употребата на квантитативниот дизајн на истражување му овозможи на истражувачот да собере податоци кои беа квантитативни кои потоа ќе се анализираат и од кои ќе се извлечат корелации, сопостоечкиот однос помеѓу димензиите на поставениот прашалник и задоволството на клиентите, исправноста на процесите, односно успешноста на бизнисот. Компаративниот пристап, на историски примери исто така ни овозможува градијација на степени кои водат кон диференцирање.

### 3.3. ИСТРАЖУВАЧКА СТРАТЕГИЈА

---

<sup>48</sup> Cooper, D. & Schindler, P., 2006, *Business Research Methods*, New York: McGraw-Hill

<sup>49</sup> Saunders, M., Lewis, P. & Thornbill, A., 2009, *Research methods for business students*, New York: Prentice Hall

Во истражувањето се применија неколку стратегии:

Студијата на случај во чиј што рамки се истражуваже една организација, Хотел Манастир, Берово. Во рамки на студијата на случај, истражувачот користеше триангулација, односно потврдување или отфрлање на резултатите од квантитативните податоци со користење на квалитативни податоци и / или обратно, за да ги верификува наодите. Тоа се постигна и преку користење на повеќето методи за собирање на податоци: набљудување, внатрешните и надворешни датотеки, интервјуа, анкети... Со овој пристап се обезбеди поголема длабочина на истражувањето.

Акциско истражување - бидејќи во овој случај, истражувачот е активен учесник во ситуацијата која се истражува, тој е генерален менаџер на организацијата преку која се спроведува истражувањето и докажувањето на општата и посебните хипотези се обидува да спроведе промени за прогрес во работата. Акциското истражување се темели на три принципи: процес на планирање, акција и рефлектирање на резултатите. Истото е циклус на континуирано подобрување.

Анкета - стратегијата на анкета е стратегија која овозможува собирањена податоци од голем број на учесници, со чија помош беа испитани гости на Хотел Манастир, Берово, но и се правеше внатрешна проверка на процесите и со што се овозможи прецизност на добиените резултатите.

Архивско истражување - се користеше за истражување на примарните извори кои се чуваат во хотелските датотеки, но исто така и за истражување на дигиталните датотеки на каналите за продажба и маркетинг, како и на социјалните мрежи кои се извор и на квантитативни и на квалитативни податоци кои се мерило на квалитет.

Компаративна анализа - со помош на компаративната анализа, се направи споредба на податоците добиени од избрана контролна група на хотели, која послужи како репрезент за реалната состојба на терен, за состојбата на квалитетот кај хотелиете со 4\* во туристичките дестинации во РС Македонија .

### **3.4. ТИПОВИ НА ПОДАТОЦИ**

За ова истражување беа користени секундарни податоци - податоци кои се претходно собрани за друга цел, а ние ги употребуваме повторно и за нашето истражување, но и голем обем примарни податоци - податоци кои се

добиеенискусствено и директно преку истражувањата, добиени по пат на набљудувања, анкетите и архивското пребарување и како и генерирање на информации од класични и интерактивни датотеки.

### **3.5. МЕТОДИ НА СОБИРАЊЕ НА ПОДАТОЦИ**

Од методите на собирање на податоци беа користени анкетата во пишана форма, секако набљудувањето, архивско истражување и компаративна анализа. Анкетата беше користена со две различни цели, едната е анкета во форма на прашалник за испитување на задоволството на клиентите, а другиот тип анкета се различните чек листи кои се користат за проверка на квалитетот во интерните хотелски процеси. Архивското истражување беше користено врз интерните хотелски датотеки и дигиталните маркетинг-продажни канали.

### **3.6. ЕТИКА ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО**

Во текот на планирањето и периодот на спроведување на истражувањето, како и во презентирањето на наодите од истражувањето, истражувачот вклучидоверливост, објективност и информирана согласност. Довербата на испитаниците беше потврдена и тие добија уверување дека собраните информации ќе бидаткористени само за целите на истражувањето. Истражувачот доби дозвола за спроведување на истражувањето врз хотелот кој е предмет на студијата на случај и акциско истражување и од сопственикот на хотелот. Со оглед дека истражувачот го предводи менаџментот на хотелот собирањето на податоците беше во согласност со политиките на работа на хотелот.

### **3.7. ОЧЕКУВАНИ РЕЗУЛТАТИ**

Резултатите на ова истражување се првенствено во неговиот придонес кон истакнувањето на значењето на имплементирањето и работењето по стандарди, потоа во потенцирањето на важноста на управувањето со квалитетот на понудата во хотелиерството, преку мерење на задоволството на корисниците на таа понуда, со цел да се постигне континуитет во квалитетот на хотелската услуга и понуда, но исто така и подеднаквото акцентирање и на контролата на квалитетот, која се постигнува

со користење на алатки за нејзино спроведување, кои во основа се инструменти за обезбедување и осигурување на успехот на хотелскиот бизнис.

Прикажаните резултати можат да придонесат и поттикнат на размислување за многу важниот сооднос на квалитетната понуда, задоволниот корисник и постигнувањето успех, односно дека квалитетот е предуслов за постигнување на континуиран успех кај угостителските деловни субјекти.

### **3.8. РЕАЛИЗИРАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

#### **3.8.1. Истражувачки модели**

1. Студија на случај, акциско истражување и архивско истражување
2. Анкета за мерење на квалитетот и задоволството на корисниците на хотелската понуда, содржи четири истражувачки концепти: стандарди за квалитет, управување со квалитет, контрола на квалитет и успех на бизнисот
3. Анкета - Чек листа за менаџер
4. Анкета - Чек листа за сместувачки капацитет
5. Анкета - Чек листа за мистериозен гостин
6. Анкета - Чек листа за прием на материјали, стока и намирници во хотелот
7. Истражување на датотекии - компаративна анализана хотели со 4 ѕвезди, од македонските туристички дестинации - дигиталните платформи букинг.ком, трипадвајзер, гугл и фејсбук

#### **3.8.2. Предмет на анализа**

Хотел Манастир, Берово, како примерок за анализа - студија на случај и акциско истражување, односно неговото тековно работење со сите процеси, понуда и производи, набљудуван, архивски истражуван, со прикажан процес на планирање, акција и рефлектирање на резултатите.

Анкетните примероци за анализа беа собирани во периодот од декември до април. Предмет на анкета беа 300 испитаници, гости на Хотел Манастир, од кои беше



побарано да посведочат за своето искуство, последниот ден од нивниот престој во хотелот. Чек листите за проверка на менаџер и за проверка на сместувачкиот капацитет беа анализирани по 20 и тоа по една од секоја недела во времетраење на истражувачкиот процес, чек листи за прием на материјали, стоки и намирници беа анализирани 10 и тоа по една од секоја втора недела за време на истражувачката временска рамка и чек листи – мистериозен гостин беа направени 5, односно по една месечно во именуваниот период.

Истражувањето содржи и компаративна анализа – паралела на истражуваниот хотел со другите угостителски објекти на исто ниво, односно споредбена анализа со други хотели со 4 ѕвезди од од туристичките дестинации во РС Македонија. Беа земени во предвид податоците за тоталните средни оценки од платформата букинг.ком, како и средните оценки по различните категории на истата платформа и тоа: вработени, содржини, хигиена, конфор, вредност за пари, локација и бесплатен интернет. Исто така предмет на компарација беа и средните оценки од платформите трипадвајзер, гугл и фејсбук на наведенената група хотели, предмет на интерес. Компаративното следење беше спроведено од декември до април, а во мај беа извлечени средните оценки генерирани од самите дигитални платформи.

### 3.8.3. Временска рамка

*Табела 3.1. Временска рамка за спроведување на истражувањето*

<u>активност</u>	<u>дек</u>	<u>јан</u>	<u>фев</u>	<u>март</u>	<u>април</u>	<u>мај</u>	<u>забелешка</u>
Студија на случај и акциско истражување	Предмет на анализа, сумирање и обработка					Подготовка на интервјуа	
Анкета испитаници	60	60	60	60	60		300 испитаници, по 60 месечно
Чек листа за менаџер	4	4	4	4	4		20 чек листи, по 1 неделно

<b>Чек листа за сместувачки капацитет</b>	4	4	4	4	4 Сумирање и обработка	20 чек листи, по 1 неделно
<b>Чек листа за мистериозен гостин</b>	1	1	1	1	1 Сумирање и обработка	5 чек листи, по 1 месечно
<b>Чек листа за прием на материјали, стока и намирници во хотелот</b>	2	2	2	2	2 Сумирање и обработка	10 чек листи, по 1 во 2 неделн
<b>Компаративна рамка со други хотели со 4 ѕвезди</b>	следе ни	след ени	след ени	следе ни	Сумирање и обработка	Следење во рок од 5 месеци, а земени за анализа крајните сумирани оценки генерирани од самата платформи

Извор: сопствено истражување

### **3.9. ОСВРТ НА НАУЧНИ ТРУДОВИ ОД СВЕТСКАТА ЛИТЕРАТУРА ТЕМАТСКИ СЛИЧНИ СО ДОКТОРСКАТА ДЕСЕРТАЦИЈА**

Како појдовна точка за истражувачкиот дел е направено истражување во поглед на светската и локалната литература, во датотеките на научни трудови присутни на интернет, за да се дојде до сознанија од доменот, кои беа користени во утврдувањето на состојбата во научната сфера која ја разработува оваа проблематика, но и како насоки за истражувањето - предмет на оваа докторска дисертација. Она кое беше забележано е дека во поглед на огромното поле каде што темата е пресудна за успехот на енорно голем број на економски субјекти, односно секторот угостителство кој е еден од најмасовно развиените во светски рамки, бројноста на вакви трудови во светски обем е значително мала. Кога пак беше направено

истражување во рамка на ниво на бившите југословенски простори, од кои дел е и земјата во која е спроведено истражувањето, а и кој предел ескоро истороден од гледна точка на бизнис поднебје, а и приразгледување на локалните македонски научни истражувања, беше согледа дека навистина има сериозни потреби од потемелно третирање на темата.

Во светски рамки беше најдено на трудови од кои некои беа слични по темата на обработка, но сепак по значајните специфики се разидуваа. Од спомнатите најмногубројни се трудовите кои за лајт мотив го имаат „влијанието на квалитетот на услугата во угостителските бизниси“ и оние кај кои главна тема на обработка е „влијанието на тоталниот квалитет менаџмент, во хотелската индустрија“. Во основа првата група трудови се тесно поврзани со користењето на „SERVQUAL“ моделот, а во фокусот на втората група трудови е користењето на „TQM“ моделот. Несомнена е значајноста и на двата модела за квалитетот во угостителството, а и навистина многу значајни трудови со реален импакт се произлезени токму под влијание на овие два модела. Од целата плејада на спомнатите, беа издвоени оние кои беа најсродни со предметот на интерес на ова истражување кое произлегува како своевиден микс на двата модела, па и соодветно им беше посветено и внимание во текот на целото теоретско и емпириско истражување.

1. „Проценување на квалитетот на услугите во хотелската индустрија користејќи го моделот SERVQUAL“ од Натали Коррадин (Универзитет Борнемут, 2014 година). Оваа студија ја испитува примената на моделот SERVQUAL во мерењето на квалитетот на услугите во хотелската индустрија, користејќи анкета на 300 гости на хотелот и регресивна анализа.

2. „Мерење на квалитетот на услугата во индустријата за ресторани користејќи го моделот SERVQUAL: меѓукултурна споредба помеѓу Италија и Соединетите Држави“ од Енрика Костанци (Università di Roma „TorVergata“, 2010 година). Оваа дисертација ја споредува примената на моделот SERVQUAL во мерењето на квалитетот на услугата во италијанските и американските ресторани, користејќи анкета на 400 клиенти на ресторани и факторска анализа.

3. „Користење на моделот SERVQUAL за проценка на квалитетот на услугата на бутик хотелите во Соединетите Американски Држави“ од Ji-HyeShin (Универзитет во Невада, Лас Вегас, 2015 година). Оваа студија го применува моделот SERVQUAL при евалуација на квалитетот на услугата на бутик хотелите во САД, користејќи анкета на 434 гости на хотелот и факторска анализа.

4. „Влијанието на квалитетот на услугата врз задоволството и лојалноста на клиентите во хотелската индустрија: компаративна студија за Грција и САД користејќи го моделот SERVQUAL“ од Евангелос Кристоу (Универзитет во Централен Ланкашир, 2013 година). Оваа дисертација го споредува влијанието на квалитетот на услугата врз задоволството и лојалноста на клиентите во грчките и американските хотели, користејќи истражување на 401 гости во хотелот и моделирање со структурни равенки.

Овие примери го демонстрираат потенцијалот на моделот SERVQUAL како алатка за мерење и оценување на квалитетот на услугите во угостителската индустрија и ја истакнуваат важноста од разгледување на културните разлики и другите контекстуални фактори при неговата примена.

Следат и неколку примери на докторски дисертации, кои сведочат за користење на моделот SERVQUAL во угостителската индустрија од поранешните југословенски земји, каде што управувањето на бизнисот согласно менталитетот на човечките ресурси, кои во овој сектор се пресудни, е многу близок со оној во земјата на истражување.

5. „Проценка на квалитетот на услугите на хотелите во Србија користејќи го моделот SERVQUAL“ од Милијана Штрбац (Универзитет во Нови Сад, 2015 година). Оваа студија го применува моделот SERVQUAL при проценка на квалитетот на услугите на хотелите во Србија, користејќи анкета на 300 гости на хотелот и факторска анализа.

6. „Улогата на квалитетот на услугите во задоволството и лојалноста на клиентите: студија за хотелите во Црна Гора користејќи го моделот SERVQUAL“ од Миодраг Перовиќ (Универзитет во Црна Гора, 2013 година). Оваа дисертација ја испитува улогата на квалитетот на услугата во

задоволството и лојалноста на клиентите во црногорските хотели, користејќи анкета на 500 гости на хотелот.

7. „Примена на моделот SERVQUAL во мерењето на квалитетот на услугите во хрватската хотелска индустрија“ од Сања Распор (Универзитет во Ријека, 2007 година). Оваа студија ја оценува примената на моделот SERVQUAL во мерењето на квалитетот на услугите во хрватската хотелска индустрија, користејќи анкета на 100 менаџери на хотели и интервјуа со 20 експерти и практичари.

Во низата од квалитетни докторски дисертации на темата се најде и еден магистарски труд, кои произлегува од матичниот универзитет, менториран од менторот предводник на ова истражување Проф.Д-р Габриела Ракичевиќ и тоа:

8. „Улогата на квалитетот на услугите во хотелските субјекти, врз задоволството на посетителите“ од Надица Илиевска. Оваа студија се фокусира на улогата на квалитетот на услугата во хотелските субјекти и неговото влијание врз задоволството на посетителите. Студијата ја нагласува важноста од обезбедување на висококвалитетни услуги кои ги задоволуваат потребите и очекувањата на посетителите, бидејќи тоа може да доведе до повторени посети, позитивни препораки и зголемен приход за хотелот.

Последните неколку примери ја демонстрираат широката употреба на моделот SERVQUAL во проценката на квалитетот на услугите во угостителската индустрија во поранешните југословенски земји и ја истакнуваат важноста од разбирање на локалните контексти и културните фактори во неговата примена.

Следат низа примери од светски рамки, на докторски дисертации за управување со тоталниот квалитет TQM во угостителската индустрија, кои ја илустрираат разновидноста на истражувачките прашања, методите и контекстите што можат да се истражат во проучувањето на TQM и го демонстрираат потенцијалниот, но и реалниот придонес на таквото истражување и за теоријата и во практиката.

9. „Испитување на врската помеѓу управувањето со тоталниот квалитет и квалитетот на услугите во ирската хотелска индустрија“ од Кристина МекДонел (Технолошки институт во Даблин, 2013 година). Оваа студија ја

истражува врската помеѓу практиките на TQM и квалитетот на услугите во ирските хотели, користејќи анкета на 182 хотелски менаџери и моделирање со структурни равенки.

10. „Имплементација на управување со тотален квалитет во угостителската индустрија во Обединетото Кралство: компаративна студија за независни и синцири хотели“ од Фиона Стенет (Универзитет во Сари, 2004 година). Оваа дисертација ја споредува имплементацијата на TQM во независни и синцири хотели во Англија, користејќи пристап на студија на случај кој вклучува интервјуа со менаџери и вработени во хотелите.

11. „Улогата на управувањето со тотален квалитет во одржливите угостителски операции: емпириско проучување на хотелите и одморалиштата во САД“ од Надин Позер (државен универзитет во Пенсилванија, 2019 година). Оваа студија ја истражува врската помеѓу TQM и одржливоста во американските хотели и одморалишта, користејќи анкета на 267 хотелски менаџери и моделирање со структурни равенки.

12. „Управување со тотален квалитет и перформанси на вработените во угостителската индустрија: посредничка улога на задоволството и посветеноста на вработените“ од Лаура Гомез Лопез (Универзитет во Валенсија, 2018 година). Оваа дисертација ја испитува посредничката улога на задоволството и посветеноста на вработените во односот помеѓу TQM и перформансите на вработените во шпанските хотели, користејќи истражување на 444 вработени во хотелот и моделирање со структурни равенки.

13. „Примена на управување со тотален квалитет во хрватската хотелска индустрија“ од Сања Распор (Универзитет во Риека, 2007). Оваа студија ја испитува примената на TQM во хрватските хотели, користејќи анкета на 100 хотелски менаџери и интервјуа со 20 експерти и практичари.

14. „Улогата на управувањето со тотален квалитет во подобрувањето на перформансите на туристичките претпријатија во Босна и Херцеговина“ од Фахрудин Хасановиќ (Меѓународен универзитет Бурч, 2017 година). Оваа дисертација ја истражува улогата на TQM во подобрувањето на перформансите на туристичките претпријатија во Босна и Херцеговина,

користејќи мешан пристап кој вклучува интервјуа со 12 менаџери на хотели и анкета на 235 туристи.

15. „Влијанието на управувањето со вкупниот квалитет врз квалитетот на услугите во македонската хотелска индустрија“ од Маја Ангеловска-Панова (Универзитет Св. Климент Охридски Битола, 2017 година). Оваа студија го истражува влијанието на TQM врз квалитетот на услугите во македонските хотели, користејќи анкета на 150 гости на хотелот и повеќекратна регресивна анализа.

Докторските дисертации за било кое од овие истражувачки прашања, имаат за цел да придонесат за постојното знаење за влијанието на квалитетот врз успехот на деловните субјекти во угостителството и да предложат нови истражувачки рамки и пристапи за да се решат сите празнини или ограничувања во постоечката литература .

Квалитетот отсекогаш бил суштински аспект на угостителската индустрија, а неговото влијание врз успехот на деловните субјекти е од круцијално значење. За да се осигура дека клиентите добиваат висококвалитетни услуги и производи, угостителските бизниси мора да имаат ефикасен систем за управување со квалитетот. Еден од најефикасните системи за управување со квалитет што може да го користат бизнисите во угостителството е Управување со тотален квалитет, но и модел кој се користи за да се оцени квалитетот на услугите во угостителската индустрија. Справување со тотален квалитет (TQM) е филозофија на менаџментот која ја нагласува важноста на квалитетот во сите аспекти од работењето на организацијата. Целта на TQM е да им обезбеди на клиентите производи и услуги кои ги исполнуваат или надминуваат нивните очекувања. Во угостителските бизниси, TQM може да се користи за да се осигура дека клиентите добиваат висококвалитетни услуги кои ги задоволуваат нивните потреби и очекувања. TQM се заснова на принципот дека квалитетот треба да биде одговорност на секој вработен во организацијата, а не само на одделот за контрола на квалитетот, кое јасно се гледа и во поставените алатки на истражувањето на овој труд, каде што активна улога заземаат буквално сите вработени..

Постојат неколку придобивки од спроведувањето на TQM во угостителството. Прво, TQM помага да се подобри задоволството на клиентите преку обезбедување

производи и услуги со висок квалитет. Поголема е веројатноста клиентите да ја повторат својата посета на хотелот, доколку се задоволни со квалитетот на дадените услуги. Второ, TQM помага да се намалат трошоците со елиминирање на отпадот и намалување на бројот на дефекти во производите и услугите, што е јасна цел и во поставените алатки во истражувањето кое следи. Кое, пак, води до зголемена профитабилност, кое ќе биде искажано преку маргината на профит на годишно ниво. Трето, TQM помага да се подобри моралот на вработените, обезбедувајќи им чувство на сопственост и гордост за работата што ја работат, бидејќи нивната директна вклученост по цела вертикала основа, им дава дополнителен удел во процесите и додатно чувство на „своина“ врз успехот.

Успехот на TQM во угостителството зависи од неколку фактори. Прво, мора да постои посветеност на квалитетот од повисокото раководство. Високото раководство мора да биде подготвено да инвестира време и ресурси во имплементацијата на TQM. Второ, мора да има јасно разбирање на потребите и очекувањата на клиентите. Ова може да се постигне преку повратни информации од клиентите и истражување на пазарот за кое ја користиме и анкетта подготвена по моделот SERVQUAL, но со одредени прилагодувања, според потребите. Трето, мора да постои култура на континуирано подобрување во организацијата. Ова вклучува постојано оценување и подобрување на процесите и процедурите за да се осигура дека квалитетот се одржува и која култура ќе биде од тип „заразна- инфицирачка“ за сите новодојдени, кои во текот на работењето преку годините се приклучуваат кон тимот.

Моделот SERVQUAL е уште еден модел кој се користи за евалуација на квалитетот на услугите во угостителството. Моделот SERVQUAL се заснова на премисата дека очекувањата на клиентите за квалитетот на услугата се формираат со споредување на нивните перцепции за фактичката дадена услуга со нивните очекувања за тоа каква треба да биде услугата. Моделот SERVQUAL идентификува пет димензии на квалитетот на услугата: доверливост, одговорност, сигурност, емпатија и опипливост, кој се вклучен дел и на анкетниот прашалник кој се користи во истражувањето за овој труд.

Доверливоста се однесува на способноста на давателот на услугата да ја обезбеди услугата како што е ветено. Одговорноста се однесува на подготвеноста на



давателот на услугата да им помогне на клиентите и да обезбеди брза услуга. Уверувањето се однесува на знаењето и компетентноста на давателот на услугата и способноста да се всади доверба кај клиентите. Емпатијата се однесува на способноста на давателот на услугата да ги разбере и одговори на потребите на клиентите. Материјалните добра се однесуваат на физичките аспекти на услугата, како што е изгледот на објектите и опремата и кои се врзуваат со делот стандарди.

Моделот SERVQUAL се користи за да се оцени квалитетот на услугите што ги обезбедуваат угостителите и тоа со спроведување анкети за собирање податоци за перцепциите и очекувањата на клиентите за квалитетот на услугата, кои податоците потоа се анализираат за да се идентификуваат областите каде што може да се направат подобрувања.

Употребата на моделите TQM и SERVQUAL имаат значително влијание врз успехот на деловните субјекти во угостителската индустрија. Со имплементирање на TQM, бизнисите им обезбедуваат на клиентите да добиваат производи и услуги со висок квалитет, што доведува до зголемено задоволство и лојалност на клиентите. Употребата на моделот SERVQUAL им помага на бизнисите да ги идентификуваат областите каде што може да се направат подобрувања на квалитетот на обезбедените услуги. Ова, пак, доведува до зголемено задоволство и лојалност на клиентите.

Употребата на моделите TQM и SERVQUAL односно и нивните модификации, помагахотелскиот бизнис да постигне:

1. Подобро задоволство на клиентите: Со фокусирање на квалитетот, бизнисот обезбедува клиентите да се задоволни со услугите и производите што ги добиваат. Ова води до зголемена лојалност и повторување на посетите на хотелот.
2. Зголемена ефикасност и профитабилност: со елиминирање на отпадот и намалување на дефектите, отелот работи поефикасно и ја зголемува профитабилноста. Ова се постигнува преку спроведување на процеси и процедури за континуирано подобрување.

3. Конкурентна предност: хотелот кои се фокусира на квалитетот со кој се истакнува на пазарот. Ова помага да се привлечат нови клиенти и да се зголеми уделот на пазарот.

4. Подобрен морал и мотивација на вработените: со вклучување на вработените во процесот на управување со квалитетот, хотелотго подобрува моралот и мотивацијата на вработените. Ова, пак, води до зголемена продуктивност и задоволство од работата.

5. Подобра репутација и имиџ на брендот: хотелотдава приоритет на квалитетот кое носи поголема позитивна репутација и имиџ на брендот. Ова доведува до зголемена лојалност на клиентите и позитивни упатувања од уста на уста.

За постигање на овие придобивки, бизнисите во угостителството мора да бидат посветени на имплементација на TQM и SERVQUAL моделите, кои ќе ги прилагодат за своите специфични околности, како што тоа беше направено во случајот на ова истражување. Тоа вклучува инвестирање време и ресурси во обука на вработените, собирање и анализа на повратни информации од клиентите и спроведување на процеси и процедури за континуирано подобрување, што ефектира во подобро задоволството на клиентите, зголемена ефикасноста и профитабилноста, стекната конкурентска предност, подобрен морал и мотивација на вработените и подобренарепутација и имиџот на брендот.

## Глава4.

### РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО НА ВЛИЈАНИЕТО НА КВАЛИТЕТОТ ВРЗ УСПЕШНОСТА НА ДЕЛОВНИТЕ СУБЈЕКТИ ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО

#### 4.1. СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ – АКЦИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ, „ХОТЕЛ МАНАСТИР, БЕРОВО“

Хотел Манастир, Берово е чувар на локалната традиција, кој овозможува уживање во секој негов мал детал како да сте дел од вон временска бајка, но ненаметливо се присутни и модерните содржини, за задоволување на сите туристички потреби. Прекрасното планинско зелено опкружување, свежиот кислороден воздух во градите, љубезната и срдечна услужност, високата хигиена, најгостопримливата домашна атмосфера и превкусните традиционални специјалитети подготвени од локални здрави намирници, го создаваат незаборавното извонредно искуство од гостувањето во Хотел Манастир, Берово, кое секогаш ги враќа неговите посетители повторно во нова посета.

Хотелот почнува со работа во 2004 година од кога континуирано расте во својата инфраструктура, понуда и квалитет на услуга. Имено, почнува да работи со 9 студија, а денес покрај нив располага и со 22 соби и апартмани и една четворо-собна апарт-вила со голем двор, содржини како - ресторан за 220 гости, од кој еден дел се сепарира во сала за настани и семинари за 100 лица, трисали за семинари за 50+лица и летни тераси за 60 и 80 лица, СПА со финска сауна, џакузи, парна бања, простории за масажа и физикална терапија и надворешен мал-релакс базен, детско игралиште, парк и кафе бар покрај река и надворешен паркинг простор. Хотелскиот комплекс е добро покриен со безжичен интернет. Целиот внатрешен и надворешен инвентар редовно се одржуваат во најдобра форма, постојано се инвестира во нивно подобрување и надградба, но и во доменот на човечките ресурси, затоа и квалитетот на понудата и услугата во текот на годините расте, така веќе со години има и високи од 9.0 до 9.4 на реномираната продажна платформа боокинг.ком. Најсилнен адут на хотелот е доживувањето кое тој го нуди на своите гости, кое го постига со помош на повеќе сегменти. Имено, самата градба заедно со сите вклучени утилитарно-декоративни детали, кои се одлика на локалната традиција, создаваат чувство на

приказна, на кое се надоврзува кујната која е традиционално-локална и во која се користат локално произведени еколошки намирници, местоположбата и опкружувањето кои носат специфична трансцендетална енергија и погледот на шума и зеленило, покрај реката Брегалница, како и услугата која е многу љубезна, професионална и срдечна и пресудна за извонрдната понуда.

#### **4.1.1. Елементи на квалитет**

##### ***4.1.1.1. Локација***

Локацијата на Хотел Манастир има силно влијание врз квалитетот на понудата. Тој се наоѓа во Берово, најисточнотоградче во Македонија, на самата граница со Бугарија, во областа наречена Малешевија. Лоциран е на излез од градот, на само 300метри од неговиот центар, а на 4,5км од езерото, кое е вештачко, но е прекрасно вклопено во околната природа и изгледа како дел од нејзините убавини. Најсилни адути на неговата локација, се местоположбата на 900 метри надморска височина, која според СЗО е идеална за човековото здравје, сместен е во т.н кислороден коридор- еден од 4те постоечки во Европа, а според природните убавини е наречен „Мала Швајцарија“. Местото изобилува со вода и сончеви денови и благодарение на наведеното, традиционално постои производството на здрава храна која е многу значителен фактор во угостителството. До Берово се стига по добра патна инфраструктура, од главниот град Скопје кој е на само 150км и за саат и половина возење со лека кола. Постои и поврзаност со редовни меѓуградски автобуски и комбе линии од повеќе градови од нашата земја, а од најблиските аеродроми Скопје, Софија и Солун, е на 150-170км и се стига за околу 2часа возење кое е и тоа како значаен момент за интернационалните посети. Двата најблиски гранични премини кон Бугарија се на 50км, а едниот кон Грција е на 90км, во очекување е и Берово да го добие, својот граничен премин кон Бугарија, „Клепало“, преку кој би се стигало и до бугарско-грчкиот граничен премин „Кулата“ за само 60км. Истакнатите податоци врзани за локацијата, укажуваат на одличната местоположба на Берово и Хотел Манастир за развој на повеќе различни типови на туризам, планински, рурален, активен, гастрономен, еко... , а во скоро време и транзитен.

#### **4.1.1.2. Капацитет, понуда и услуга**

Сместувачки капацитет: 6 студија, 6 стандард соби, 2 дуплекс, 8 супериор соби, 4 двособни апартмани, 5 супериор апартмани, 1 апарт-вила

Ресторан: за 220 гости, од кој еден дел се сепарира во сала за настани и семинари за 100 лица

Сали за семинари: една за 100 лица, три за по 50+лица

Летна тераса за: 60 лица и 80 лица

СПА со: финска сауна, џакузи, парна бања, простории за масажа и физикална терапија и

Други содржини: надворешен мал-релакс базен, детско игралиште, игралишта за тенис и одбојка, парк со бар покрај река и надворешен паркинг простор.

Просечна оценка на booking.com: 9.0-9.4

Просечна исполнетост на капацитет: 55% на годишно ниво за последните 5г - заклучно 2019, последните години во КОВИД19 кризата, работењето во секторот е атипично, особено кога според WTO<sup>50</sup>80% од бизнисите кои функционираа во туризам и угостителство секторот згаснаа, успех е бизнис ентитетите да опстанат, особено без отпуштање и намалување на бројот на работници, каков што е во разгледуваниот случај. И покрај специфичната ситуација на пост КОВИД, економска криза и инфлација, продолжуваат трендовите на висока исполнетост на капацитетите, но со многу поголема застапеност на домашните во однос на странските гости и искористеност околу 45%.

Во составот на неговата понуда и услуга влегува следното:

- Сместување
- Ресторански услуги
- Настани од деловен карактер: МИЦЕ услуги и тим билдинг
- Настани од забавен карактер и прослави
- Надворешни активности со водич, кои како производи и услуги се во целост креација, создадени и обликувани од самиот хотел, со што хотелот е пионер за

---

<sup>50</sup> [www.wto.com](http://www.wto.com)

овој тип на активен туризам не само локално, туку и на ниво на РС Македонија. Односно во 2004 г. кога се почетоците на оваа понуда, никој во РС Македонија не ги работел овие содржина како понуда за туристи: планинарење, возење планински велосипеди, прошетки низ планина и покрај езеро, посета на: културни објекти, музеј, цркви и манастири, рачни работилници за: мозаик, природна козметика, традиционални прехранбени производи (мед, млечни производи...), традиционални занаетчиски работилници: ткајачка, ковачка, воденичар, резбарска, калајциска, бочварска..., агротуризам, фолклорни перформанси од играорен, музички и карневалски карактер, соцојализација со месно население...

#### **4.1.1.3. Имиџ**

Хотел Манастир, Берово, во текот на своето работење тежнееел кон тоа да создаде бренд од себе, по кој би бил препознатлив, најнапред локално, национално, па и регионално, особено во западна Бугарија. Препознатливиот бренд за хотелот значи подобра позиција на туристичкиот пазар, а за туристите значајна гаранција за квалитетна услуга. Својата репутација ја градел врз база на квалитетот на понудата и услугата, навременото нивно испорачување, како и постојаноста на квалитетот во однос на истите, а пресудна е исто така и довербата која ја имаат изградено посетителите, но и пристапот кој го испорачува хотелот, које со висока емпатија кон гостите. Хотел Манастир е мал бутик хотел, кој е исклучително интересно обликуван како архитектурно, така и ентериерно и тоа во духот на македонската традиција и се одликува со многу етно и рустикални елементи, има топла домашна атмосфера, современо уредени соби, сали за работни настани, ресторан со деликатесна традиционална малешевска кујна, ресторански тераси со прекрасен поглед на шума и срдечна, љубезна услуга од персоналот, која е дел од колективната култура на хотелот, по која е особено познат. Сето наведено заедно со изразената професионалност, знаење и вештини на вработените, му обезбедува на хотелот, континуирано задоволување на очекувањатана гостите, дури и нивно надминување, на кој начин ја предизвикува и обезбедува нивната лојалност.

#### **4.1.2. Управување со квалитет**

#### **4.1.2.1. ПР, маркетинг и продажба**

Споредбената анализа на електронските медиуми, социјалните мрежи, маркетинг и продажни канали, интерактивната веб страна, интернет пребарувачите и др. каде е се присутен профилот на хотелот и каде посетителите, гостите, но и оние потенцијалните, можат да остават свој коментар-квалитативна оцена или оцена за рангирање-квантитативна оцена, на одредени услуги или/и средна оценка за целосното искуство, ги прави овие медиуми одлична алатка во процесот на управување со квалитетот на хотелските услуги и производи.

Квантитативните оценки се најчесто од 1 до 5 или од 1 до 10, зависно од системот на различните платформи. Дел од овие електронски медиуми, нудат и персонализирани резултати за оние кои оценуваат, односно нивна возрасна група, тип на посетители, деловни, парови, семејства..., земја на потекло, па дури и име и презиме и лична фотографија на оној кој оценува. Ваквото персонализирање е од исклучива важност и за хотелскиот менаџмент за автентичноста и релевантноста на добиените оценки и квалитативни коментари и пристапување кон нивно анализирање и земање предвид односно постапување по истите, но и за самата јавност бидејќи според тие информации, таа го проценува и вреднува нивното значење од субјективна гледна точка.

Целокупната глобална хотелска понуда е на интернет и е многу лесно споредлива како на локално, регионално, национално ниво, така и на интернационално, што самото претставува уште поголем поттик за унапредување на хотелската понуда и работење со уште поголем квалитет за здобивање на конкурентска предност. Интерактивноста која ја нудат електронските медиуми е одлична не само за оставање на коментар или оцена од гостите, туку и за директен разговор со нив, преку кој се дознава уште повеќе за нивните желби, потреби и искуства, за уште подобро управување со квалитетот. Транспарентноста со која се истакнуваат овие канали, дава голема сигурност за потенцијалните посетители и за оние кои веќе биле гости, за изборот на хотелот и неговата понуда, бидејќи високата средна оценка и повторувањето на позитивните квалитативни коментари, зборуваат за потврда на квалитетот од релевантен извор, по објективна основа, а не од сопствените ПР пофални зборови на хотелот.

#### 4.1.2.1.1. Канали за комуникација

- Излезен маркетинг - со деловни информации се допира до јавноста (во главно бесплатни)
  - ТВ емисии: извештаи, разни емисии, интервјуа ...
  - Е портали за споделување информации, вести, услуги (МИА, Фокус, букинг.ком, јутјуб...) ...: интервјуа, репортажи, рекламен простор
- Влезен маркетинг- органски, бесплатен, јавноста посегнува по деловните информации што ги нуди хотелот
  - Содржински маркетинг
  - Веб-страница
  - Маркетинг по е-пошта: хотелска голема база на податоци на е-пошта адреси
  - Социјални медиуми: деловна страница на фејсбук, личен профил на фејсбук – „маркетинг од заседа“, бизнис профил на Инстаграм и личен профил на Инстаграм – „маркетинг од заседа“, ЛинкдИн личен профил – „маркетинг од заседа“

#### 4.1.2.1.2. Анализа на конкуренција

- Директна конкуренција: Хотел Аурора, Берово
- Индиректни конкуренти: хотели со 4 и 5 ѕвезди - Маврово, Крушево, Охрид, Дојран, Струга ...
  - Стратегија и активности на конкуренцијата: присуство на фејсбук и Инстаграм, главно платени следбеници и платени рекламни објави, платено присуство на е-портали и ТВ емисии, платени билборди

#### 4.1.2.1.3. Диференцијација од конкуренцијата

Диференцијацијата од конкуренцијата е главно преку природното градење на имиџот на хотелот кај јавноста, која го доживува како „вистинска“ - реална квалитетна приказна, која живее во секојдневието. Масовноста на природните - реални следачи на социјалните мрежи и тоа, 71.000 природни, без платена реклама, следачи, на групата на хотелот на фејсбук, кои несебично ги споделуваат своите впечатоци од хотелската понуда и услуга со позитивни суперлативи во сопствените квалитативни коментари и највисоки средни оценки, кои исто така ги следат „лајкуваат“, но и во голема мера и ги споделуваат хотелските објави, се од исклучителна важност во креирањето на јавното мнение и идната побарувачка, бидејќи тие веќе се станати лојални клиенти и „адвокати“ на брендот. Во главно хотелот својата диференцијација ја гради врз основа на извонредноста и постојаноста на квалитетната понуда, која вклучува и особена љубезност и компетентност во услугата од вработените, многу висока хигиена, неприкосновено одржувана инфраструктура, исклучителна храна и прекрасна



локација во природно опкружување, затоа и негова најмоќна маркетинг и продажна алатка, покрај социјалните мрежи, му е и „зборот пренесен на уста“ како во реалното време и простор, така и по дигитален пат.

#### 4.1.2.1.4. Сегментација<sup>51</sup>

- Бизнес поединци
- Работни групи: семинари, работилници, тим билдинг...
- Семејни посети
- Домашни и странски групи:
  - Активен туризам
  - Забава и релаксација
  - Гастрономски туризам
  - Културен туризам

#### 4.1.2.1.5. Таргетирање

Сегментирани целни групи највредни за таргетирање:

- Корпоративен (работен) туризам
  - MICE (meetings, incentives, conference, events) :
    - семинари, работилници, тим билдинг...
- Домашни и странски групи:
  - Активен туризам

#### 4.1.2.1.6. Личност на купувачот - за избрани целни групи

Релевантни пораки за комуникација

- Корпоративен (деловен) туризам: HR, GM, CEO менаџери - носители на одлуки за групната посета

○ Демографски карактеристики

---

<sup>51</sup> Миладиноски, С. & Миладиноски С., 2010, *Маркетинг во Туризмот*, Охрид: Универзитет за туризам и менаџмент

- возраст: 30-55 години, раса /, пол- /, големина на семејството- /, приход: 50.000+, образование: високо

о Психографски карактеристики

- Ставови: избор на планинско место, наспроти урбана средина; интереси: мирна и чиста животна средина, здрава храна, понуда за рекреција; вредности: квалитет и вредност за она што го плаќа; Фактори на начин на живот: здрав начин на живот

о Порака: целосна и брза поддршка во организацијата и за време на посетата, комплетно опремени семинарски сали - соодветно загреани/изладени, флексибилност при послужување кафе паузи и оброци, највисок степен на хигиена, традиционални био специјалитети, љубезна и професионална услуга, можност на дополнителни забавни и рекреативни активности, booking.com

• Активен туризам - домашни и странски групи

о Демографски карактеристики

- возраст: 25-65 години, раса /, пол- /, големина на семејството- /, приход: 40.000+, образование: /

о Психографски карактеристики

- Ставови: избор на планина, наспроти урбана средина; интереси: можност за активен одмор; вредности: квалитет на она што се плаќа, чиста животна средина, здрава храна; Фактори на начин на живот: здрав начин на живот

о Порака: чиста средина со висока концентрација на кислород во воздухот, одржлив туризам, планински патеки и водичи за активен туризам, изнајмување велосипеди GhostKatoMountain, традиционални био специјалитети, автентично сместување со највисоко ниво на хигиена, љубезно, пријателско и срдечно, локална традиција и култура, забава, booking.com

*4.1.2.1.7. Патека на потрошувачот*

- Свесност - хотелот едуцира и нуди решенија за проблемите на потрошувачите и нуди уживање во неговата понуда, покажувајќи ги најдобрите негови страни за да се етаблира како лидер во хотелската понуда

- Интерес - хотелот комуницира содржина прилагодена на потенцијалниот клиент, за да ги реши неговите проблеми или за да ги задоволи неговите интереси, обезбедува конкретни информации кои може да бидат корисни за потрошувачот

- Одлука – хотелот ги комуницира, придобивки за потрошувачот од изборот на хотелската понуда, производ или услуга, доколку е потребно обезбедува и дополнителни поволности, во форма на дополнителни услуги или производи или обезбедува попусти или промоции

- Лојалност – хотелот споделува континуитет насочени содржини кои се корисни за потрошувачите и кои се значајни за нив и воедно се прифаќаат како прекрасни

- Препорака – хотелот ги воодушевува неговите клиенти, со вредни, корисни содржини, за хотелските одлични услуги и производи за да ги поттикне на препораки

#### *4.1.2.1.8. Цел на потрошувачот*

Цел на потрошувачот да го реши сопствениот проблем или да задоволи потреба, на пример:

- за корпоративни настани - да биде подалеку од урбаната средина и гужвите, за учесниците да можат да се посветат и концентрираат на работните сесии, а хотелот познат по исклучителна поддршка кон организаторот која му дава уверување, дека имаат „партнер“ од доверба во хотелот, за спроведувањето на настанот и уште ред други услови кои го прават хотелот конкурентен
- за активен туризам – хотелот ги исполнува критериумите за предност и неопходност од гледна точка, чиста животна средина, одржлив туризам, планински патеки и водичи за активен туризам, изнајмување планински велосипеди GhostKato, висока концентрација на кислород во воздухот, традиционални био специјалитети, со највисока автентичност, исклучителна хигиена, љубезна и срдечна услуга, контакт со локалната традиција и култура

Активност на потрошувачите:

- конзумирање на содржината што ја создава хотелот,

- директен контакт со хотелот и комуникација и
- споделување информации со други потенцијални клиенти или постоечки гости, со што се влијае на активностите и ставовите на другите потрошувачи.

Точки на допир - канали, каде се обезбедуваат информации во секоја од фазите: Е-пошта, директен личен контакт - средба или телефон, социјални медиуми, социјални мрежи и дигитални платформи, ТВ

#### 4.1.2.2. Анализа на апсорбируваниот сегмент од пазарот

Анализа на апсорбируваниот сегмент од пазарот, односно реализираните гостувања и посети од документируваниот материјал и архивите на Хотел Манастир

**Табела 4.1. Анализа на гостувањата и посетите на Хотел Манастир**

гости	сместување				Целосен приход		
	домашни		странски		ББ, ХБ, ФБ	рест оран	др уго
Средна вредност за последни 5 год	60%		40%				
	индивидуалци	групи	индивидуалци	групи			
	58%	42%	25%	75%			
Од каде	-вариетет	-бизнис организации: тим билдинг, едукација -владини организации, невладини организации и граѓански здруженија: советувања, работилници, семинари	Од свет	Во однос на групните посети: -50% се од Бугарија, -15% од Холандија, -останати кои се повторуваат : Израел, САД, Белгија, Турција, Словенија, Франција, Германија и др	Домашни и странски	домашни	Домашни и странски
Тип на	Одмор и рекреација	Работни посети и тим	Одмор и рекреација	Одмор и рекреација во			

посета	во планина, гастрономија, здравствен и причини	билдинг	во планина, гастрономија, здравствен и причини	планина, гастрономија, здравствени причини, забава			
--------	--	---------	--	--	--	--	--

Извор: Сопствено исражување

#### **4.1.2.3. Цели на ПР, маркетинг и продажба**

Примарни цели:

- Зајакнување и уште подобро позиционирање на брендот Хотел Манастир, Берово на пазарот
- Зголемен број на посети
- Продолжен број на денови на престој
- Зголемен приход
- Зголемен профит
- Раст на бизнис успех

Секундарни цели:

- Позиционирање на Берово и Малешево, како дестинација за активен, еко, одржлив, културен, здравствен туризам
- Економски и културен развој на Малешевијата
- Намалување на иселувањето на населението

#### **4.1.3. Стандардизација на услугите, понудата и процесите**

Пет столба на квалитет: надворешни obligatorни стандарди, интерни стандарди, контрола на квалитет, едукација и мотивација и анализа на финансии.

##### **4.1.3.1. Надворешни стандарди**

Во градењето на имиџот и брендот на хотел Манастир, уште од старт се вклучени стандарди кои го обезбедуваат квалитетот, дел од нив се obligatorни за

почеток со работа на бизнисот, а дел се наметнаа како такви во текот на работењето, како што се минималните технички услови, заштита и безбедност при работа (прилог 1), заштита на животната средина (прилог 2), категоризацијата (прилог 3), поднесување на кујнски норми (прилог 4), HACCP (прилог 5) и заштитата на лични податоци. Овие стандарди се регулирани со закон, во нив се имплементирани и интернационалните ISO стандарди, за дел од нив се изработени и елаборати од акредитирани компании и нив ги контролираат државни инспекциски тела и комисии, според законската динамика и обврски.

#### **4.1.3.2. Внатрешни стандарди**

Како внатрешни - интерни стандарди за хотелското работење, кои хотелот ги сработел по урнек на интернационалните стандарди за угостителство, но и земјаќи ја предвид локалната култура, се интерните документи во форма на *правилници за работата на секој сектор и секоја позиција*. Овие правилници се со опишан пристап кон работата и опремата која се користи, изгледот на вработениот, до начинот на комуникација меѓу вработените и на вработените со гостите. Процедурите се пропишани до момент да даваат јасна структура, но не и строго ограничување, бидејќи во секторот угостителство се работи постојано со луѓе и пристапот на вработените кон секој еден посетител, многу зависи од различните карактери на луѓето - гостите, од моменталната нивна емотивна состојба, дури и од временските услови, трендовите на живеење кои многу динамично се менуваат и ред други индивидуални и моментално објективни нешта. Правилници со процедури за работен ангажман имаме за секторите: рецепција, послужувачи, шанкери, персонал во кујна, перална, хигиеничари, одржување и менаџмент. Целиот хотелски комплекс е *видливо обележан* со именувања, натписи за насоки и опис, како и истакнати интерни, а јавни правила како: *ред на куќа, упаство за однесување во хотелот, упаство за однесување во СПАто и информации за неговите посебности, работни часови на одредени хотелски делови, контакти на одредени служби, пропратни информативни пораки и материјали* и друго.

#### **4.1.4. Контрола на квалитет**

Под хотелската контрола на квалитет, всушност се подразбираат низа на преземени активности со чија помош се успева да се постигне одржување на квалитетот на понудата, производите и услугите. Таа вклучува активности за следење на процесите, но и за евентуално изнаоѓање на неправилности и елиминирање на пројавени проблеми, кои би влијаеле врз квалитетот, односно врз негово постојано континуирано испорачување.

По контролата на квалитетот воспоставени се и активности кои всушност ќе ја осигураат постојаноста на квалитетот, со чија што помош во голема мера би биле спречени евентуалните проблеми и тоа преку водење документација на проценка, анализа, ревизија, односно преку планиран поставен систем од активности. Во хотел Манастир постои многу добра организација во сите департмани, бидејќи функционирањето на операциите на еден департман, влијае врз ефикасноста и ефикасноста на друг, односно квалитетот на производот или услугата зависат од синџирот во кој се поврзани сите операции на департманите...

#### ***4.1.4.1. Оперативна контрола***

Во основа на *стратешкото и оперативното планирање* на Хотел Манастир е одржувањето на определбата запостојано подобрување и одговорно делување, кое доаѓа како резултат на *внимателно деловно планирани и управувани процеси*. Многу фактори се вклучени во овие процеси: стратешки прашања што топ менаџментот ги зема предвид, балансирање со моменталните витални потребина бизнисот и неговата иднина, земање предвид на *ресурсите за важните процеси, силна свест за претстојните промени во деловното опкружување*, со цел да се прилагоди бизнисот побрзо и посоодветно за тековното и идното работење. Стратешките планови на хотелот се континуиран процес кон неговата посакувана цел, траекторијата на движење до таа цел, детектирањето на проблемите и предизвиците и изнаоѓање на решенија за нив. Секако топ менаџментот и останатите вработени се оние кои ги движат промените и учествуваат во нив, се до релизирање на плановите. Процесите на стратешкото и оперативно планирање вклучуваат: менаџерски тим кои располага со средства за управување на хотелот и неговите силни и слабистрани, низ процесотна промени, идентификување и документирање на оние фактори, кои се клучни за успехот на хотелот со чија помош се мери успехот (KPIs), постигнување

договор за приоритетните процеси за подобрување, инкорпорирање на тековните иницијативи и постигнување кохезивна рамка за успешно распоредување на сите цели и задачи, обезбедување на механизам со кој се следат целите и задачите и преземените соодветни дејствија, вештини и знаења потребни за одржување на процесите. Наведените компоненти му обезбедуваат на хотелот, ефикасност и ефективност во спроведувањето на оперативните планови.

Во хотелот речиси постојано е присутен некој од топ менаџментот, особено и преку викендите и државните неработни денови, како би реагирал во случај да се појави било каков работен проблем или поплака на гостин, а и за поголема сигурност како на вработените така и на гостите се спроведуваат постојани интерни контроли.

Контролите на собите ги спроведува супервизорот на секторот за домаќинство, кој проверува дали собите се чисти и подготвени на пропишаниот начин и дали сите уреди во собата се исправни. Шефот на ресторанот и шефот на смена во ресторанот се оние кои ја набљудуваат и делуваат на работата во ресторанот и во салите за деловни или забавни настани, ги забележуваат реакциите и коментарите на гостите, ги елиминираат одредените недостатоци, како би се спречило нивно појавување во иднина. Ресторанот на хотел Манастир е многу фреквентен, бидејќи е од отворен тип и е многу посетуван од сите кои престојуваат во Берово. Тој е особено познат по високиот квалитет на храна и услуга, па редовно го посетуваат и мештаните, и иселениците и туристите кои престојуваат и во другите сместувачки капацитети, значи и резидентите и од оние кои доаѓаат транзит само за да уживаат во вкусната традиционална храна и од оние кои се на викенд посета или подолг престој. Одговорниот на секторот одржување ја контролира работата на своите колеги, дали се извршени задачите според зададеното, дали нивото на завршената работа е задоволувачко и дали има тековни проблеми за решавање, бидејќи хотел има комплексна содржина за одржување која освен внатрешните инсталации, покуќнина, оперативни системи, опфаќа доста надворешни содржини, паркови, паркинзи, игралишта, парк покрај река... Ентериерот, а особено екстериерот во голем дел е изработен во дрво и камен, кои се живи материјали и бараат специфично одржување и инпрегнации. Одговорниот на сектор рецепција е дел од топ менаџментот и работата на рецепцијата е постојано под строга контрола, бидејќи таа е од витално значење за работата на хотелот, на некој начин од тука тргаат и завршуваат сите информации во хотелското работење и пропусти тука се недозоволиви, затоа што би



биле фатални за целото работење и крајните резултати. Сите сектори се контролираат додатно и од член од топ менаџментот редовно најавено и ненајавено. Секој понеделник се одржува колегиум на кој топ менаџментот заедно со секторските раководители, ги изнесуваат рапортите од неделната работа и спроведните контроли, проверки и соочување со различни тековни ситуации и се дискутира изминатата недела, појавените, нови и решени проблеми и предизвици, се координираат новите активности, се решаваат недостатоците, се планираат идните одговорности, се со цел да можат сите процеси да се одвиваат непречено.

#### *4.1.4.1.1. „Мистериозен гостин“*

Четири пати годишно се практикува и контроли во форма на „мистериозен гостин“, кој се пријавува на рецепција и се сместува како секој друг гостин и тајно ја следи работата на сите служби на хотелот, особено на оние кои се директно вклучени во циклусот на гостинот, од моментот на резервирање преку дигиталните канали, социјални мрежи, по меил, или на телефон, начинот на комуницирање на персоналот, излегувањето во пресрет со информации, резервација, пречек во хотел, помош со багажот, односот на рецепционерот, на собарките, послужувачите, состојбата на хигиена во сите простории, брзината и соодветноста на пружените услуги и сл.. „Мистериозниот гостин“ изработува извештај, квалитативен и квантитативен, за објективната состојба на хотелската понуда и услуга, кој што многу му помага на топ менаџментот при одржувањето на позитивните практики и отстранувањето на сите недостатоци, се со цел осигурен и постојан квалитет. На ваков начин вработените прифаќаат корпоративна свест за нивото на квалитет кое се очекува од нив и новодојдените вработени, едноставно се приклучуваат кон создадените текови, а се одржува имиџот на хотелот кој дава сигурност кај посетителите, како кај оние честите, така и кај новите.

#### *4.1.4.1.2. Контрола на процеси*

Чек листи за контрола – менаџмент, вклучуваат проверка на: вработените дали се средени, чисти, во соодветна униформа..., влезот на хотелот дали е чист и среден, дали е осветлувањето соодветно, лобито чисто, стаклените врати добро исчистени, хигиената и работењето на лифтот соодветно, исправно работењето на сигурносните камери, хотелското означување исправно, промотивните и информативните материјали во ред, јавните тоалети чисти и уредни, машината за чистење на чевли

исправна, дали паркинг просторите се чисти, корпите за ѓубре исчистени, возилата правилно паркирани, дали просториите за вработените и нивните тоалети се чисти и средени, дали околината на хотелот е чиста, уредена и средена, дали хортикултурното уредување е уредено и соодветно третирано и наводнето, дали ресторанот и неговите стаклени и дрвени површини, маси, столици, подови, тавани, се чисти и без штети, дали ресторанските тоалети се чисти и уредни, дали приборот, чиниите, чашите, сетовите за зачини се чисти и уредно поставени, дали содржините во кујната се чисти и уредни и вработените во кујна исто така средени, чисти и во униформа, дали СПАто е соодветно топло, има пријатна атмосфера и е чисто и средено. Собите се дел каде се посветува особено внимание и тоа на дали: вратите и прекинувачите за светло работат правилно, прозорското стакло е чисто и без оштетување, завесите чисти и функционални, парно греењето исправно, лампите функционални, правилно поставени креветите, рамномерно истресени перници, прави прекривките, душеците цврсти, прекривките без цепнатинки и дамки, тапацирот чист и во добра состојба, мебелот без гребнатини или дамки, сидовите чисти и без гребнатини и пајажина, полицата за багаж во добра состојба, сликите и огледалата прави, телефонот исправен, купатилото чисто, уредно со сите поединости на место и функционално. Се проверуваат и просториите за состаноци, дали се чисти, уредни и доколку има настан дали се поставени според потребите, се проверуваат и сите ходници, коридори и просториите на домаќинството дали течат операциите по план.

Чек листа за контрола на соби за секторот домаќинство, ги содржи истите елементи, од контролна листа на менаџерите, но само за сместувачките единици многу подетално и пообемно.

Хотел Манастир уште од својот почеток на работа, за „сојузник во борбата“ за квалитет, изработил свои „анкетните прашалници“ кои се присутни во секоја соба. Во минатото користеле пообемни прашалници, кои поради големината создавале одбивност кај гостите и често останувале neodговорени. Прашалниците кои ги користат во моментот, произлегле од многугодишното искуство, многу се едноставни и не се обременети со многу прашања, па гостите во скоро 100% случаи ги одговараат во целост, а повратните информациите кои ги добива хотелот, се од огромна вредност за мерењето на задоволството на гостите.

Книгата за гости на хотелот, како контролна алатка за квалитет, која стои на самата рецепција, се покажала исто така како корисна. Специфично за неа е што до

сега за сите 19 години работа на хотелот, содржи само позитивни критики. Ниту еден гостин никогаш не споделил негативен или негодувачки коментар, што е просто неверојатно, но истото кажува за несомнено високиот степен на квалитет кој во континуитет го испорачува хотелот. Воедно посочува и на тоа дека извесните пропусти од страна на хотелот, кои морале да бидат направени дури и во незначително мал број, во толку долг период, гостите не сакале да ги споделат на таков начин. Секако е многу важно за хотелот да ги нотира и убавите нешта кои гостите ги доживуваат и очигледно штом добиваат желба самоиницијативно да остават писмено сведоштво за нив, покажува и дека особено им значат... и истите се на некој начин насока за движење на добрата пракса на хотелот

Во разговор со службените лица на рецепција при напуштање на хотелот најчесто гостите на сопствена иницијатива, а и под поттик од рецепционерот ги споделуваат своите искуства, кое е исто така контролна алатка. Овие информации се од особено значење за работата на хотелот и за испорачаниот квалитет, дали ги задоволува, па дури и дали ги надминува очекувањата на гостите.

Во однос на справувањето со поплаки, секогаш во хотелот има присутно лице од топ менаџментот или супервизор на смена кој зема одговорност за ваквите ситуации, кои доколку се посериозни, како и оние од електронските медиуми, ги презема генералниот менаџер и ги решава соодветно спрема ситуацијата, бидејќи бараат многу внимателен и искусен пристап, со особена комуникациска вештина, знаење од кризен ПР и нагласено чувство за емпатија.

Коментарите од групите кои биле во посета, од анкетните прешалници, од електронските медиуми, се земаат предвид бидејќи нивната релевантност игра голема улога во идните политики и заложби на колективно ниво на хотелот.

Позитивните референци кои ги добива хотелот се одличен инструмент за идните делувања, но и одговорност за понатамошни вложувања на хотелот во испорачувањето на висок континуиран квалитет.

#### *4.1.4.1.3. Контрола на внес и залихи, на сирови материјали и стока*

Прием на материјали – следниве мерки на претпазливост ги презема хотелот во време на прием на материјали, стоки и намирници: одговорното лице во моментот на приемот, прави правилна проверка на примениот материјал, спроведува соодветна

контрола при подготовката на примената стока и намирници и белешки за истата за нејзиното понатамошно одржување.

Чек листа – одговорното лице од хотелот, кога ги приманарачките одхрана и стока, внимава, бидејќи во тој процес може да внесе штетници или патогени елементи во хотелот. Одговорниот внимателно да ги проверува испораките за да ја осигура безбедноста на примената храна и стока. За да го направи тоа, местото каде што го прави приемот е секогаш чист, добро осветлен и сув.

Кога се прима порачка, се прават следните проверки: проверка на возачот и возилото, дали изгледаат чисти и уредни, дали постојат видливи знаци за опасности од не хигиена или штетници, како на влезната храна и стока, така и во возилото, се проверува и дали прехранбените и не прехранбените производи, особено хемикалиите, се чуваат одделно во возилото.

Се обрнува внимание и на температурата, односно дали е таа соодветна со потребите на транспортираната храна или стока, конкретно: производите во фрижидер треба да се испорачуваат на 4°C или помалку, а замрзнатата стока треба да се испорача на -18°C или пониска, сладоледот е исклучок од правилата за замрзнати производи, тој се испорачува на температура помеѓу -14°C до -12°C. При сомнеж одговорното лице на хотелот користи калибриран термометар за да провери дали се почитуваат температурните правила.

Се проверува дали има било какви знаци во однос на сетилните проверки, вид и мирис. Влошување како што е чудна боја или мирис, скршена, протечена или оштетена амбалажа, штетници, вклучително и изглодани пакувања, измет од штетници, одмрзнување на замрзната стока, отечени или вдлабнати лименки, недобро затворени пакувања, се утврдува дека пакувањата за сушена стока се без дамки од влага.

Се проверува дали етикетите и документите се присутни на амбалажите, соодветни и точни. Етикетите на несвежите производи содржат податоци на кои се наведени информации за состојките, се проверува дали има печати за одобрение од Владата на регулираната храна, се прегледуваат датумите на истекување на етикетите за да се провери дали артиклите не се застарени и дали постои можност да застарат во временската рамка која што е потребна за да се икористат од страна на хотелот и исто така се чуваат сите фактури и сметки од примената стока, намирници и материјали

Вработените кои примаат намирници и стока се обучуваат да ги извршат овие проверки, бидејќи на тој начин се избегнуваат грешки кои можат да бидат и многу сериозни, како на пример примени намирници и стоки кои се: расипани или со изминат рок на траење, контаминирани (на пр. со бактерии или други загадувачи), заразени со габи или други штетници и др. Грешките при ракувањето со храна и стоки може да имаат сериозни последици.

Следење на ниво на залихи - за обезбедување и соодветно следење на сепенот на залихи и избегнување на купување на прекумерни залихи, хотелот ги презема следните мерки: дефинирана е максималната количина на нарачка и максималниот и минималниот степен на залихи и јасно се пропишани ставки за секоја од залихите, освен по решение од топ менаџментот. Евиденцијата на зазалихите се води правилно и се ажурира на редовна основа.

#### **4.1.4.2. Анализа на финансии**

##### **4.1.4.2.1. Приходи**

Приливот на приходи во хотелите првенствено од сместувачкиот капацитет, како и од ресторанските услуги, сите други приходи се помали. Вообичаено, повеќе од 50% од приходот е во готовина или платежни картички, останатото се наплаќа по фактура и банкарска трансакција.

Приходиод сместувачкиот капацитет – хотелот користи софтвер за управување со резервациите и наплатата на сметките на гостите за услугите поврзани со користење на собите. Собите се продаваат на базана резервација која се прави или директно физички или на телефон или преку дигиталните мрежи за резервации.

Приходите од ресторански услуги се приходи од храна и пијалоци (вклучувајќи приход од банкети). Контролата на финансии за одделот на ресторанските услуги се обезбедува преку стапките на менито кои се соодветно заведени во ресторанскиот софтвер и тоа овозможува да нема грешки, менаџерот за ресторански услуги ги прегледува ставките. Во случај на банкети се воспоставува процес за да се осигура дека сите функции се поддржани по функционалниот систем и постигнат договор. Аванс се наплаќа според корпоративната политика и сите отстапувања се документираат и одобруваат од топ менаџментот.

Другите приходи како што се наведе се мали и потекнуваат од екскурзии, тим билдинг активности, користење на сали и други простори, перење ит.н. Овие финансии се наплаќаат по утврдени, јавно објавени и договорени цени, кои преку ревизија на приходите се вреднуваат како стапки во приходите на хотелот.

Сметководствена посебна природа на хотелиерството – во случај кога гостинот / групата гости, престојуваат подолг период, приходот од собите се книжи последниот ден, а до тогаш се чува како салдо во оперативната книга за гости, а се подмирува со готовина или платежна картичка при одјавувањето или со фактура по пат на банкарска трансакција.

#### 4.1.4.2.2. *Расходи*

Фиксни трошоци кај хотелот: струја, вода, телефонија, интернет, комунални услуги, данок на имот, данок на добивка, амортизација, ЗАМП, кредити-отплата на главница и каматни стапки, ДДВ, греење, горива - плин, нафта, бензин, транспортни услуги, маркетинг, видео систем за надгледување...

Вработени на хотелот: личен доход, даноци на личен доход (47%), договори на дело, персонален данок, исхрана на вработените, транспорт на вработени

Трошоци за одржување на хотелските објекти: инвестиции, реновирање, редовно одржување.

Трошоци за уредување на хотелскиот комплекс: опрема, апарати, намештај, хортикултурно уредување и одржување.

Трошоци за хотелска хигиена: опрема, алатки, средства

Трошоци поврзани со хотелските соби: туристичка такса, туристичка провизија, провизија за надпродажба, удобности за гости, претплати на ТВ канали

Трошоци за храна и пијалоци и нивна контрола: расипливи производи, намирници, садови, прибор за јадење, стакларија, сребрен прибор, кујна реквизити,

Банкет различни трошоци: вклучувајќи и аудио / видео изнајмување.

Речиси сите трошоци освен специфично договорените со топ менаџментот се контролираат преку системот за материјално водење. Нормалните ревизорски проверки што треба да се направат за материјалното водење се спроведуваат редовно.

Дневниот извештај за трошоците за храна хотелот го подготвува со оглед на директните издадени материјали и расипливи намирници, врз база на кои се прават и месечните ревизии.

#### ***4.1.4.3. Управување со енергијата, водата и отпадот***

Ефикасното управување со енергијата, водата и отпадот е многу сложен процес, кој е во голема мера зависен од знаењата, свесноста, вољата, но е и често првично голема инвестиција. Во хотел Манастир, генерално земено не се во целост задоволни од нивното справување со општиот светски проблем на енергетската ефикасност, рационалното користење на водата и менаџирањето со отпадот кој го создаваат, бидејќи знаењата кои ги има предводниот тим, свесноста која ја изградил, како и постоечката воља и желба, не можат сосема да ги реализираат во пракса, поради големиот финансиски издток кој би бил предизвикан и кој не можат да си го дозволат.

##### ***4.1.4.3.1. Енергија***

Во однос на потрошувачката на енергија, направена е голема инвестиција во енергија од обновлив карактер. Инсталирана е цела фотоволтаична централа од 40kw и инвентор од 60 kw, на дел од кровната конструкција, која и покрај тоа што е голем финансиски издток е високо исплатлива инвестиција, поради покривната енергетска моќ која ја има и тоа 33% на потребите на хотелот во просечно сончевите денови од по 6 часа сонце дневно.

За загревање на водата се користи дуален систем, односно согласно капацитетот на соларни колектори кои ги има хотелот, но и локалното сезонско сончево зрачење, водата која се загрева на ваков начин, не е доволна за потребите на хотелот, па се користии стандардно загревање со електрична енергија која во периодите кога е произведена од фотоволтаичната централа е во целост зелена енергија. Дел од кујнските апарати работат на природен гас кое исто така влегува во доменот на ефикасно управување со енергијата, но поголемиот дел од нив се стандардна опција и се на електрична енергија, која во периодот кога може да биде обезбедена од фотоволтаичната централа, го става хотелот во сосема зелена опција на работење.

Хотелот со исклучителна ефикасност се истакнува во однос на климатизацијата и вентилацијата, бидејќи се наоѓа во Берово, кој е планински предел, познат по своите вообичаено пониски од просечните температури за РС Македонија, особено во летниот период, па така хотелот опстојува и им пркоси на светските текови и функционира без клима уреди во сместувачките единици, со кое силно се истакнува во својата енергетска ефикасност, бидејќи еден од најголемите загадувачи и негативни емитатори врз климатските промени на општо загревање на Земјата, се токму, клима уредите. Исто така во сместувачките единици кои зафаќаат голем дел од целокупниот хотел се користи само природна вентилација, со истата цел, за што поефикасно користење на енергијата, бидејќи нејзиното производство доколку не е од обновливиот извор, е голем глобален загадувач.

Во однос на прозорите и вратите, може со сигурност да се каже дека одлично дихтуваат, а и дека термоизолацијата на хотелот е на задоволително ниво. За осветлувањето се користат исклучително штедливи светилки, кое е исто така со цел за што поефикасно користење на енергијата. И покрај сите заложби на менаџментот, голем дел од кујнските апарати, апаратите за одржување на хигиената, како и оние за одржување на целиот хотелски комплекс, работат на електрична енергија и во периодите кога фотоволтаичната централа, поради сезонското нејзино високо односно ниско производство, не ги задоволува ни одалеку хотелските потреби и користењето на електричната енергија од необновлив извор е единствен избор. Во таа насока политиката на работа на хотелот, е сите нови набавени апарати и машини, да се со предзнак „еко“ или „висока енергетска ефикасност“, кое значи технологија дизајнирана за намалено и контролирано негативно влијание врз животната средина, а постоечките редовно да бидат сервисирани бидејќи само такви се најмалку штетни по својот можен негативен ефект. Хотелот има на располагање и 25 велосипеди за употреба за своите гости, како таканаречена мека форма на транспорт – која не предизвикува никакво загадување, па гостите, по нивното пристигање во хотелот, барем локално можат да ги користат нив, наместо своите возила кои емитураат додатно загадување во животната средина.

#### *4.1.4.3.2. Вода*

Во однос на рационалното користење на водата, хотелот презема постојано мерки, но повторно од истите причини како и оние при оптимизирањето на користењето на енергијата, односно финансиските издатоци, менаџментот не може да



го реализира сето она кое би сакал, за хотелот да биде во потполност еко компанија. Водата за пиење како и технолошката вода, хотелот во целост ја обезбедува од сопствена бушотина, со сопствена пречистителна станица, со електрични пумпи за дистрибуција на водата, односно водата од бушотината првенствено се складира во резервоар од 30 м<sup>3</sup>, од кој понатаму се дистрибуира според потребите. Отпадните води кои ги создава хотелот, се третираат според начелата и принципите наведени во еколошкиот елаборат бр.08-475/2, изготвен според специфичните хотелски потреби. Главно најголема потрошувачка на вода во хотелите се случува во собите, каде што како мерка хотелот поставил натписи кои сугерираат еко однесување и со потрошувачката на вода директно, но и со односот кон пешкирите и постелнината, односно нивното често или одложено менување и апропо употребата на вода и хемикалии за нивно перење и одржување, доколку гостите ги практикуваат советите на хотелските ознаки би можело да биде намалена потрошувачката на вода дури и за 5пати, на што наведува и теоријата и хотелската пракса. Во однос на централните системи за разладување на воздухот-кои се и огромен потрошувач на вода, како што е наведено во претходниот пасус, хотелот ги нема инсталирано што му дава голема предност во насока на одржлив развој начелата, кое е возможно, покрај еко определбата на менаџментот, и поради планинските услови односно пониските просечни летни температури во Берово кои го дозволуваат тоа. Во пералната, кујната и ресторанот дел од апаратите кои се користат се со „еко“ или „висока енергетска ефикасност“, ознака, која обезбедува оптимално користење на водата и хемикалиите. Голем конзуматор на вода во Хотел Манастир се зелените површини, парковите и одржувањето на цвеќето, за кои единствено решение е оптимално користење на водата, а замалиот базен и СПА содржините, за кои освен квалитетни пречистителни станици, кои овозможуваат поретко менување на водата и користење на хемикалии кои се помалку инвазивни по природата, во моментот хотелот нема друго решение. Во суштина за сите овие потрошувачи има реално „оправдување“ за користењето на водата, а хотелот многу внимава и сите потрошувачи на вода да се исправни, како и сите инсталации и апарати, односно да нема чешми што капат, казанчиња што течат, цевки и вентили кои се пункати... бидејќи во тој случај е просто неверојатно колку многу вода може да истече залудно од нив на подолг период, кое би било несомнено огромна штета.

#### 4.1.4.3.3. *Отпад*

Во однос на управувањето со отпади наведеното за управување со отпадните води, хотелот во целост функционира според начелата и напатствијата во Еколошкиот елаборат за заштита на животната средина, изработен за специфичните потреби на хотелскиот комплекс Манастир, според кој се управува и со цврстиот отпад и со издувните гасови и со отпадното масло. Хотелот има склучен договор со Јавното претпријатие за комунални работи, „Услуга“, Берово за прибирање на отпад и одржување на водовод и канализација. Во процесот на работењето на хотелот се создава комунален отпад и тоа отпад од административно работење и отпад од подготовка на храна, измешаниот комунален отпад хотелот го собира во сопствени канти за отпад и истото го презема ЈКПР „Услуга“, Берово, па го носи на депонија. Цврстиот отпад хотелот го селектира, со цел намалување на неговата количина, кој понатаму се одлага на депонија, за отсратнување на тешко разградливи материји. За управување со отпадното масло хотелот има склучено договор со „Суни ленс“, компанија за преработка на отпадно масло, односно отпадното масло хотелот го собира во сопствени канти, а сервис од договорната компанија го презема од хотелот. Во однос на емисиите во воздухот, кои хотелот ги создава од согорувањето на дрвната маса и пелетите во ложиштата, со чија помош се загрева водата во парните котли која се употребува за загревање на хотелските објекти, хотелот прави силна контрола и истите не ги надминуваат пропишаните норми во дозволените македонски рамки.

#### **4.1.5. KPI**

Со цел мониторинг на клучните изведбени индикатори, хотелот будно ги следи: јавното мнение на социјалните мрежи, анализата на податоците од самите дигитални канали, анкетните прашалници во секоја соба, директна комуникација на рецепција и на е-меил, евалуации на booking.com, пополнетоста на капацитетот на месечно/годишно ниво, чек листите за одделните процеси, показателите за приход, расход, профит...

Хотелот ги сублимира резултатите од КПИ, ги анализира и врз основа на нив носи заклучоци, подготвува извештаи со поставување на краткорочни и долгорочни цели. Менаџментот од блиску го набљудува тековниот развој, со надеж дека ќе биде

прогрес. Одговорен за овој сегмент во Хотел Манастир се генералниот менаџер и менаџмент тимот.

#### **4.1.6. Мерки за континуиран успех - едукација и мотивација**

Едукацијата на вработените може да биде формална и / или неформална. Со цел континуирано обезбедување на квалитет, топ менаџментот на хотелот работи менторски со секој нов примен вработен, а исто така по пат набљудување и анализа, врз работата на колективот, се преземаат едукативни и корективни сесии на самото работно место, а и како семинарски работилници за цел колектив и за специфичните одделни сектори. Ваквиот тип на работилници ги спроведува најчесто генералниот менаџер на хотелот, бидејќи е обучен во многу едукативни програми во земјата и странство, а и неговото долгогодишно успешно искуство го прави клинички професор, па истиот воедно покрај позицијата во хотелскиот менаџмент и презема консултантски ангажмани за други услужни бизниси, но исто така хотелот во неколку наврати од своето работење има ангажирано и надворешни консултанти од областа. Од исклучителна важност за хотелот се знаењата и вештините на услужниот персонал, односно тие да ги исполнуваат наведените стандарди, придонесувајќи за кредибилитетот и имиџот на компанијата. Хотелот обрнува особено внимание на: доверба кај гостите, капацитетот на колективот за одговор кон гостите, кој се однесува на подготвеност, ажурност, компетентност, емпатија, а и на индивидуалното внимание, кое му се нуди на секој гостин, кое е од исклучителна важност, но не може да го избалансира или замени недостатокот на професионализам. Затоа хотелот посветува многу внимание кон доследноста на се од набројаното во процесите на управувањето и контролата со квалитетот.

#### **4.1.7. Резиме на хотелското работење**

Во излагањето, на хотелското работење, детално се доловени елементите на стандарди, управување и контрола на квалитетот, ставајќи акцент на континуираното

нивно подобрување, со особен осврт на нивната практична применетост во реалниот сектор, преку реалниот пример на случајот на истражување.

Преку набљудувањето, истражувањето и анализата кои се и тоа како исцрпни и длабоки, се заклучува дека спроведувањето на ефективно управување и контрола на квалитет во хотелскиот бизнис, може да доведе до исклучителни резултати во креирање на можности и нивно искористување за директен раст и развој.

Ова истражување покажа дека, во тековната технолошка ера и степенот на свест за квалитет кај луѓето, управувањето и контролата на квалитетот се од суштинско значење во хотелската индустрија.

Во 21-от век, навиките на клиентите се сменети и тие го користат интернетот за какви било информации. Особено за информации од хотелскиот сектор, луѓето почнуваат од случајна свесност, до интерес, па информации и консултации, се до правење на директна резервација. Генерално комуникацијата и B2B и B2C е главно, ако не и во целост, дигитална. Резервациите се, се повеќе директни, кон дигиталните канали, а свесност кај менаџментот на Хотел Манастир, за ова постои и затоа хотелот спроведува различни стратегии за да може да ги исполни своите цели, на задоволни клиенти и успешен бизнис.

Во однос на ова, беше анализирано како интернетот и дигиталниот маркетинг го еволуира начинот на работа, ги зголеми можностите и даде особена шанса за раст и развој во хотелиерството. Со помош на многу знаење, но и на многу посветено време, постојана будност и свесност, следење и анализа, кое преточено во финансии е голем влог и инвестиција, но пак од друга страна и без директен финансиски издаток, како платена реклама, може да се дојде до извонредни резултати. Резултатите пак се лесно мерливи, бидејќи се прпат од постоечките софтвери на дигиталните канали кои се користат, како квантитативни преку цифри и бројки, така и квалитативни преку изразено задоволство, лојалност, „адвокатство“ од самите клиенти, но исто така и преку аналитиката во самиот хотел на искористеност на сместувачкиот капацитет, приходот и профитот. Со помош на дигиталниот маркетинг е олеснета и зајакната комуникацијата со потенцијалните клиенти во целост, од создавањето на свесност, до информирање, едуцирање, поттикнување на интерес, до создавање на врска, продажба, па се до лојалност и „адвокатура“ за производите и услугите на хотелот,

кое сето води кон многу силен бренд и јака позитивна, дури и супериорна репутација.

Голем проблем за одржување и раководење со квалитетот е непостојаноста на работниот кадар, односно 20% од работниот кадар е постојан и со работен ангажман преку 15 години, дел од човечките ресурси други 20% се со работен ангажман од 5 плус години, додека дури 60% се лица кои што постојано флукутираат. Но и покрај тоа хотелот има силна корпоративна култура, на убава енергија меѓу вработените, позитивност, насмевка, меѓусебна љубезност, желба за работа и личен учинок, но и помош кон колегата, која била надоградувана и зајакнувана со текот на долгогодишната пракса, кое е лесно воочливо и за самите гости и посетители на хотелот и е во огромна мера заслужно, за генералниот впечаток на гостите, поради кое хотелот добива многу често пофалби, позитивни критики, високи оценки и убави референци од неговите гости и од организаторите на групните посети.

Сериозен сегмент од управувањето со квалитетот отпаѓа на управувањето со енергијата, водата и отпадот. Според изнесените позитивни практики во горното излагање, хотелот може да се истакне како угостителски бизнис со силна зелена ориентација во духот на одржливиот развој.

## **4.2. АНАЛИЗА И РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЧКИОТ МОДЕЛ - АНКЕТА ЗА МЕРЕЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ И ЗАДОВОЛСТВОТО НА КОРИСНИЦИТЕ НА ХОТЕЛСКАТА ПОНУДА**

### **4.2.1. Дефинирање на истражувачките варијабли во однос на хипотезите, во истражувачкиот модел анкета**

Истражувачкиот модел - анкетата за мерење на квалитетот и задоволството на корисниците на хотелската понуда (прилог 6 на македонски јазик и прилог 7 на англиски јазик), содржи четири истражувачки концепти: стандарди за квалитет, управување со квалитет, контрола на квалитет и успех на бизнисот.

На почетокот на истражувачкиот модел - анкета беа дефинирани прашања поврзани со социо-демографските карактеристики на испитаниците (пол, возраст,

образование) и тип (индивидуалци, организирана група) и причина за престој во хотелот (забава, одмор, рекреација, гастрономија, здравје, семинар/работилници, тим билдинг).

Како и дел со информации за самата резервација на хотелот, односно за начинот на резервација (во самиот хотел, преку интернет или туристичка агенција), за мотивот за изборот на резервација на хотелот (интернет, пријател/колега/роднина, Тв информација/емисија/интервју, туристичка агенција, друго), како и бројот на дотогашните резервации-посети на хотелот.

Предлог моделот- анкетата за мерење на квалитетот и задоволството на корисниците на хотелската понуда, содржи четири истражувачки концепти: стандарди за квалитет, управување со квалитет, контрола на квалитет и успех на бизнисот, поврзани со шест варијабли:

- Локација;
- Хотелски капацитети;
- Услуга од вработените;
- Имиџ;
- Вредност за цена;
- Општ впечаток – посета - препорака.

Истражувачкиот концепт за квалитет на стандарди е поврзан со варијабилите за локација и хотелски капацитети, концептот за управување на квалитет директно се поврзува за варијаблата услуга од вработените, на концептот за контрола на квалитет директно се рефлектираат варијаблите: имиџ и вредност за цена, а додека концептот за успех на бизнисот го карактеризираат општиот впечаток, повторувањето на посетата и препораката. Истражувачките варијабли се дефинираат врз основа на практичното искуство и променливите од интернационални модели за мерење на задоволството на потрошувачите кое е директно поврзано за успехот на бизнисот.

Наведените концепти не можат директно да се измерат, но секој од нив се мери преку наведените варијабли, односно се дефинира со неколку одредени искази – индикатори, кои целат кон него.

Согледаниот квалитет на хотелската понуда се мери врз основа на мноштво изјави кои испитаниците ги оценуваат на Ликертова скала од пет степен (од 1 до 5), каде што 1 означува апсолутно незадоволство, додека 5 означува апсолутно

задоволство од согледаното. Квалификуваниот квалитет на понудата е врз основа на перцепцијата од она што е реално обезбедено, пружено, односно искусно и доживеано.

Концептот за стандарди е поврзан со варијаблите за локација и капацитети на хотелот.

Перцепцијата на локацијата во склоп на хотелската понуда и задоволството која таа го одразува кај посетителите се мери врз основа на два искази кои испитаниците како што се напомена ги оценуваат на наведената скала. Овие два искази се всушност индикатори преку кои ја испитуваме варијаблата.

**Табела 4.2. Констатации – индикатори за мерење на квалитетот на локацијата**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: локација
1.	Местоположба на хотелот предизвикува пријатни чувства
2.	Добра достапност по патна инфраструктура

Извор: сопствено истражување

Перцепцијата на хотелските капацитети во склоп на хотелската понуда и задоволството кое тие го предизвикуваат кај посетителите се мери врз основа на шест исказа кои испитаниците исто така ги оценуваат на наведената скала од 1 до 5. Овие шест искази се индикаторите преку кои ја испитуваме наведената варијабла.

**Табела 4.3. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот на хотелските капацитети**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: хотелски капацитети
1.	Добра надворешна уреденост - хигиена, хортикултура, зеленило
2.	Добра внатрешна уреденост - хигиена, јавни простори
3.	Добри сместувачки капацитети - чисти и удобни соби/апартмани
4.	Уреден ресторан - хигиена, пријатен амбиент, уреденост
5.	Добра Храна - квалитетна, вкусна, здрава храна
6.	Соодветни додатни сали - сали за конференции, забава, коктейли

Извор: сопствено истражување

Концептот за управување на квалитет е поврзан со варијаблата услуга на вработените.

Доживувањето на услугата од вработените во склоп на хотелската понуда и задоволството кое таа го поттикнува кај посетителите се мери врз основа на осумнаесет искази, кои испитаниците повторно го оценуваат на наведената скала од 1 до 5. Долу прикажаните 18 искази претставуваат индикатори преку кои ја испитуваме варијаблата – услуга на вработените, која индиректно дава одговор на втората посебна хипотеза.

**Табела 4.4. Констатации за мерење на квалитетот на услугата од вработените**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: услуга од вработените
1.	Кога хотелот ветува дека ќе направи нешто во одредено време, тоа и го прави
2.	Кога имате проблем, хотелот покажува искрен интерес за негово решавање
3.	Хотелот ја врши услугата како што треба
4.	Хотелот ги обезбедува своите услуги на време, како што се ветени
5.	Хотелот инсистира на испорачување услуга без грешки
6.	Вработените во хотелот ви кажуваат точно кога услугата ќе се изврши
7.	Вработените во хотелот Ви даваат брза услуга
8.	Вработените во хотелот секогаш се подготвени да Ви помогнат
9.	Вработените во хотелот никогаш не се премногу зафатени да одговораат на Вашите барања
10.	Однесувањето на вработените во хотелот всадуват доверба во клиентите
11.	Се чувствувате безбедно во хотелот
12.	Вработените во хотелот се постојано љубезни кон Вас
13.	Вработените во хотелот имаат знаење да одговорат на Вашите прашања
14.	Хотелот Ви посветува индивидуално внимание
15.	Хотелот има работни часови погодни за сите негови клиенти
16.	Хотелот има вработени кои Ви даваат лично внимание
17.	Хотелот ги има предвид Вашите најдобри интереси
18.	Вработените во хотелот ги разбираат Вашите посебни потреби

Извор: сопствено истражување

Концептот на контрола на квалитет го отсликуваме преку варијаблите за имиџ и вредност за цена.

Претстава за имиџот на хотелот и како него го оценуваат гостите. се мери врз основа на еден исказ кои испитаниците го рангираат на наведената скала, кој исказ воедно е и индикатор за наведеното.

**Табела 4.5. Констатации за мерење на имиџот**



Ред. Бр.	<b>Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: имиџ</b>
1.	Добра целосна ваша слика - перцепција и доживување на Хотел Манастир

Извор: сопствено истражување

Впечаток за вредноста која ја добиваат посетителите на хотелот и како ја оценуваат врз основа на сопственото искуство, се мери исто така врз основа на еден исказ, земен и како индикатор, кои испитаниците го рангираат на наведената скала од 1 до 5.

**Табела 4.6. Констатации за мерење на вредност за цена**

Ред. Бр.	<b>Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: вредност за цена</b>
1.	Вредноста - искуството и доживувањето, кои ги добивате во Хотел Манастир, вредат за цената која ја плаќате

Извор: сопствено истражување

Концептот успех на бизнисот го отсликуваме преку варијаблите за општ впечаток, повторување на посета и давање препорака.

Варијаблите за општиот впечаток, односно дали гостите би ја повториле посетата и дали би го препорачале хотелот за посета, ги испитуваме преку три прашални искази, на кои следат 5 одговори на скала од 1 до 5, каде 1 е апсолутна негација, а 5 е апсолутна конфирмација. Овие три прашални искази се индикатори преку кои се доаѓа до сознание кое дава јасна претстава за истражуваното.

**Табела 4.7. Констатации за мерење на успех во бизнисот**

Ред. Бр.	<b>Елементи за оценување на успех во бизнисот: општ впечаток, повторување на посета, препорака</b>
1.	Генерално општиот Ваш впечаток и доживување, од понудата на Хотел Манастир, Берово?
2.	Дали повторно би сакале да го посетите Хотел Манстир, Берово?
3.	Дали би го препорачале Хотел Манстир, Берово на други лица?

Извор: сопствено истражување

Изборот на индикаторите е направен во согласност со потребата да се добијат вистинити и соодветни податоци кои ќе ги потврдат или ќе ги побијат посебните хипотези, а апропо тоа и општата хипотеза, притоа во нив се одразуваат особините на

предметот и целите на истражувањето, а воедно и се поврзани со актуелните научни сознанија за предметот на ова истражување.

Причинско-последичната врска меѓу варијаблите, поставените индикатори и теоретските претпоставки и концептите врзани за дефинираните хипотези е рефлектирана во истражувачкиот моделот.

Хипотези за каузалната поврзаност на концептите во моделот:

Општа:

**Континуируваниот квалитет како предуслов за успех на угостителскиот бизнис**

Посебни:

***X 1: Се претпоставува дека имплементација на стандардите за квалитет во угостителството, е значаен фактор за успех***

***X 2: Се претпоставува дека управување со квалитетот во угостителството, е основа за постигнување успех***

***X 3: Се претпоставува дека менаџерска контрола на квалитетот во угостителството придонесува за успех во бизнисот***

Врз основа на дефинираните променливи и исказите кои ги опишуваат, како и врз основа на поставените хипотези, истражувачкиот модел за мерење на задоволството од поставените стандарди за квалитет, управувањето и контролата на квалитетот и севкупното нивно влијание врз успехот на бизнисот, е претставен на слика 4.1.

***Слика 4.1. Истражувачки модел за мерење на задоволството од поставените стандарди за квалитет, управувањето и контролата на квалитетот и севкупното нивно влијание врз успехот на бизнисот***



Извор: сопствено истражување

Стандардите за квалитет на услугите и понудата, управувањето со квалитет на хотелските процеси и контролата на квалитетот се концепти кои се јавуваат како предуслов за постоење на успехот на хотелскиот бизнис, кој во предложениот модел го претставува резултатот. Истражувачкиот модел ги поврзува стандардите, управувањето и контролата на квалитетот и успехот на бизнисот, во една интегрирана целина, која е основа на претпоставката за постоење на причинско-последични односи во горенаведениот систем.

Во однос на информациите добиени за социо-демографските карактеристики на испитаниците и типот и причините за нивниот престој во хотелот како и делот за податоците за резервацијата, ќе се обработат статистички и ќе се третираат информативно, ни и за посочување на нивната значајност во маркетиншкиот и продажниот сегмент на одредените користени канали.

#### 4.2.2. Собирање и анализа на податоци

Во оваа докторска дисертација беше користен метод на анкета за собирање на примарни податоци, односно изработен е анкетен прашалник. Анкетата е подготвена на два јазика, македонски и англиски, земајќи предвид дека голем дел од посетителите на хотелот се странци, па како би можело да се има увид и да се земат предвид и нивните искуства и сведочења, бидејќи заедно со оние на домашните гости,

ја даваат целосната оценка на испитувањето. Анкетата беше делена на гостите кои го посетуваат хотелот предмет на оваа студија на случај, хотел Манастир. Прашалникот беше дизајниран да го следи циклусот на гостинот во хотелот, од неговото пристигнување до неговото заминување. Во овој контекст, гостите на хотелот (испитаниците) ги оценуваат материјалните и нематеријалните компоненти на квалитетот на хотелската понуда, нивото на задоволство од услугата, имиџот на хотелот и општиот впечаток, односно дали гостите би ја повториле посетата и дали би го препорачале хотелот за посета на трети лица. Целта на истражувањето е да се измери нивото на задоволство од квалитетот на понудата на хотелот во кој престојувал гостинот и неговата корелација со успехот на бизнисот.

На почетокот на истражувачкиот модел - анкета беа дефинирани прашања поврзани со социо-демографските карактеристики на испитаниците (пол, возраст, образование) и тип (индивидуалци, организирана група) и причина за престој во хотелот (забава, одмор, рекреација, гастрономија, здравје, семинар/работилници, тим билдинг).

Како и дел со информации за самата резервација на хотелот, односно за начинот на резервација (во самиот хотел, преку интернет или туристичка агенција), за мотивот за изборот на резервација на хотелот (интернет, пријател/колега/роднина, Тв информација/емисија/интервју, туристичка агенција, друго), како и бројот на дотогашните резервации-посети на хотелот.

Согледаниот квалитет на хотелската понуда испитаниците го изразуваа со давање на оценка по основа на мноштво изјави, на Ликертова скала од пет степенa (од 1 до 5), каде што 1 означува апсолутно незадоволство, додека 5 означува апсолутно задоволство од согледаното. Квалификуваниот квалитет на понудата е врз основа на перцепцијата од она што е реално обезбедено, пружено, односно искусено и доживеано.

Првата група прашања кои се во корелација со стандардите, односно перцепцијата на локацијата во склоп на хотелската понуда и задоволството која таа го одразува, испитаниците ја изразуваа врз основа на два искази и како што беше спомнато ги оценуваа на наведената скала, а пак перцепцијата на хотелските капацитети во склоп на хотелската понуда и задоволството кое тие го предизвикуваат кај посетителите, испитаниците го изразиле врз основа на шест искази, кои исто така

ги оцениле на наведената скала од 1 до 5. Втората група прашања се поврзани со управувањето со квалитетот, отсликано во доживувањето на услугата од вработените во склоп на хотелската понуда и задоволството кое таа го поттикнало кај самите испитаници, тие го изразиле врз основа на осумнаесет искази на веќе прикажаната скала од 1 до 5. Третата група прашања е во однос на контролата на квалитетот која се огледува во крајната претстава за имиџот на хотелот и впечаток за неговата вредноста, а испитаниците ги оценувале на база на по еден исказ кој го рангирале на наведената скала. Четвртата група прашања кореспондира со успехот на бизнисот и се огледува во оценките за општиот впечаток, односно дали гостите би ја повториле посетата и дали би го препорачале хотелот за посета на други лица, испитаниците одговарале на три прашални искази, на кои следеле 5 одговори на скала од 1 до 5, каде 1 е апсолутна негација, а 5 е апсолутна конфирмација.

Со пополнување на прашалникот, одговорите на изјавите се сумираа и се запишуваа во база на податоци, од каде потоа се преземаа во Excel формат, што овозможува понатамошно обработување и анализа.

За обработка на податоците се користеше дескриптивната статистичка анализа. Беа пресметани: аритметичките средини, дисперзијата, стандардните отстапувања и режимите. Со нејзина примена беше утврдено влијанието на компонентите на понудата на хотелот врз задоволството на гостите на хотелот, односно врз управувањето и контролата на квалитетот во хотелот, како и нивното последователно влијание врз успехот на бизнисот.

#### **4.2.3. Опис на примерокот испитаници**

Со анкетен метод се прибираа примарни податоци за испитување на задоволството на гостите од квалитетот кој го испорачува хотелот. Истражувањето беше спроведено од декември 2022 до мај 2023 година.

Примерокот се состоеше од гости кои престојувала во хотелот во наведениот период и кои имаа време и желба да го пополнат прашалникот и да учествуваат во истражувањето. Анкетата беше делена од страна на персоналот на рецепцијата со директен контакт со испитаниците. Еден од проблемите во ова истражување беше тоа што не сите гости беа расположени да одвојат време да учествуваат во

истражувањето. Најголемиот дел од испитаниците кои имаа воља да учествуваат беа дел од групна работна посета, додека индивидуалните гости во голема мера го избегнуваа учеството во истражувањето.

Од вкупниот број на понудени прашалници, 315 беа примени пополнети, од кои 300 прашалници беа пополнети во целост. Од 300-тите прашалници 195 (65%) беа на македонски, а 105 (35%) беа на англиски јазик, пополнети од страна на странските гости.

Социо-демографските карактеристики на испитаниците, вклучително пол, возраст, образование и тип и мотив за престој на хотелот се прикажани во табелите и графиконите подолу.

Од вкупниот број на испитаници, мнозинството се жени 165 (55%), во споредба со мажите 135 (45%).

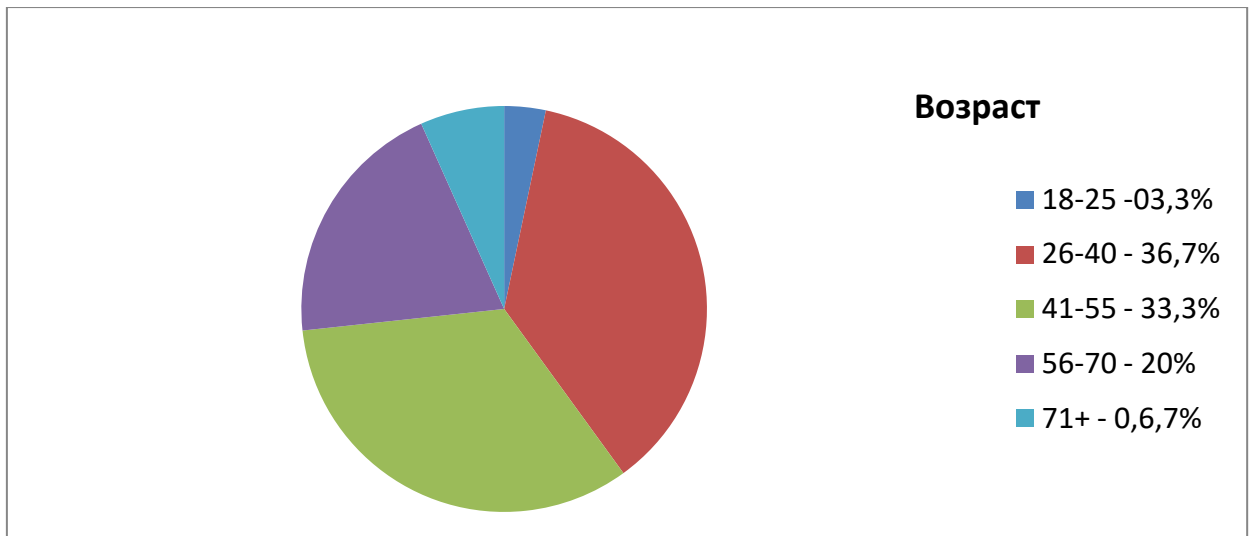
**Табела 4.8. Социо-демографски карактеристики на испитаниците –пол, од вкупно 300 испитаници**

Социо-демографски карактеристики	Фреквенција	Удел (%)
Пол		
Машки	135	45,0%
Женски	165	55,0%

Извор: сопствено истражување

Во однос на старосната структура на посетителите на хотелот, од гостите во примерокот, најголем број на испитаници се на возраст од 26 до 40 години (36,7%), скоро исто се застапени лицата на возраст од 41 до 55 години (33,3%), лицата од 56 до 70 години се застапени со 20% во вкупниот број на испитаници. Најмал удел имаат лицата од 18 до 25 години (3,3%), а не значителен е и на лицата над 71 година (6,7%).

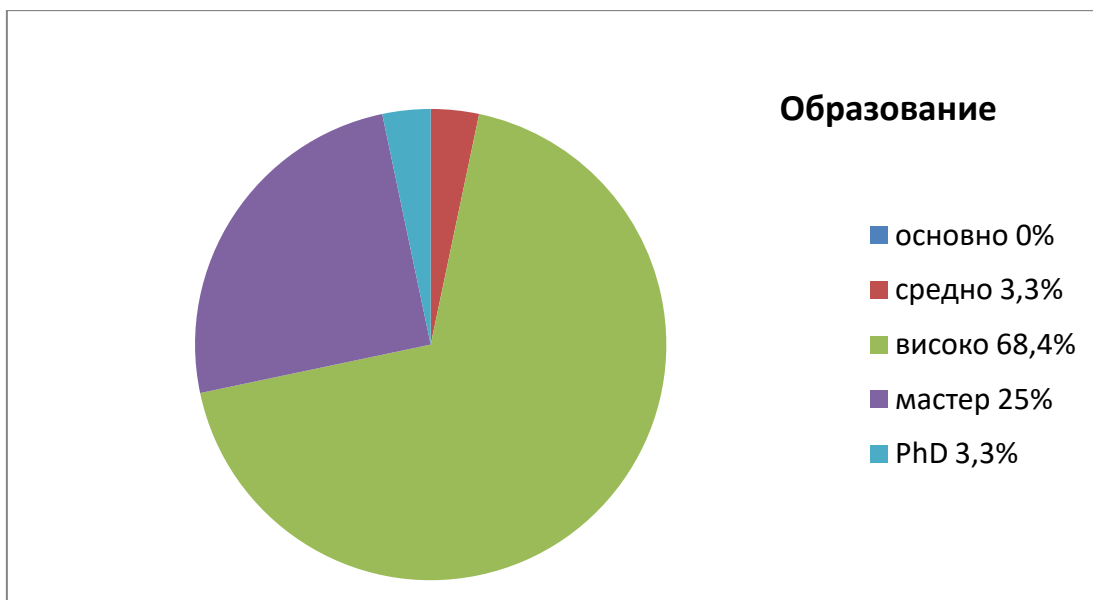
**Графикон 4.1. Социо-демографски карактеристики – Возраст**



Извор: сопствено истражување

Земајќи ја предвид образовната структура, најголем број од испитаниците се со високо образование (68,4%), додека 25% од испитаниците се со образовен степен мастер, само 3,3% се со средно образование и исто толкав е процентот на испитаници кои се изјасниле дека се со степен на образование доктор на науки.

**Графикон 4.2. Социо-демографски карактеристики – Образование**



Извор: сопствено истражување

Според типот на посета 90 (30%) од испитаниците се изјасниле дека хотелот го посетуваат како индивидуалци, а 210 (70%) дека се дел од групна посета на хотелот,

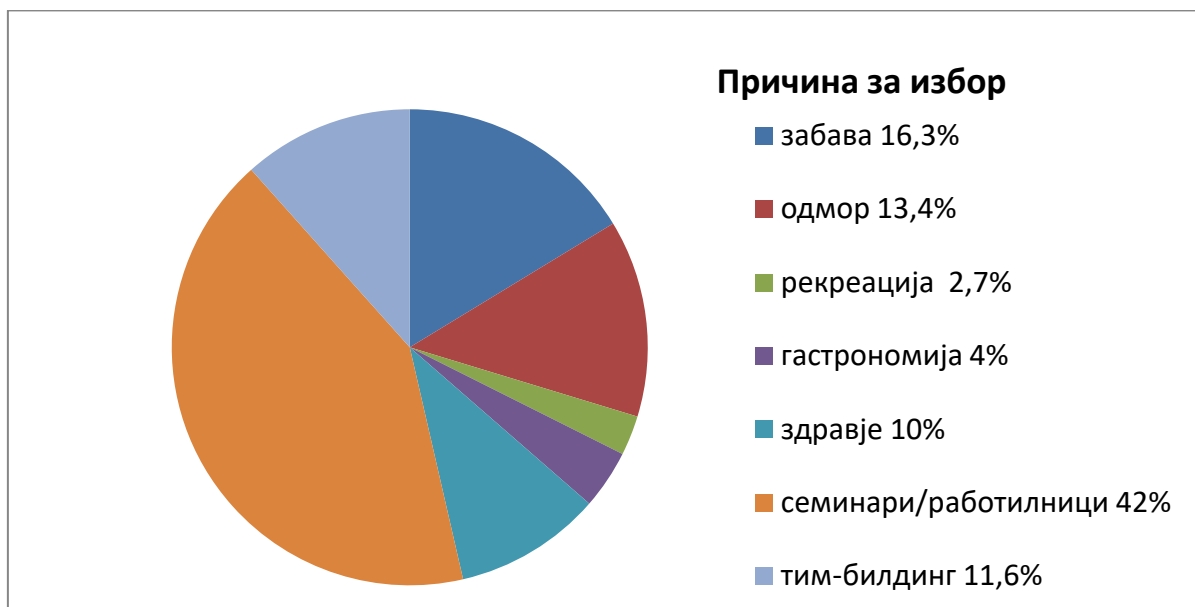
додека за причините за престојот во хотелот се доста разнолики. Најмногу од испитаниците и тоа 126 (42%) се изјасниле за посета на хотелот поради семинар/работилница, следно по висина на бројка се истакнуваат оние кои ја врзуваат својата посета со забава (16,3%), скоро исто се застапени оние пак кои се изјасниле за одмор (13,4%), тим билдинг (11,6%) и здравје (10%), а со мотив гастрономија (4%) и рекреација (2,7%) се најмал број од испитаниците.

**Табела 4.9. Социо-демографски карактеристики на испитаниците - тип на престој на хотелот од вкупно 300 испитаници**

Социо-демографски карактеристики	фреквенција	Удел (%)
Тип на посета		
индивидуалци	90	30%
организирана група	210	70%

Извор: сопствено истражување

**Графикон 4.3. Социо-демографски карактеристики – Причина за избор**



Извор: сопствено истражување

Со анализа на примерокот беа опишани основните социо-демографски карактеристики на испитаниците, кои учествуваа во ова емпириско истражување. Утврдено е дека во примерокот има повеќе жени, отколку мажи, дека најголемиот дел од испитаниците се средовечни и се со високо образование. Главниот мотив на гостите



кои престојуваат во хотелот е работата, додека еден поголем дел од гостите престојуваат во хотелот за одмор и забава.

Земајќи го предвид фактот дека во анкетата учествуваат домашни и странски гости, во табелата 4.10. прикажани се демографските карактеристики на овие две групи.

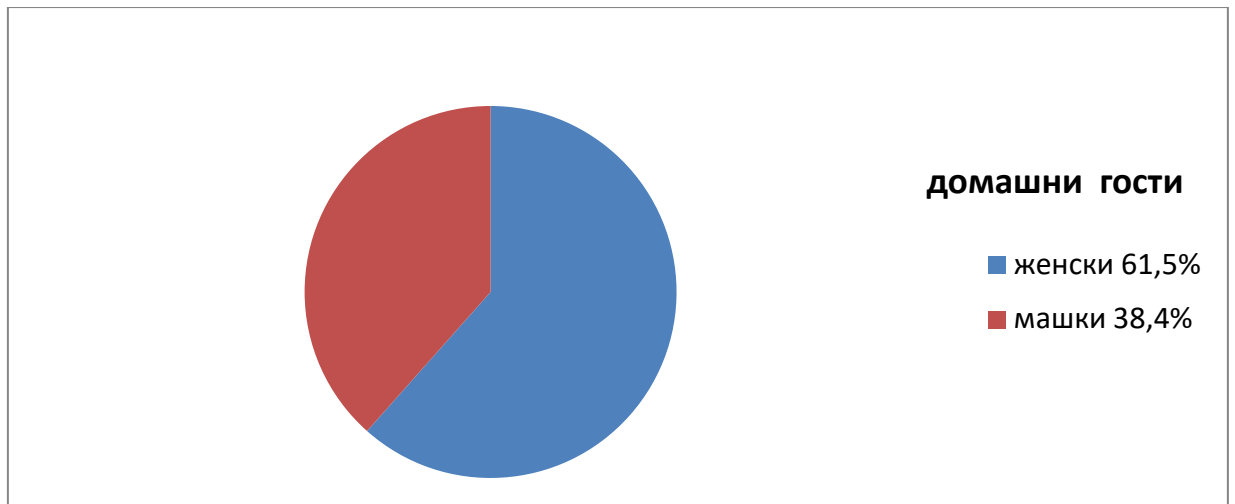
**Табела 4.10. Демографските карактеристики на домашните и странските гости – од вкупно 300 испитаници**

Социо-демографски карактеристики	Домашни гости 195 македонски-65%		Странски Гости 105– 35%	
	фреквенција	Удел (%)	фреквенција	Удел (%)
Пол				
Машки	75	38,4%	60	57%
Женски	120	61,5%	45	43%

Извор: сопствено истражување

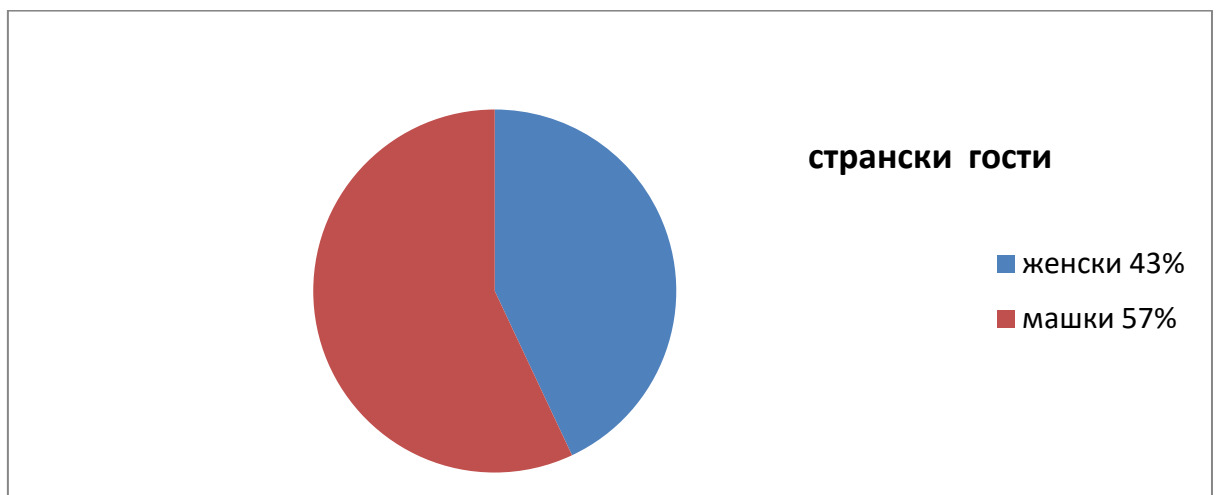
Во спроведеното истражување учеството на домашните гости е 65%, додека учеството на странските гости е 35%. Набљудувајќи ги домашните гости, најголем дел од испитаниците се женски (61,5%), додека мажите имаат учество од 38,4%. Од друга страна, набљудувајќи ги странските гости, може да се види дека најголемиот дел од странските гости се од машки пол (57%), додека жените сочинуваат 43% од вкупниот број странски испитаници.

**Графикон 4.4. Социо-демографски карактеристики – домашни гости, 195 испитаници**



Извор: сопствено истражување

**Графикон 4.5. Социо-демографски карактеристики – странски гости, 105 испитаници**



Извор: сопствено истражување

Од информативниот дел за самата резервација на хотелот, односно за начинот на резервација кои може да биде во самиот хотел, преку интернет или со посредништво на туристичка агенција и за мотивот за изборот на резервација на хотелот, односно од понудените интернет, пријател/колега/роднина, Тв информација/емисија/интервју, туристичка агенција и друго, добиени се податоци кои беа и очекувани, а во однос на бројот на посетите на испитаните гости одговорите беа непредвидливи и непознати. Како податокот за бројот на дотогашните резервации-посети на хотелот, беа добиени следните резултати: од вкупниот број на

испитаници, мнозинството резервирале во самиот хотел (65%), дел резервирале преку интернет (18,3%), а само мал дел резервирале со посредништво на туристичка агенција (16,7%).

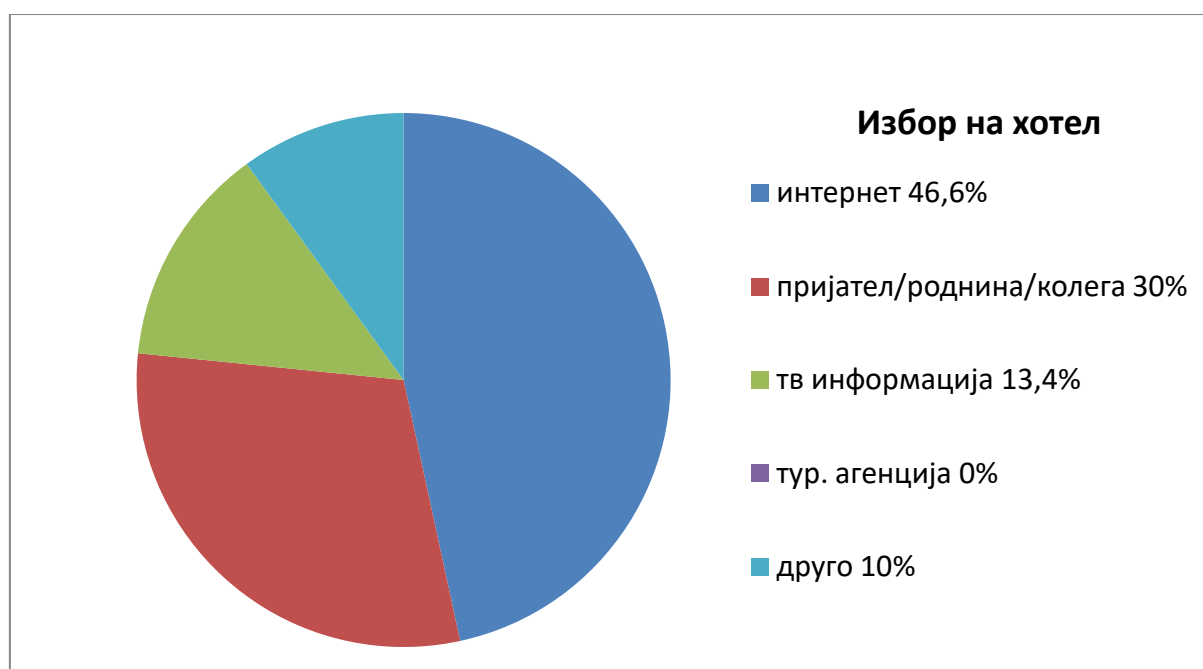
**Табела 4.11. Информации за самата резервација - Тип на резервација, од вкупно 300 испитаници**

Информации за самата резервација	Фреквенција	Удел (%)
Резервација извршена преку		
Самиот хотел	195	65%
Интернет	55	18,3%
Туристичка агенција	50	16,7%

Извор: сопствено истражување

Во однос на мотивот за избор на хотелот најголем број од испитаниците се изјасниле дека биле мотивирани од интернет (46,6%), помал дел рекле дека ги поттикнал пријател/колега/роднина (30%), мал дел истакнале дека биле предизвикани од Тв информација/емисија/интервју (13,4%), ниту еден испитаник не се изјаснил дека и поттикнат од туристичка агенција (0%), а со одговорот „друго“ изјаснети се малкумина (10%).

**Графикон 4.6. Информации за самата резервација - За избор на хотелот**



Извор: сопствено истражување

За бројот на посети најчест од добиените одговори беше „прв пат“ (45%), со „втор пат“ се изјаснија еден дел (23,3), одговорот „често“ го дадоа неочекувано висока бројка од испитаниците (30%), а одговорот „друго“ го дадоа речиси незначителен број испитаници (1,7%). Овие податоци се сумирано прикажани во табелите подолу.

**Табела 4.12. Информации за самата резервација - Хотелот го посетиле, од вкупно 300 испитаници**

Информации за самата резервација	Фреквенција	Удел (%)
<b>Хотелот го посетиле</b>		
Прв пат	135	45%
Втор пат	70	23,3%
Често	90	30%
Друго	5	1,7%

Извор: сопствено истражување

Со анализа на примерокот беа опишани информативните податоци од испитаниците, кои учествуваа во ова емпириско истражување. Утврдено е дека најмногу од испитаниците ја направиле резервацијата со директен контакт на самиот хотел, дека скоро половина од испитаниците за избор на хотелот ги навел интернетот и дека најголем дел од испитаниците го посетиле хотелот за прв пат, но и дека е голем бројот на оние кои често се гости на хотелот.

#### **4.2.4. Резултати од емпириското истражување**

Во продолжение на трудот се анализирани резултатите од емпириското истражување. Прво, се презентирани резултатите од описната статистичка анализа. Со осврт на аритметичката средина, дисперзијата, статистичкото отстапување и модусот, од каде се извлекуваат значајни податоци и заклучоци по предмет испитуваните појави. Потоа со квалитативна анализа беа тестираны хипотезите до нивно отфрлање или прифаќање. На крај се дадени предлози за подобрување на квалитетот во функција на зголемување на задоволството на корисниците на хотелските услуги, позитивен раст на успехот на хотелскиот бизнис, како и ограничувања и предлози за идни истражувања.

#### 4.2.5. Резултати од дескриптивната статистичка анализа

Дескриптивната статистика вклучува методи на собирање, уредување и приказ на податоци и методи за одредување на поставениот параметар. Најчесто во дескриптивната статистика се користат процедурите кои се однесуваат на графичкиот и табеларенот приказ на податоците и пресметување мерки на централна тенденција (аритметичка средина, модус, медијана) и варијабилитети (варијанса, стандардна девијација).

Резултатите од дескриптивната анализа ги покажуваат просечните вредности на ставовите на испитаниците во однос на сите горенаведени изјави, кои го опишаа квалитетот на хотелската понуда, стандардите, управувањето и контролата на квалитетот и успехот на бизнисот (табела 4.13.)

**Табела 4.13. Дескриптивна анализа на квалитетот на стандардите преку варијабилитите за локацијата и хотелските капацитети, од вкупно 300 испитаници**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелството: локација и хотелските капацитети	Аритметичка средина	варијанса	Ст. девијација	модус	Мин.	Макс.
1.	Местоположба на хотелот предизвикува пријатни чувства	4,82	0,21	0,46	5	3	5
2.	Добра достапност по патна инфраструктура	4,73	0,36	0,60	5	3	5
3.	Добра надворешна уреденост - хигиена, хортикултура, зеленило	4,86	0,18	0,42	5	3	5
4.	Добра внатрешна уреденост - хигиена, јавни простори	4,81	0,21	0,46	5	3	5
5.	Добри сместувачки капацитети -чисти и удобни соби/апартмани	4,80	0,28	0,53	5	3	5
6.	Уреден ресторан -хигиена, пријатен амбиент, уреденост	4,90	0,09	0,30	5	4	5
7.	Добра Храна -квалитетна, вкусна, здрава храна	4,90	0,13	0,36	5	3	5
8.	Соодветни додатни сали - сали за конференции, забава, коктейли	4,66	0,43	0,65	5	3	5

Извор: сопствено истражување

Задоволството на корисниците од хотелските стандарди беше мерено со помош на осум варијабли, чии просечни вредности се движат од 4,66 до 4,90. Највисоко се оценети изјавите кои се однесуваат на уреденоста на ресторанот и квалитетот на послужуваната храна (4,90). Најниско беше оценета изјавата која се однесува на конференциските сали (4,66), што укажува на тоа дека нивото на

стандарди не соодветствуваат целосно со идеалните стандарди според перцепцијата на гостионот. Кое укажува на тоа дека хотелот има простор да го подобри квалитетот на хотелските капацитети, а со тоа и задоволството од нив.

Вредноста на стандардното отстапување го покажува отстапувањето на податоците од вредноста на аритметичката средина на секоја изјава. Индикаторот „уреденост на ресторанот“ има најмало стандардно отстапување (0,30), а најголемо има кај „конференциските сали“ (0,65).

Модусот е вредност што го покажува најчестиот резултат со кој се оценува некој од индикаторите, односно најчестата оценка што ја даваат испитаниците на секоја од горенаведените изјви. За сите 8 изјави за квалитет на стандардите, модусот е 5, што покажува дека е најголемиот број испитаници со оваа оценка, ги оцениле дефинираните искази.

**Табела 4.14. Дескриптивна анализа на концептот за управување на квалитетот преку варијаблите на услугата од вработените, од вкупно 300 испитаници**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: услугата од вработените	Аритметичка средина	Варијанса	Ст. девијација	модус	Мин.	Макс.
1.	Кога хотелот ветува дека ќе направи нешто во одредено време, тоа и го прави	4,94	0,08	0,28	5	3	5
2.	Кога имате проблем, хотелот покажува искрен интерес за негово решавање	4,92	0,1	0,32	5	3	5
3.	Хотелот ја врши услугата како што треба	4,94	0,06	0,24	5	4	5
4.	Хотелот ги обезбедува своите услуги на време, како што се ветени	4,95	0,05	0,22	5	4	5
5.	Хотелот инсистира на испорачување услуга без грешки	4,92	0,1	0,32	5	3	5
6.	Вработените во хотелот ви кажуваат точно кога услугата ќе се изврши	4,95	0,05	0,22	5	4	5
7.	Вработените во хотелот ви даваат брза услуга	4,95	0,17	0,41	5	3	5
8.	Вработените во хотелот секогаш се подготвени да ви помогнат	4,96	0,06	0,24	5	3	5
9.	Вработените во хотелот никогаш не се премногу зафатени да одговораат на Вашите барања	4,93	0,09	0,30	5	3	5
10.	Однесувањето на вработените во хотелот всадуваат доверба во клиентите	4,95	0,07	0,41	5	3	5
11.	Се чувствувате безбедно во хотелот	4,93	0,10	0,32	5	3	5
12.	Вработените во хотелот се постојано љубезни кон Вас	4,98	0,02	0,14	5	4	5
13.	Вработените во хотелот имаат	4,94	0,06	0,24	5	4	5

	знаење да одговорот на Вашите прашања						
14.	Хотелот Ви посветува индивидуално внимание	4,92	0,14	0,37	5	2	5
15.	Хотелот има работни часови погодни за сите негови клиенти	4,92	0,10	0,32	5	3	5
16.	Хотелот има вработени кои Ви даваат лично внимание	4,90	0,20	0,45	5	2	5
17.	Хотелот ги има предвид Вашите најдобри интереси	4,88	0,15	0,39	5	3	5
18.	Вработените во хотелот ги разбираат Вашите посебни потреби	4,87	0,21	0,46	5	3	5

Извор: сопствено истражување

Испитаниците го оцениле квалитетот на управувањето со хотелската услуга и понуда во опсег од 4,87 до 4,98. „Разбирањето на посебните потреби на гостите“ на хотелот е оценето со најниска просечна оценка, додека „Љубезноста на вработените“ беше оценета највисоко. Ова укажува дека хотелот треба да работи на личниот пристап и засебното внимание на секој гостин за да се разберат различните и посебни потреби на поединците. Од друга страна, испитаниците ја оцениле љубезноста и подготвеноста на вработените секогаш да им помогнат на гостите со највисока оцена, што значи дека тие се презадоволни од комуникацијата со персоналот. Просечниот резултат на сите варијабли кои го дефинираат квалитетот на услугите е 4,93. А вредноста на стандардното отстапување го покажува отстапувањето на податоците од аритметичката вредност со средината на секоја изјава. Исказот „за љубезноста на вработените“ има најмало стандардно отстапување (0,14), а најголемото стандардно отстапување се јавува кај „разбирањето на посебните потреби на гостите“ (0,46). Модусот е вредност што го покажува најчестиот резултат со кој што се оценуваат изјавите, односно најчестата оценка што ја даваат испитаниците на секое од горенаведените изјави. За сите 18 изјави за квалитетот на услугите, модус е 5, што покажува дека е најголемиот број испитаници со оваа оцена ги оцениле дефинираните искази.

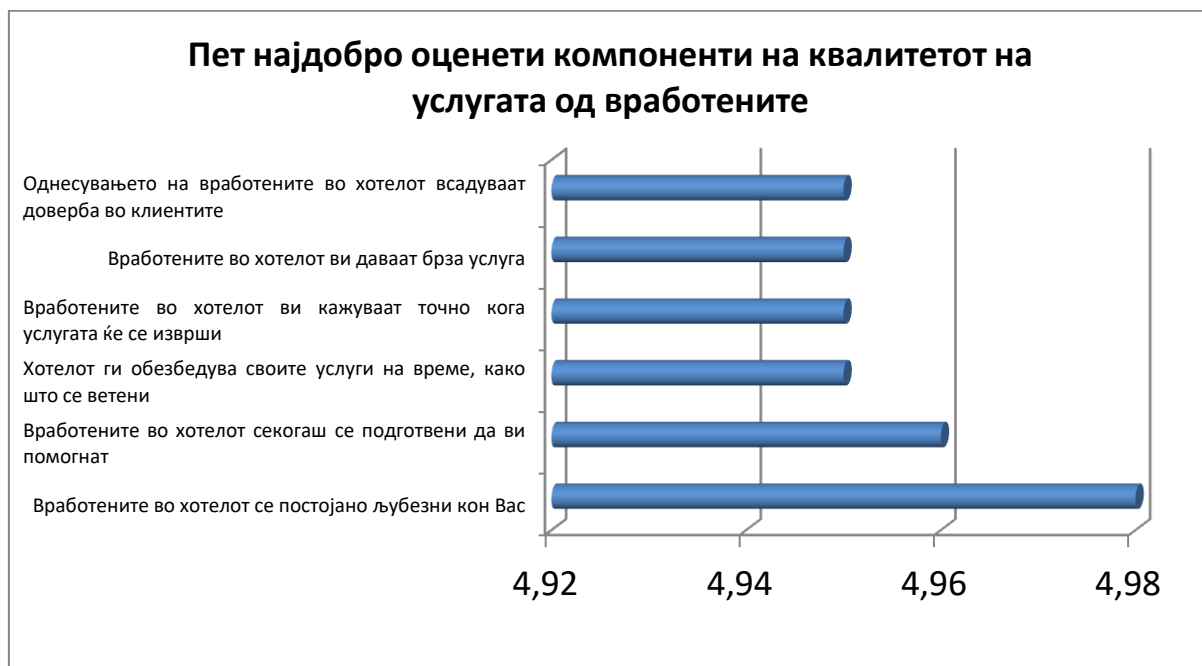
**Табела 4.15. Пет најдобро оценети компоненти на квалитетот на услугата од вработените, од вкупно 300 испитаници**

Р.бр	Р. бр. на варијаблата	поделемент на квалитетот на услугата од вработените	Аритметичка средина
1.	12.	Вработените во хотелот се постојано љубезни кон Вас	4,98
2.	8.	Вработените во хотелот секогаш се подготвени да ви помогнат	4,96
3.	4.	Хотелот ги обезбедува своите услуги на време, како што се ветени	4,95
4.	6.	Вработените во хотелот ви кажуваат точно кога услугата ќе се изврши	4,95
5.	7.	Вработените во хотелот ви даваат брза услуга	4,95

6.	10.	Однесувањето на вработените во хотелот всадуваат доверба во клиентите	4,95
----	-----	---	------

Извор: сопствено истражување

**Графикон 4.7. Пет најдобро оценети компоненти на квалитетот на услугата од вработените**



Извор: сопствено истражување

Табелата 4.15. ги прикажува петте најдобро оценети компоненти на квалитетот на услугата од вработените. Најдобро е оценета „љубезноста на персоналот“ (4,98), а потоа „подготвеноста на помош“ (4,96), по што следат четири индикатори кои носат иста оценка (4,95) „навремено исполнување на услуги“, „прецизност во услугите“, „брзина на услугите“ и „поттик на доверба“. Ова укажува дека покрај љубезноста на персоналот и неговата подготвеност за помош, навременоста на услугите, прецизноста, брзината и доверливоста на персоналот, претставуваат најдобро оценетите компоненти на квалитетот на хотелските услуги.

**Табела 4.16. Петте најлошо оценети компоненти на квалитетот на услугата од вработените, од вкупно 300 испитаници**

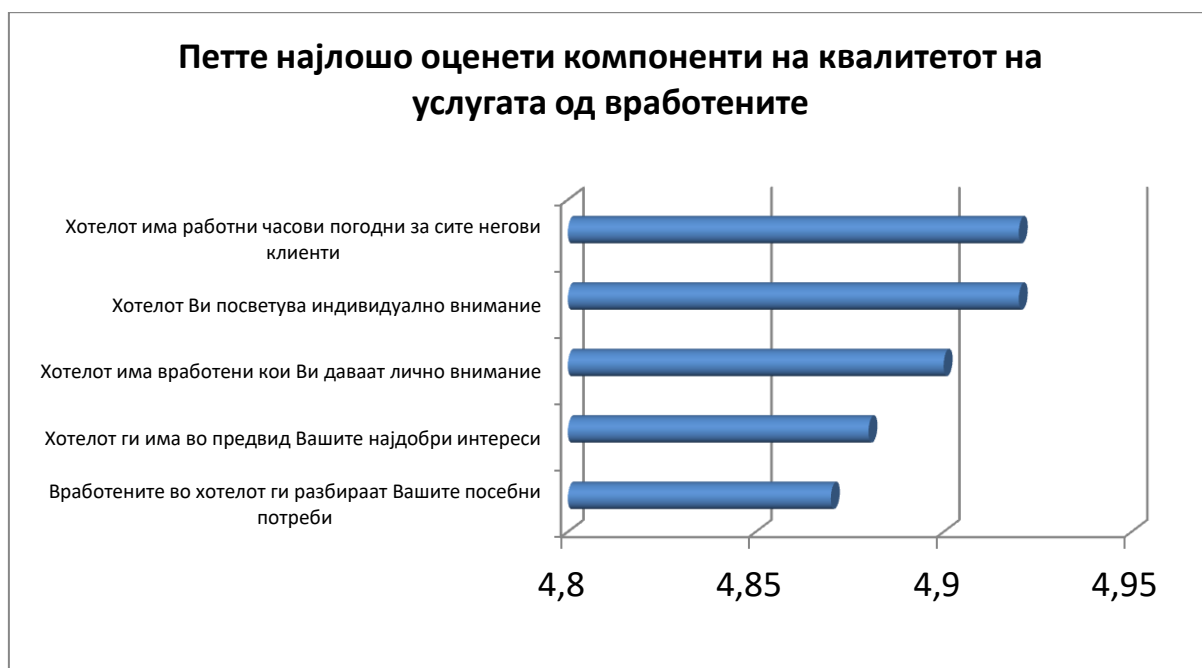
Р.бр	Р. бр. на варијаблата	поделемент на квалитетот на услугата од вработените	Аритмеичка средина
1.	18.	Вработените во хотелот ги разбираат Вашите посебни потреби	4,87



2.	17.	Хотелот ги има предвид Вашите најдобри интереси	4,88
3.	16.	Хотелот има вработени кои Ви даваат лично внимание	4,90
4.	14.	Хотелот Ви посветува индивидуално внимание	4,92
5.	15.	Хотелот има работни часови погодни за сите негови клиенти	4,92

Извор: сопствено истражување

**Графикон 4.8. Петте најлошо оценети компоненти на квалитетот на услугата од вработените, од вкупно 300 испитаници**



Извор: сопствено истражување

Прикажани се петте најлошо оценети компоненти на квалитетот на услугата од вработените во табела 4.16. Испитаниците го оцениле „разбирањето на посебните потреби на гостите“ со најниска оценка (4,87), потоа „земањето предвид на најдобрите интереси на гостите“ (4,88), по што следи „одавањето на лично внимание“ (4,90), „посветувањето на лично внимание“ (4,92) и „погодноста на работните часови на хотелот за клиентите“ (4,92). Резултатите укажуваат дека хотелот може да го подигне квалитетот на услугата преку обезбедување на лице, тип на хостеса, чија основна функција ќе биде одавање на лично внимание за гостите.

**Табела 4.17. Дескриптивна анализа на концептот за контрола на квалитет преку варијаблите на: имиџот и вредноста за цена, од вкупно 300 испитаници**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството:	Аритметичка средина	Варијанса	Ст. девијација	модус	Мин.	Макс.
----------	--	---------------------	-----------	----------------	-------	------	-------

	<b>имиџ</b> , вреднос за цена, општ впечаток, повторување на посета и препорака						
1.	Добра целосна ваша слика - перцепција и доживување на Хотел Манастир	4,88	0,13	0,36	5	3	5
2.	Вредноста - искуството и доживувањето, кои ги добивате во Хотел Манастир, вредат за цената која ја плаќате	4,80	0,28	0,53	5	3	5

Извор: сопствено истражување

Концептот на контрола на квалитет преку варијаблите за: имиџот и вредноста за цената на хотелот, е опишан со 2 индикатори (табела 4.17.). Просечните резултати се движат од 4,80 до 4,88, со стандардна девијација од 0,36 до 0,53. Повисоко е оценета изјавата која се однесува на имиџот на хотелот (4,88), додека пониска е оценета која ја добила изјавата за вредноста која ја добива испитаникот во однос на цената која ја плаќа (4,80). Модусот е за двете изјави е 5.

**Табела 4.18. Дескриптивна анализа на концептот за успехот на бизнисот преку варијаблите за: општиот впечаток, повторувањето на посетата и препораката, од вкупно 300 испитаници**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: <b>имиџ</b> , вреднос за цена, општ впечаток, повторување на посета и препорака	Аритметичка средина	Варијанса	Ст. девијација	модус	Мин.	Макс.
1.	Генерално општиот Ваш впечаток и доживување од понудата на Хотел Манастир, Берово?	4,82	0,18	0,42	5	4	5
2.	Дали повторно би сакале да го посетите Хотел Манстир, Берово?	4,76	0,24	0,49	5	3	5
3.	Дали би го препорачале Хотел Манстир, Берово на други лица?	4,85	0,19	0,43	5	3	5

Извор: сопствено истражување

Успехот на бизнисот е доловен со користење на три варијабли, дефинирани преку три прашања (табела 4.18.). Првата се однесува на генералниот впечаток со кој си заминуваат гостите, втората со тоа дали би ја повториле посетата и третата се однесува на тоа дали би го препорачале хотелот, сите три изјави се внимателно избрани за да дадат јасен одговор на првичното прашање. Највисока оценка беше дадена на изјавата поврзана со желбата да се препорача хотелот (4,85), но и онаа за генералниот впечаток бележи скоро иста оценка (4,82), додека најниско е оценета изјавата за повторување на посетата (4,76). Стандардното отстапување се движи меѓу 0,49 и 0,42.

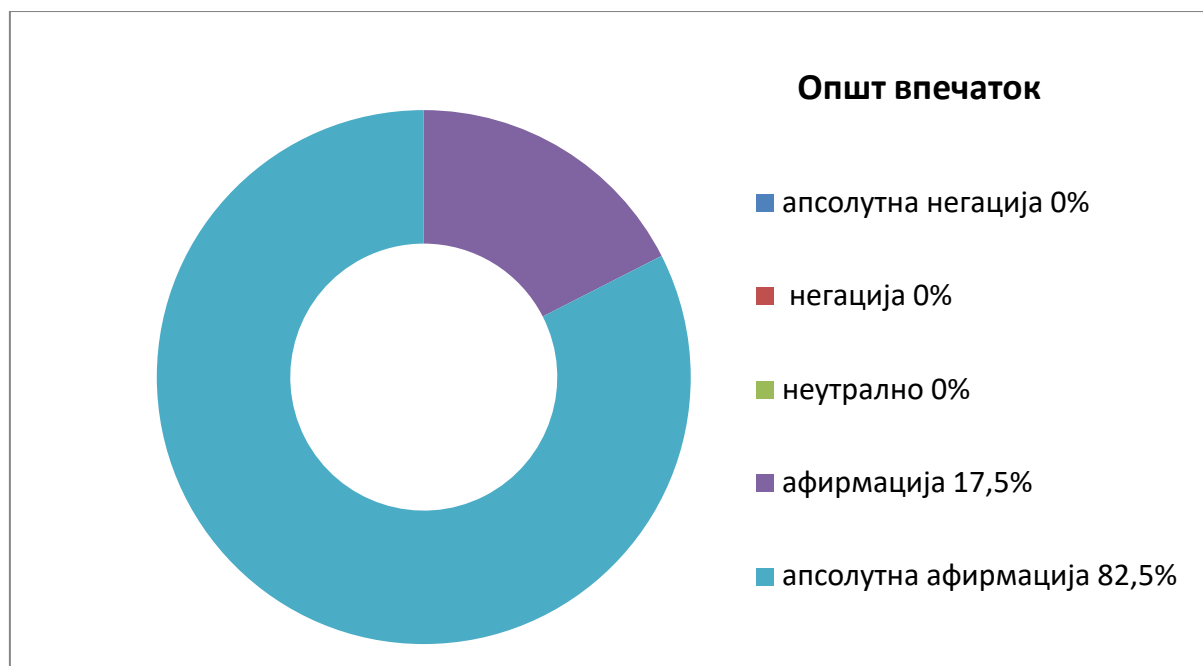
Бројот на испитаници кои дале оценки во однос на општиот впечаток, повторувањето на посетата и давањето на препорака е прикажано во табела 4.19.

**Табела 4.19. Дескриптивна анализа на концептот за успех во бизнисот, од вкупно 300 испитаници**

оцена	одговор	Општ впечаток		Повторување на посетата		Давање препорака	
		Бр. на испитаници	Удел %	Бр. на испитаници	Удел %	Бр. на испитаници	Удел %
1	апсолутна негација	0	0%	0	0%	0	0%
2	негација	0	0%	0	0%	0	0%
3	неутрално	0	0%	9	3%	6	2%
4	афирмација	53	17,5%	54	18%	33	11%
5	апсолутна афирмација	247	82,5%	237	79%	261	87%

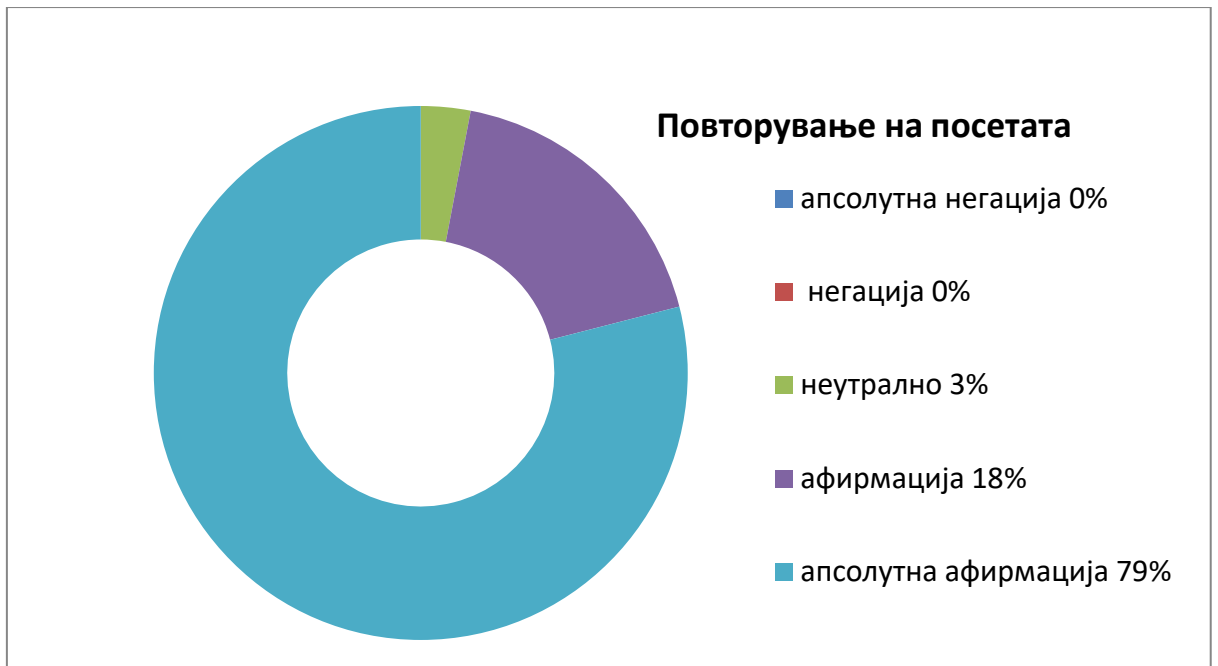
Извор: сопствено истражување

**Графикон 4.9. Општ впечаток**



Извор: сопствено истражување

**Графикон 4.10. Повторување на посетата**



Извор: сопствено истражување

*Графикон 4.11. Давање препорака*



Извор: сопствено истражување

Врз основа на податоците во табела 4.19. може да се каже дека 82,5% од испитаниците во однос на нивниот општ впечаток се изјасниле со многу задоволни,

високи 79% се искажале дека многу би сакале да го посетат хотелот повторно, а дури 87% од испитаниците дека сигурно би го препорачале хотелот на други лица.

Негативни одговори немаше ниту еден, најниска оценка од испитаниците беше изразување на неутралност и тоа во врска со општиот впечаток немаше ниту еден неутрален, а за повторување на посетата со неутрално се изјасниле ниски 3%, а неутралност кон давање на препорака изјавиле само 2% од испитаниците.

#### **4.2.6. Доказ на хипотезите со аритметичка средина на мерните резултати**

При обработка на резултатите од повеќеструко повторените мерења на поставените мерливи големини на исказите воведени како индикатори, за наведените варијабли, односно концепираните хипотези, аритметичката средина од поединечните резултати претставува најдобра апроксимација на точната вредност. Со оглед на кажаното, а за цел докажување на хипотезите, добиените одговори се групирани според индикаторите од кои произлегле и соодветно спрема оцените од 1 до 5 на Ликертовата скала се и пресметани. Бодирањето и пресметувањето е извршено на тој начин што: секој одговор го добил бодот спрема соодветната оценка, односно одговорот оценет со 1 на апсолутна негација е бодуван со 1, одговорот оценет со 2 негација, е бодуван со 2 бода, неутрално оценетите одговори со оценка 3, добиваат 3 бода, афирмативната оценка 4, носи 4 бода и одговорите оценети со оценка апсолутна афирмација 5, ги сметаме со 5 бода. Максималниот број бодови кои можат да произлезат од едно прашање (под претпоставка, дека сите испитаници одговориле со одговорот апсолутна афирмација), ќе биде износот од бројот на испитаници односно 300, помножен со бодовите кои ги носи оцената 5, односно 5 бода, а апропо минималниот ќе биде износот од бројот на испитаници, помножен со 1 (под претпоставка дека сите испитаници одговориле со апсолутна негација). Добиените бодови се делат на бројот на испитаници така што се добива аритметичка средина за конкретното прашање.

За пресметување на варијаблата на секоја хипотеза, вкупниот број бодови од прашањата кои ги сочинуваат индикаторите на конкретната варијабла се собираат и се делат со бројот на прашања. За докажување на хипотезата, се споредуваат добиените вредности од варијаблите. Се пресметува аритметичка средина на секое

прашање, а потоа и на секоја истражувна варијабла. Резултатот може да се движи од минимум 1 до максимум 5.

Ако аритметичката средина е поголема од контролната средна вредност 2,5, варијаблата се потврдува, а ако аритметичката средина е помала од 2,5. Таа се отфрла. Ако варијаблите од една хипотеза се потврдуваат тогаш хипотезата се докажува. Или во согласност нивниот број, а и статусот на потврдени или отфрлени варијабли за една хипотеза, таа може делумно или сосема, да се потврди или откаже.

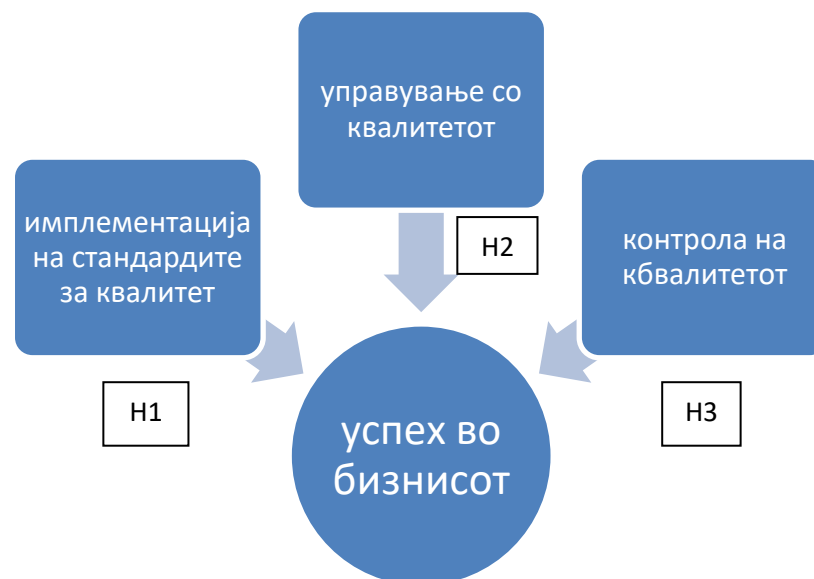
Генералната хипотеза поставена во истражувањето гласи: **Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителскиот бизнис.** За докажување на Генералната хипотеза се поставени и три посебни хипотези, па главната хипотеза ќе биде и двојно докажувана и самата преку сопствените варијабли и индикатори, но и со докажување на посебните хипотези.

**H-1:** Се претпоставува дека *имплементација на стандардите за квалитет во угостителството, е значаен фактор за успех*

**H-2:** Се претпоставува дека *управување со квалитетот во угостителството, е основа за постигнување успех*

**H-3:** Се претпоставува дека *менаџерска контрола на квалитетот во угостителството придонесува за успех во бизнисот*

Слика 4.2. Истражувачки модел



Извор: сопствено истражување

#### **4.2.6.1. Прва посебна хипотеза**

Со цел потврдување или отфрлање на тврдењето од Посебната хипотеза 1 која гласи: **Се претпоставува дека имплементација на стандардите за квалитет во угостителството, е значаен фактор за успех**, анализирани се резултатите добиени од индикаторите на варијаблите за локација и хотелски капацитети, добиени преку анкетните прашалници.

Варијабла „Локација“

Исказите во варијаблата локација кои гласат: „Местоположбата на хотелот предизвикува пријатни чувства“ и „Добра достапност по патна инфраструктура“, зависно од одговорите на испитаниците, ќе водат кон прифаќање или отфрлање на хипотезата поврзана со оваа варијабла. Испитаниците претежно беа одговориле со високи оценки и тоа запазен е модус 5. Што наведува кон потврдување на хипотезата, но по детално анализирање на резултатите од добиените одговори на исказите кои се земени како контролни индикатори, може да се заклучи дека изведената аритметичка средина е 4.77.

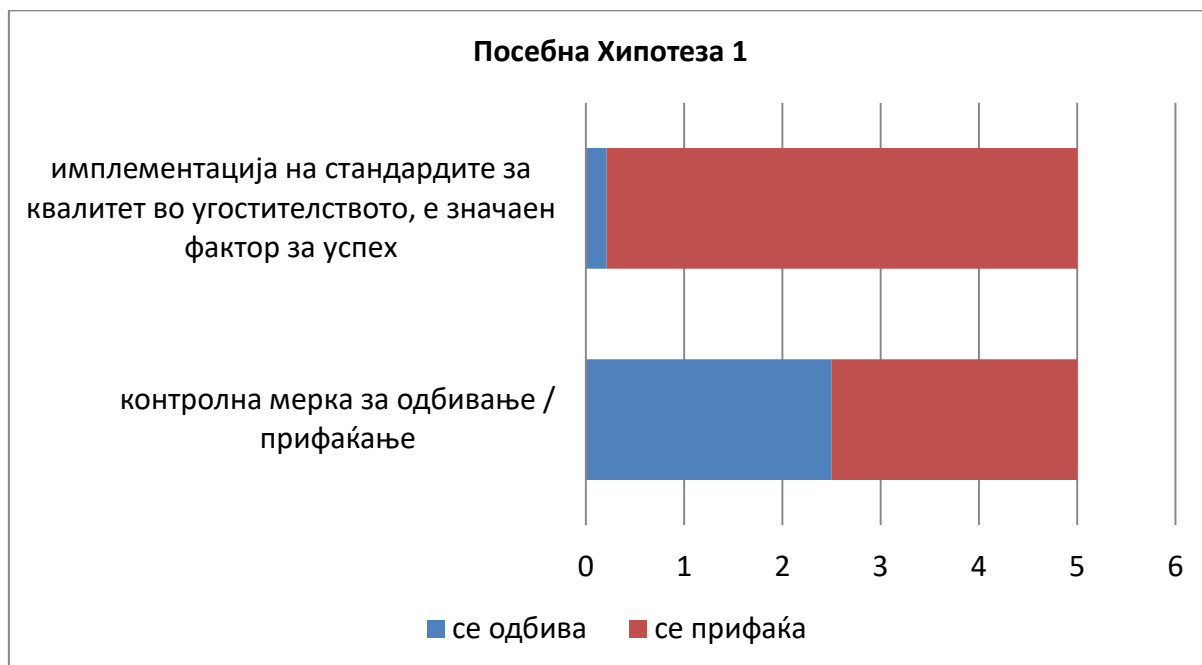
Варијабла „Хотелски капацитети“

Исказите земени како индикатори во варијаблата „Хотелски капацитети“ гласат: „Добра надворешна уреденост - хигиена, хортикултура, зеленило“, „Добра внатрешна уреденост - хигиена, јавни простори“, „Добри сместувачки капацитети - чисти и удобни соби/апартмани“, „Уреден ресторан - хигиена, пријатен амбиент, уреденост“, „Добра Храна - квалитетна, вкусна, здрава храна“ и „Соодветни додатни сали - сали за конференции, забава, коктейли“. Одговорите на испитаниците, водат кон прифаќање или отфрлање на хипотезата поврзана со оваа варијабла. Испитаниците претежно беа одговориле со високи оценки, и тоа модусот е 5. Што наведува кон потврдување на хипотезата, но по извршената анализа на резултатите од добиените одговори на исказите, се заклучи дека аритметичката средина е 4.82.

Резултатите од пресметаните аритметички средини на варијаблите „Локација“ и „Хотелски капацитети“ преку кои се испитува концептот за стандарди односно првата посебна хипотеза, дадоа резултат од 4.79 кои бодовно е високо над контролната средна бодовна неутрална вредност од 2.5 и води кон силна потврда и прифаќање на хипотезата.

Резултатот е визуелно прикажан на графиконот кој следи:

**Графикон 4.12. Резултат за Посебна хипотеза 1**



Извор: сопствено истражување

#### **4.2.6.2. Втора посебна хипотеза**

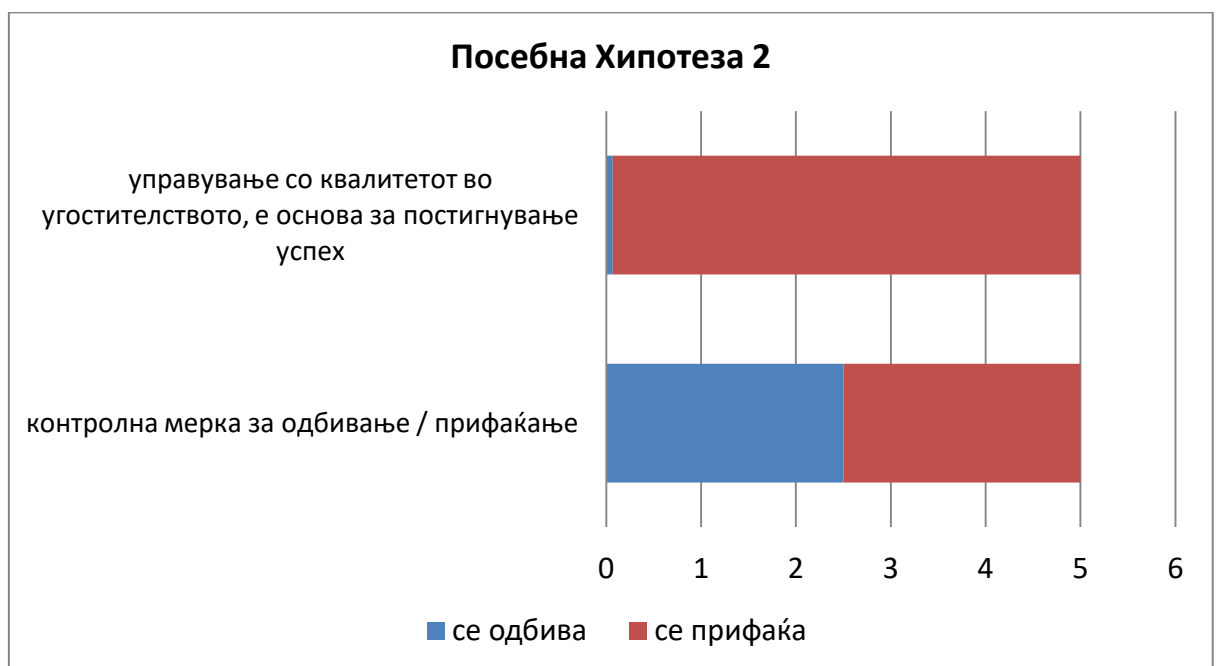
Со цел потврдување или отфрлање на тврдењето од Посебната хипотеза 2 која гласи: **Се претпоставува дека управување со квалитетот во угостителството, е основа за постигнување успех**, анализирани се резултатите добиени од индикаторите на варијаблата „Услуга на вработените“, од пополнетите анкетните прашалници. Исказите- индикатори во оваа варијабла гласат: „Кога хотелот ветува дека ќе направи нешто во одредено време, тоа и го прави“, „Кога имате проблем, хотелот покажува искрен интерес за негово решавање“, „Хотелот ја врши услугата како што треба“, „Хотелот ги обезбедува своите услуги на време, како што се ветени“, „Хотелот инсистира на испорачување услуга без грешки“, „Вработените во хотелот ви кажуваат точно кога услугата ќе се изврши“, „Вработените во хотелот ви даваат брза услуга“, „Вработените во хотелот секогаш се подготвени да ви помогнат“, „Вработените во хотелот никогаш не се премногу зафатени да одговораат на Вашите барања“, „Однесувањето на вработените во хотелот всадуваат доверба во клиентите“, „Се чувствувате безбедно во хотелот“, „Вработените во хотелот се постојано



љубезни кон Вас“, „Вработените во хотелот имаат знаење да одговорат на Вашите прашања“, „Хотелот Ви посветува индивидуално внимание“, „Хотелот има работни часови погодни за сите негови клиенти“, „Хотелот има вработени кои Ви даваат лично внимание“, „Хотелот ги има предвид Вашите најдобри интереси“ и „Вработените во хотелот ги разбираат Вашите посебни потреби“. Одговорите на испитаниците, водат кон прифаќање или отфрлање на хипотезата поврзана со оваа варијабла. Одговорите на испитаниците беа со високи оценки, во модус 5, истото наговестува потврдување на хипотезата поврзана со оваа варијабла. Направената анализа на резултатите од добиените одговори на исказите, води кон заклучок дека аритметичката средина е 4.93. Овој резултат е бодовно многу високо над контролната средна бодовна неутрална вредност од 2.5 и води кон сигурна потврда и прифаќање на хипотезата.

Резултатот е визуелно прикажан на графиконот кој следи:

**Графикон 4.13. Резултат за Посебна хипотеза 2**



Извор: сопствено истражување

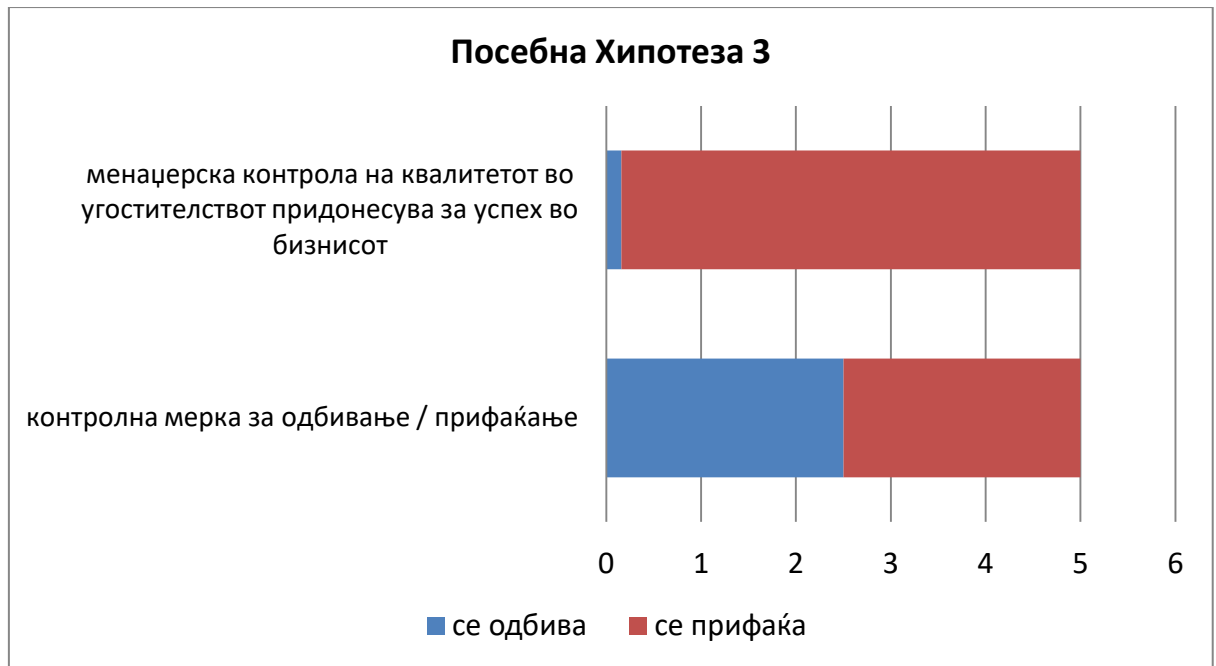
#### 4.2.6.3. Трета посебна хипотеза

Со цел потврдување или отфрлање на тврдењето од Посебната хипотеза 3 која гласи: **Се претпоставува дека менаџерска контрола на квалитетот во угостителството придонесува за успех во бизнисот**, анализирани се резултатите добиени од индикаторите на варијаблите за „Имиџ“ и „Вредност за цена“, тестирани преку спроведените анкетни прашалници.

Варијаблата „Имиџ“ испитувана преку исказот - индикатор „Добра целосна ваша слика - перцепција и доживување на Хотел Манастир“, даде висок резултат, кој недвосмислено говори за одличниот имиџ со кој располага хотелот и кој наговести сериозна потврда по прашањето на хипотезата. Впечатокот уште повеќе се засили со добивање на резултатите и од втората варијабла поврзана со оваа хипотеза, односно „Вредноста за цена“, испитувана преку индикаторот „Вредноста - искуството и доживувањето, кои ги добивате во Хотел Манастир, вредат за цената која ја плаќате“ чиј што висок резултат исто така прикажа силна конфирмација на веќе кажаното. Па така контролата на квалитетот парафразирана преку искуството на гостите беше оценета со средна оцена од 4.84, кое се поистоветува и со бодовното тестирање во нашиот метод, па со сигурност потврдуваме дека овој резултат е високо над контролната средна неутрална бодовна вредност од 2.5 и искажува силна потврда и прифаќање на наведената посебна хипотеза 3.

Резултатот е визуелно прикажан на графиконот кој следи:

#### ***Графикон 4.14. Резултат за Посебна хипотеза 3***



Извор: сопствено истражување

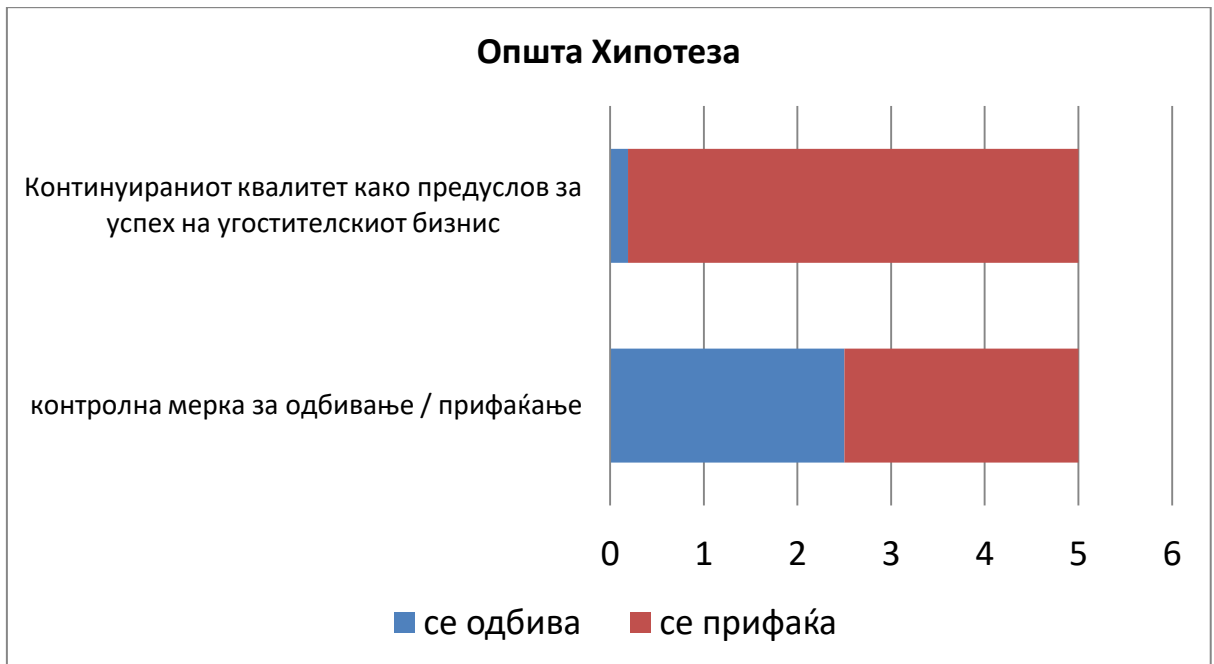
#### 4.2.6.4. Општа хипотеза

Системот на причинско-последичната врска помеѓу посебните хипотези и општата хипотеза, укажува дека нивното потврдување со помош на принципното пресметување на аритметичката средина и добиените мерни резултати од тој процес, води кон сигурно потврдување и на општата хипотеза **Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителскиот бизнис**, но и покрај тоа сепак и самата таа беше засебно тестирана со помош на поставените искази, како индикатори, за варијаблите, поврзани со неа: „Општ впечаток“, „Повторување на посета“ и „Давање препорака“, поставените искази како индикатори за испитување на овие варијабли беа: „Генерално општиот Ваш впечаток и доживување од понудата на Хотел Манастир, Берово?“, „Дали повторно би сакале да го посетиле Хотел Манастир, Берово?“ и „Дали би го препорачале Хотел Манастир, Берово на други лица?“. Добиените оценки од испитаното мислење на учесниците во анкетата, кои апропо кажаното беа и очекувани, само дадоа уште една потврда кон сигурното прифаќање на општата хипотеза дека континуираниот квалитет е предуслов за успех на бизнисот. Односно пресметаните аритметички средини, дадоа збирна оцена, адекватна на 4.81 бода, на скалата од можни 5, кој резултат е секако многу повисок од контролната

бодовно неутрална средина 2.5 и претставува со сигурност прифаќање и потврдување на општата хипотеза.

Резултатот е визуелно прикажан на графиконот кој следи:

**Графикон 4.15. Резултат за Општа хипотеза**



Извор: сопствено истражување

#### 4.2.7. Доказ на хипотезите со резултати од Chi Square Test анализа

Chi Square Test или како што се нарекува Хи или Чи квадрат тест е метода од дескриптивната статистичка анализа, која што се користи за тестирање на хипотези и тоа за да се утврди дали очекуваните податоци ќе се совпаднат со опсервираните. Основната идеја зад тестот е да се споредат набљудуваните, добиените вредности од испитувањето со очекуваните појдовни вредности, со кој метод всушност се утврдува дали поставената хипотеза е вистинита. Најнапред се поставува систем на воспоставена врска меѓу нумеричките вредности кои сме ги добиле по пат на анкетното истражување, односно како одговори од испитаните гости, на исказите - индикатори, со кои се валоризираат варијаблите, преку кои се испитува секоја од концептните хипотези. Системот содржи пандан вредности, од кои едните се

очекуваните кои произлегуваат од поставената хипотеза, а другите се добиените од одговорите во анкетниот процес.

#### 4.2.7.1. Прва посебна хипотеза

**H-1:** Се претпоставува дека имплементација на стандардите за квалитет во угостителството, е значаен фактор за успех

Самото тоа што посочува дека стандардите се „значаен“ фактор за успех, наметнува одредени очекувања кои не се 100% апсолутно афирмативни, туку носат делумни отстапки. Па истражувачот ја поставил следната рамка:

**Табела 4.20.** *Дескриптивна анализа Хи квадрат тест - очекувани и опсервирани вредности – согласно посебна хипотеза 1, контролна бројка - примерок 100 од 300те испитаници*

	1	2	3	4	5
Очекувани оцени	0	0	10	15	75
Добиени оцени	0	0	4,5	11,1	84,4

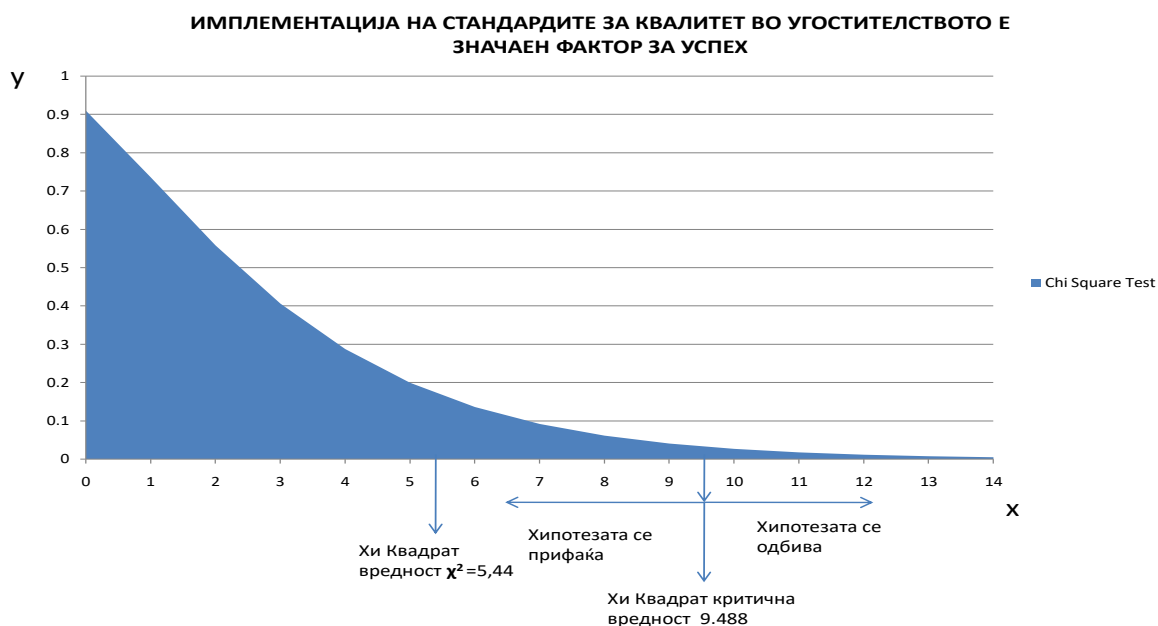
Извор: сопствено истражување

**Табела 4.21.** *Дескриптивна анализа Хи квадрат тест - значајни вредности – согласно посебна хипотеза 1*

	Values
$\alpha$ significance level	0.05
n	5
df= n-1	4
Chi Square critical	9.488
$\chi^2$ - Chi Square	5.44

Извор: сопствено истражување

**Графикон 4.16.** *Дескриптивна анализа Резултат од Хи квадрат тест за посебна хипотеза 1*



Извор: сопствено истражување

Од направената пресметка јасно се гледа дека вредноста на  $\chi^2$  е помала од критичната Хи квадрат вредност кое јасно укажува на потврдување на поставената хипотеза.

#### **4.2.7.2. Втора посебна хипотеза**

**H-2: Се претпоставува дека управување со квалитетот во угостителството, е основа за постигнување успех**

Истакнувањето на значајноста на управувањето со квалитетот како „основа“ за постигнување на успех, наметнува повисоки очекувања во однос на добиените оценки од испитаниците по исказите односно индикаторите, кои ја детерминираат варијаблата поврзана со оваа посебна хипотеза, па согласно тоа истражувачот ја поставил следната рамка:

**Табела 4.22. Дескриптивна анализа Хи квадрат тест- очекувани и опсервирани вредности – согласно посебна хипотеза 2, контролна бројка - примерок 100 од 300те испитаници**

	1	2	3	4	5
Очекувани оцени	0	0	5	10	85
Добиени оцени	0	0,05	0,90	4,89	94,16

Извор: сопствено истражување

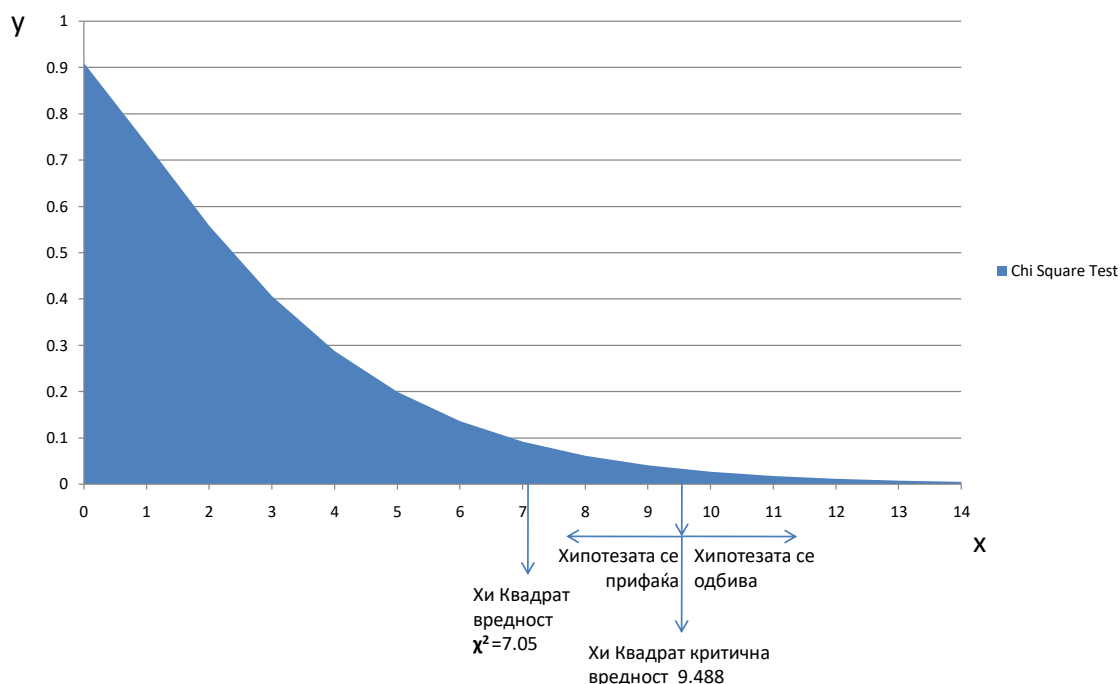
**Табела 4.23. Дескриптивна анализа Хи квадрат тест- значајни вредности – согласно посебна хипотеза 2**

	Values
$\alpha$ significance level	0.05
n	5
df= n-1	4
Chi Square critical	9.488
$\chi^2$ - Chi Square	7,05

Извор: сопствено истражување

**Графикон 4.17. Дескриптивна анализа Резултат од Хи квадрат тест за посебна хипотеза 2**

### УПРАВУВАЊЕТО СО КВАЛИТЕТОТ ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО Е ОСНОВА ЗА ПОСТИГНУВАЊЕ НА УСПЕХ



Извор: сопствено истражување

Од направената пресметка недвосмислено се гледа дека вредноста на  $\chi^2$  е помала од критичната Хи квадрат вредност кое ја потврдува поставената хипотеза, односно управувањето со квалитетот дека е основа за постигање на успех.

#### 4.2.7.3. Трета посебна хипотеза

**Н-3: Се претпоставува дека менаџерска контрола на квалитетот во угостителството придонесува за успех во бизнисот**

Наведувањето на контролата на квалитетот во придонесот кон успехот на бизнисот, го истакнува големото влијание, но не до степен на апсолутност, бидејќи името истото не е ни возможно, затоа и истражувачот своите очекувања ги поставува согласно прикажаната рамка:



**Табела 4.24. Дескриптивна анализа Хи квадрат тест - очекувани и опсервирани вредности – согласно посебна хипотеза 3, контролна бројка - примерок 100 од 300те испитаници**

	1	2	3	4	5
Очекувани оцени	0	0	10	15	75
Добиени оцени	0	0	3,5	9	87,5

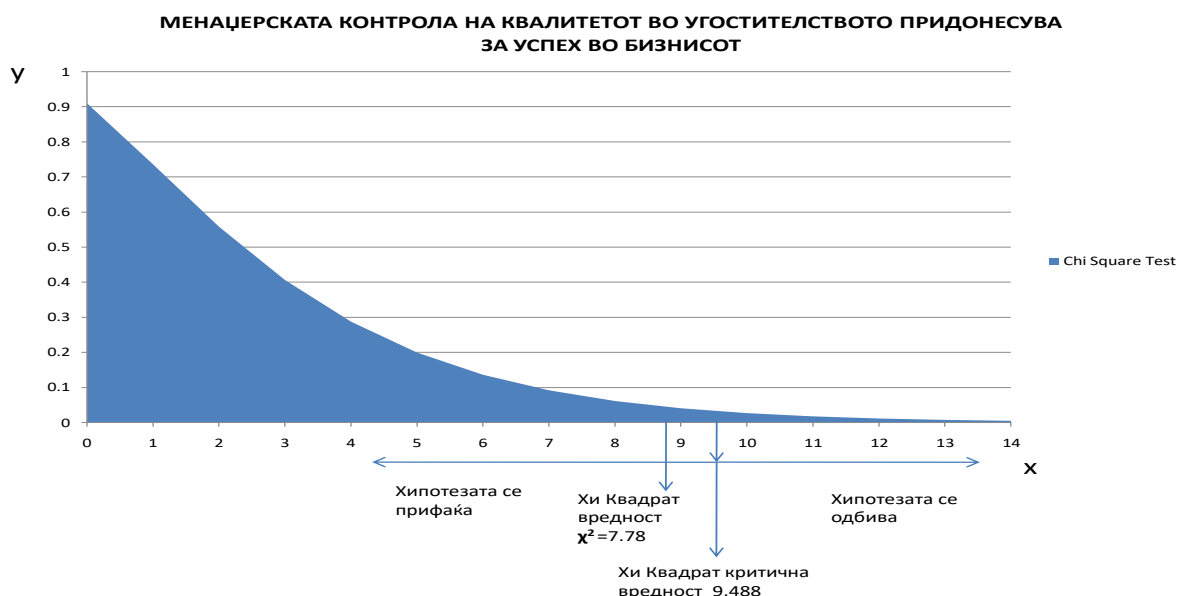
Извор: сопствено истражување

**Табела 4.25. Дескриптивна анализа Хи квадрат тест - значајни вредности – согласно посебна хипотеза 3**

	Values
$\alpha$ significance level	0.05
n	5
df= n-1	4
Chi Square critical	9.488
$\chi^2$ - Chi Square	8,78

Извор: сопствено истражување

**Графикон 4.18. Дескриптивна анализа Резултат од Хи квадрат тест за посебна хипотеза 3**



Извор: сопствено истражување

Направената пресметка ни укажува дека вредноста на  $\chi^2$  е помала од критичната Хи квадрат вредност со што ни се потврдува и оваа поставена хипотеза, всушност дека контролата на квалитетот има сериозно влијание на успехот на бизнисот

#### 4.2.7.4. Општа хипотеза

Причинско-последичната поврзаност на посебните хипотези со општата хипотеза, наведува на тоа дека нивното потврдување со помош на Хи квадрат тестот, води кон потврдување и на општата хипотеза **Континуирианиот квалитет како предуслов за успех на угостителскиот бизнис**, но сепак и таа самата беше засебно тестирана со помош на очекуваните оценки и добиените од поставените искази, како индикатори, за варијаблите, поврзани со неа.

**Табела 4.26. Дескриптивна анализа Хи квадрат тест- очекувни и опсервирани вредности – согласно општата хипотеза, контролна бројка - примерок 100 од 300те испитаници**

	1	2	3	4	5
Очекувани оценки	0	0	10	15	75

Добиени оцени	0	0	1,66	15,5	82,83
------------------	---	---	------	------	-------

Извор: сопствено истражување

**Табела 4.27. Дескриптивна анализа Хи квадрат тест- значајни вредности – согласно општата хипотеза**

	Values
$\alpha$ significance level	0.05
n	5
df= n-1	4
Chi Square critical	9.488
$\chi^2$ - Chi Square	7.07

Извор: сопствено истражување

**Графикон 4.19. Дескриптивна анализа Резултат од Хи квадрат тест за општата хипотеза**



Извор: сопствено истражување

Резултатот за Хи квадрат тестот само ја потврди веќе донесената констатација во однос на прифаќањето на општата хипотеза, на база на причинско-последичните односи меѓу посебните хипотези и општата. Направената пресметка за вредноста на  $\chi^2 = 7,07$  која е помала од критичната Хи квадрат вредност и е доказ на веќе констатираното за зависноста на успехот на бизнисот од континуираниот квалитет.

#### **4.2.8. Резиме на истражувањето со моделот - анкетата за мерење на квалитетот и задоволството на корисниците на хотелската понуда**

Резултатите од погоре спроведеното истражување со методот анкета, е со фокус на влијанието на квалитетот врз успехот во угостителството, користејќи ја студијата на случај на хотел Манастир во Берово. Предложениот модел за мерење на квалитетот и задоволството на корисниците на хотелските услуги опфаќа четири истражувачки концепти: стандарди за квалитет, управување со квалитет, контрола на квалитетот и бизнис успех, кои се поврзани со шест варијабли: локација, хотелски капацитети, услуга од вработените, имиџ, вредност за цена, и општ впечаток - посета - препорака.

За да се измери перцепираниот квалитет на хотелската понуда, од испитаниците беше побарано да оценат одреден број изјави на петстепенa Ликертова скала, кои се движат од 1 (апсолутно незадоволство) до 5 (апсолутно задоволство). Квалификуваниот квалитет на понудата се базираше на вистинското искуство и перцепција за услугите и понудата, што ги дава хотелот.

Податоците за ова истражување беа собрани преку анкетен прашалник, кој беше подготвен на македонски и англиски јазик за да се приспособи на различното потекло на посетителите на хотелот, бидејќи голем дел од нив се странци. Анкетата беше дистрибуирана до гостите кои престојуваа во хотел Манастир во периодот од декември 2022 година до мај 2023 година. Примени и пополнети беа вкупно 315 прашалници, од кои 300 прашалници беа исправно пополнети предвидената временска рамка.

Резултатите од емпириското истражување беа анализирани со помош на описна статистичка анализа, вклучувајќи мерки како аритметичка средина,

дисперзија, статистичка девијација и режим. Аритметичката средина беше искористена за да се тестираат хипотезите и да се утврди дали се потврдени или отфрлени. Ако аритметичката средина е поголема од контролната средна вредност од 2,5, хипотезата се потврдува, додека ако е помала од 2,5, хипотезата се отфрла. Во процесот се определува делумно или целосно потврдување или отфрлање на хипотезата. Трите посебни хипотези кои беа тестирани и потврдени, беа предуслов и за потврдување на општата хипотеза на истражувањето „Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителската дејност“, но и самата таа беше поткрепена со сопствено мерење и анализа со што само додатно се потврди.

Покрај користењето на дескриптивна статистичка анализа, истражувањето го користеше и методот на Хи квадрат тест за понатамошна анализа на податоците и докажување на хипотезите. Хи квадрат тест е статистички тест кој се користи за да се утврди дали постои значајна поврзаност помеѓу две категории и тоа за да се утврди дали очекуваните податоци ќе се совпаднат со опсервираните променливи. Во овој случај, беше искористен за да се анализира односот помеѓу варијаблите поврзани со стандардите за квалитет, управувањето со квалитетот, контролата на квалитетот и деловниот успех, кои беа мерени преку прашалникот за истражување.

Резултатите од Chi Square тестот покажаа дека постои значајна поврзаност помеѓу очекуваното и опсервираното. Врз основа на резултатите од тестот Чи квадрат, се докажаа хипотезите поврзани со концептите на стандарди за квалитет, управување со квалитетот, контрола на квалитетот и деловен успех, обезбедувајќи докази дека променливите беа меѓусебно поврзани и влијаат силно на успехот на угостителскиот бизнис.

Овие наоди имаат важни импликации за хотелската индустрија, бидејќи го истакнуваат значењето на квалитетот во различни аспекти на хотелското работење, вклучувајќи локација, капацитети, услуга од вработените, имиџ, вредност за цена и целокупниот впечаток. Резултатите исто така сугерираат дека подобрувањето на квалитетот на овие фактори може позитивно да влијае на успехот на хотелскиот бизнис.

#### **4.3. АНАЛИЗА И РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЧКИОТ МОДЕЛ – АНКЕТА - ЧЕК ЛИСТА ЗА МЕНАџЕР**

Истражувачки модел „Чек листа за менаџер“ - анкета, за мерење на континуитет во квалитет на внатрешните хотелски операции и нивното влијание на успехот на угостителскиот бизнис.

#### **4.3.1. Анализа на истражувачкиот модел „Чек листа за менаџер“**

На почетокот на истражувачкиот модел - чек листа за менаџери – анкета (прилог 8), беа дефинирани прашања и искази, поврзани за секојдневните внатрешни хотелски активности на менаџерот, кои водат кон функционален систем за обезбедување на континуитет во квалитет на внатрешните хотелски операции, кое пак е суштински предуслов за успех на угостителскиот бизнис и ќе се употреби за мерење на општата хипотеза - **„Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителскиот бизнис.“**

Поставени се 16 варијабли:

- Вработени;
- Влез во хотел;
- Хотелски паркинг простори;
- Простории за персонал
- Лоби
- Ресторан
- Ресторански тераси
  
- Кујна
- СПА
- Гостински соби
- Гостински катови
- Сала за состаноци
- Перална
- Разни делови на хотелот
- Информации од страна на персоналот
- Пријава и одјава на гости

Истражувачките варијабли се дефинираат врз основа на практичното искуство и променливите од интернационални модели за мерење на квалитетот во угостителството.

Наведениот концепт не може директно да се измери, затоа се мери преку наведените варијабли, кои се дефинирани со неколку одредени искази – индикатори, кои целат кон него.

Согледаниот квалитет се мери врз основа на мноштво изјави кои испитаниците ги оценуваат на Ликертова скала скала од три степен (од 1 до 3), каде што 1 означува негација, додека 3 означува афирмација на согледаното. Квалификуваниот квалитет на испитаното е врз основа на перцепцијата од она што е реално набљудувано, проверено, односно искусено и контролирано.

Варијаблата – вработени, ја испитуваме преку 6 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.28. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот - вработени**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: вработени
1.	Вработените се љубезни, насмеани и пријатни
2.	Вработените се уредни и чисти
3.	Вработените користат соодветна униформа
4.	Вработените носат службена плочка со име
5.	Вработените реагираат соодветно во справување со тековната ситуација
6.	Вработените постапуваат соодветно со процесите, правилата и регулативите

Извор: сопствено истражување

Варијаблата – влез во хотел, ја испитуваме преку 10 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.29. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот - влез во хотел**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: влез во хотел
1.	Вработените се соодветно обучени со процесите, правилата и регулативите
2.	Влезот на хотелот е чист и уреден
3.	Ознаките се чисти

4.	Осветлувањето работи и е во функција
5.	Главното лоби на хотелот е чисто
6.	Системот за видео надзор е во функција
7.	Рекламниот натпис на хотелот е чиста и во функција
8.	Промотивните материјали се соодветно поставени и уредени
9.	Јавните тоалети се чисти и во функција
10.	Машината за чистење чевли е во функција

Извор: сопствено истражување

Варијаблата – хотелски паркинг простори, ја испитуваме преку 3 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.30. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот - хотелски паркинг простори**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: хотелски паркинг простори
1.	Возилата се правилно паркирани
2.	Паркинзите се чисти и уредни
3.	Корпите за отпадоци се соодветно третирани

Извор: сопствено истражување

Варијаблата – простории за персонал, ја испитуваме преку 4 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.31. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот - простории за персонал**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: простории за персонал
1.	Влезот за персоналот е чист
2.	Тоалетите на персоналот се чисти
3.	Гардероберите на вработените се во функција и се употребуваат
4.	Системот за контрола на работно време правилно функционира

Извор: сопствено истражување

Варијаблата – лоби ја испитуваме преку 5 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.32. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот - лоби**



Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: лоби
1.	Чист под, среден мебел и пријатна атмосфера
2.	Чисти стаклени прозорци и врати
3.	Јавните тоалети се чисти и дезинфицирани
4.	Јавните тоалети се опремени со потребни елементи
5.	Ознаките се видливи и уредни

Извор: сопствено истражување

Варијаблата – ресторан, ја испитуваме преку 11 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.33. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот - ресторан**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: ресторан
1.	Влезот е чист и прооден без препреки
2.	Стаклените врати и прозорци се чисти
3.	Подот, разните елементи на уредување и украсување и плафонот се чисти и без оштетување
4.	Столиците и масите се уредно наместени
5.	Чисти сетови за зачини, прибор за јадење и садови
6.	Ознаките за храна се правилно и видливо наместени
7.	Храната за појадок е надополнета во регуларен интервал
8.	Јавните тоалети се чисти и дезинфицирани
9.	Јавните тоалети се соодветно опремени
10.	Средено хортикултурното украсување
11.	Осветлувањето и озвучување функционално

Извор: сопствено истражување

Варијаблата – ресторански тераси, ја испитуваме преку 3 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.34. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот - ресторански тераси**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: ресторански тераси
1.	Возилата се правилно паркирани
2.	Паркинзите се чисти и уредни
3.	Корпите за отпадоци се соодветно третирани

Извор: сопствено истражување

Варијаблата – кујна, ја испитуваме преку 3 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.35. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот - кујна**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: кујна
1.	Кујнските простории се чисти, уредни и опремени
2.	Вработените се соодветно облечени со заштита за коса
3.	Кујната е оперативна и функционална со сите потребни машини, елементи и материјали

Извор: сопствено истражување

Варијаблата – СПА, ја испитуваме преку 3 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.36. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот - СПА**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: СПА
1.	Привлечен амбиент на СПА
2.	Просториите имаат релаксирачка атмосфера
3.	СПА просториите се чисти

Извор: сопствено истражување

Варијаблата – гостински соби, ја испитуваме преку 17 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.37. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот – гостински соби**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: гостински соби
1.	Вратите функционираат соодветно
2.	Прекинувачите и осветлувањето функционираат соодветно
3.	Прозорците се чисти и без оштетување
4.	Завесите се наместени правилно и функционираат
5.	Контролата за греење работи соодветно
6.	Столните лампи се правилно наместени и функционални
7.	Мебелот е чист без оштетувања
8.	Креветите се соодветно наместени
9.	Перниците се во добра состојба

10.	Чаршафите се правилно наместени и потполно чисти
11.	Душеците се во исправна состојба и соодветно тврди
12.	Целокупниот мебел функционира
13.	Сидовите се чисти без оштетувања
14.	Оставата за багаж е исправна
15.	Слики и огледала чисти и правилно поставени
16.	Телефонскиот систем функционира
17.	Купатилото е чисто, со функционално осветлување, подготвено со сите потрошни поединости и пешкири

Извор: сопствено истражување

Варијаблата – гостински катови, ја испитуваме преку 2 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.38. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот – гостински катови**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: гостински катови
1.	Ходниците се чисти
2.	Осветлувањето функционираат и означувањето соодветно

Извор: сопствено истражување

Варијаблата – сала за состаноци, ја испитуваме преку 3 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.39. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот – сала за состаноци**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: сала за состаноци
1.	Влезот, подот и ходникот се чисти и исправни
2.	Работните лементи за користење се исправни и уредно поставени
3.	Расветлувањето во полна функција

Извор: сопствено истражување

Варијаблата – перална, ја испитуваме преку 2 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.40. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот - перална**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: перална
1.	Пералната е оперативна и функционална со сите потребни машини, елементи и материјали
2.	Пералната е чиста и уредна

Извор: сопствено истражување

Варијаблата – разни делови од хотелот, ја испитуваме преку 6 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.41. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот – разни делови од хотелот**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: разни делови од хотелот
1.	Чисти ходници и премини
2.	Амбиентот во хотелот е на потребно ниво
3.	Пожарниот систем е функционален
4.	Лифтот е во функција, чист и уреден
5.	Уредни, чисти и исправни детско игралиште и спортски содржини
6.	Уредни, чисти и соодветно третирани паркови и цвеќиња
7.	Паркот и барот покрај река чист, уреден и соодветно третиран

Извор: сопствено истражување

Варијаблата – информации од страна на персоналот, ја испитуваме преку 2 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.42. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот – информации од страна на персоналот**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: информации од страна на персоналот
1.	Се справуваат со дадени ситуации соодветно
2.	Ги решаваат ситациите со позитивен резултат

Извор: сопствено истражување

Варијаблата – пријава и одјава на гости, ја испитуваме преку 11 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.43. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот – пријава и одјава на гости**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: пријава и одјава на гости
1.	Дали гостите се пречекани со насмевка и контакт со очи
2.	Дали на гостите им е понудена добредојде пијалок или овошје доколку чекаат подолго од предвиденото и најавеното
3.	Дали кон гостите се обраќаат со име – внимание и почит
4.	Дали вработениот потврдил дека гостинот ги разбира условите на сервисот
5.	Дали вработениот се понудил дополнително да помогне околу сместувањето (багаж, помош при сместување итн.)
6.	Дали на гостинот му се понудени дополнителни аранжмани и опции за престој
7.	Дали на гостинот му е објаснет пристапот до собите, локација на лифт, дополнителни содржини
8.	Дали вработенито се заинтересирал и прашал за искуството од престојот
9.	Дали вработениот се заблагодарил за престојот на гостинот
10.	Дали вработениот се обраќал емпатично, љубезно и срдечно
11.	Дали вработениот се потрудил гостинот да се чувствува добројден, важен и вреден

Извор: сопствено истражување

Изборот на индикаторите е направен во согласност со потребата да се добијат вистинити и соодветни податоци кои ќе ја потврдат или ќе ја побијат општата хипотеза, притоа во нив се одразуваат особините на предметот и целите на истражувањето.

Врз основа на концептот на предложените варијабли и поставените индикатори, е и теоретската претпоставка за причинско-последичната врска меѓу нив, односно каузалната поврзаност на анкетниот модел –чек листа за менаџери, со општа хипотеза: **Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителскиот бизнис.**

#### 4.3.2. Собирање и анализа на податоци

Во оваа докторска дисертација беше користен метод на анкета за прибирање на примарни податоци, односно изработен е анкетен прашалник – „чек листа – менаџер“. Анкетата е подготвена на еден јазик, македонски, земајќи предвид дека за потребите на овој научен труд, ќе ја пополнува раководството на хотелот предмет на студијата на случај, хотел Манастир, кој е тим од лица кои зборуваат македонски јазик. Анкетата беше спроведувана од различни лица од раководниот тим, кои се

тренирани за проблемот на управување и контрола на оперативните процеси. Вариететот на различни лица, придонесува кон согледување на различни моменти со различно критично око. Лицата кои ги извршија контролите се генералниот менаџер, оперативниот менаџер и заменик оперативен менаџер. Пополнувањето на анкетниот прашалник – „чек листа – менаџер“ се одвиваше во тек на период од 20 недели и тоа неделно по еден пат, но во различни денови од седмицата и во различно време, како би можел квалитетот односно одредени потфрлања во однос на него, доколку постојат, да дојдат најлесно до израз. Прашалникот беше дизајниран да го следи циклусот на менаџерот во хотелот, во текот на неговите секојдневни обиколки, проверки и набљудувања. Во овој контекст, менаџерите на хотелот (испитаниците) ги оценуваат различните компоненти на квалитетот на хотелот, односно неговиот континуитет, односно неговото контрибуирање и блијание кон успехот на угостителскиот бизнис.

Целта на истражувањето е да се измери квалитетот на секојдневните внатрешни операции на хотелот, односно нивната корелација со успехот на бизнисот.

Согледаниот хотелски квалитет по одредените сегменти, испитаниците го изразуваа со давање на оценка по основа на мноштво изјави, на Ликертова скала од три степенa (од 1 до 3), каде што 1 означува негација „не“, додека 3 означува афирмација „да“ од увиденото. Квалификуваниот квалитет е врз основа на перцепцијата од она што е набљудувано, проверено, искусено и контролирано.

Групата искази и/или прашања кои се во корелација со поставените варијабли, од испитаниците беа одговорани согласно набљудувано, проверено, искусено и контролирано. Со пополнување на прашалникот, одговорите на изјавите се сумираа и се запишаа во база на податоци, од каде потоа се преземаа во Excel формат, што овозможи понатамошно обработување и анализа.

За обработка на податоците се користеше дескриптивната статистичка анализа. Со помош на пресметаната аритметичка средина на одговорите и варијаблите, беше утврдено влијанието на компонентите квалитетот, врз успехот на бизнисот.

#### **4.3.3. Опис на примерокот испитаници**

Со анкетен метод се прибираа примарни податоци за испитување квалитетот на оперативните процеси. Истражувањето беше спроведено од декември 2022 до мај 2023 година. Пополнувањето на анкетниот прашалник – „чек листа – менаџер“ се одвиваше во тек на период од 20 недели и тоа неделно по еден пат, но во различни денови од седмицата и во различно време, како би можел квалитетот односно одредени потфрлања во однос на него, доколку постојат, да дојдат најлесно до израз.

Примерокот на испитаници се состоеше од лица од раководниот тим на хотелот предмет на студијата на случај, хотел Манастир. Испитувањето се спроведе во наведениот период и тоа по пат на меѓусебен договор, зависно од дневните распореди и обврски на испитаниците. Анкетата беше спроведувана од различни лица од раководниот тим, кои се тренирани за проблемот на управување и контрола на оперативните процеси. Учеството на различни лица, придонесува кон различни перцепции на различни моменти со различно критично око. Лицата кои ги извршија контролите се генералниот менаџер, оперативниот менаџер и заменик оперативен менаџер. Беа пополнети како што беше предвидено 20 прашалника и тоа 5 од генералниот менаџер, 8 од оперативниот менаџер и 7 од заменик оперативниот менаџер.

#### **4.3.4. Резултати од емпириското истражување**

Во продолжение се прикажани резултатите од емпириското истражување. Презентирани се резултатите од описната статистичка анализа. Со осврт на аритметичката средина, од каде се извлекуваат значајни податоци и заклучоци по предмет испитуваните варијабли. Потоа со квалитативна анализа е тестирана општата хипотеза до нејзино отфрлање или прифаќање.

#### **4.3.5. Резултати од дескриптивната статистичка анализа**

Резултатите од дескриптивната анализа ги покажуваат просечните вредности на ставовите на испитаниците во однос на сите горенаведени изјави, кои ги опишаа оперативните процеси на хотелот, кои водат кон успехот на бизнисот.

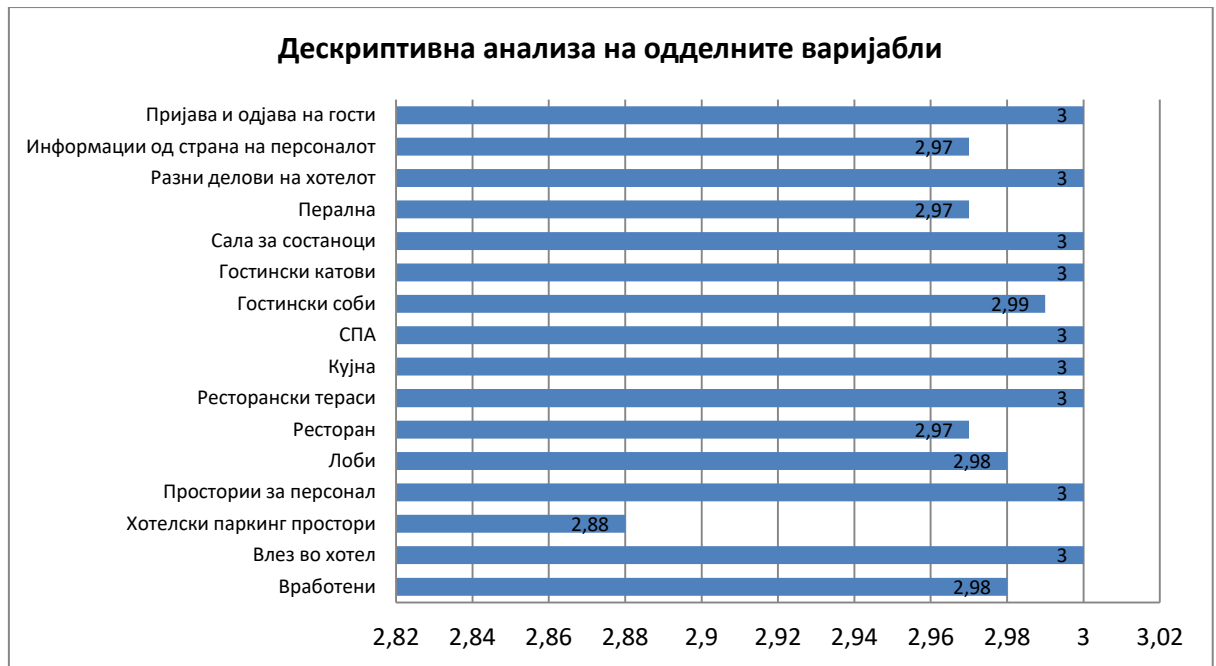
**Табела 4.44. Дескриптивна анализа на одделните варијабли**

Ред. Бр.	Варијабла на оценување	аритметичка средина	модус	мин.	макс.
9.	Вработени	2.98	3	2	3
10.	Влез во хотел	3	3	3	3
11.	Хотелски паркинг простори	2.88	3	1	3
12.	Простории за персонал	3	3	3	3
13.	Лоби	2.98	3	2	3
14.	Ресторан	2.97	3	2	3
15.	Ресторански тераси	3	3	3	3
16.	Кујна	3	3	3	3
17.	СПА	3	3	3	3
18.	Гостински соби	2.99	3	2	3
19.	Гостински катови	3	3	3	3
20.	Сала за состаноци	3	3	3	3
21.	Перална	2.97	3	2	3
22.	Разни делови на хотелот	3	3	3	3
23.	Информации од страна на персоналот	2.97	3	2	3
24.	Пријава и одјава на гости	3	3	3	3

Извор: сопствено истражување

**Графикон 4.20. Дескриптивна анализа на одделните варијабли**





Извор: сопствено истражување

Од направената анализа се забележува дека несомнено се работи за оперативни процеси над кој е поставена многу добра контрола, кое јасно се гледа во минималните отстапување од максимални резултати во испитувањето на овие процеси. Односно од вкупно поставените 16 варијабли, дури кај 9 нема никакво отстапување во однос на пропишаниот квалитет потребен да се задоволи поставениот критериум, преку испитаните индикатори, во текот на сите 20 контролни недели. Благо отстапување од пропишаниот квалитет беше забележано кај 7 варијабли во текот на сите 20 контролни недели, но и ова отстапување е минимално и незначително и воопшто не го загрозува квалитетот, туку повеќе се работи за ситуации кои се од тековна природа и забележуваното е повеќе како момент на запазување за корекција, кое и не повлекува мерки како опомена, додатна обука, или санкција, како не би се повторила ситуацијата.

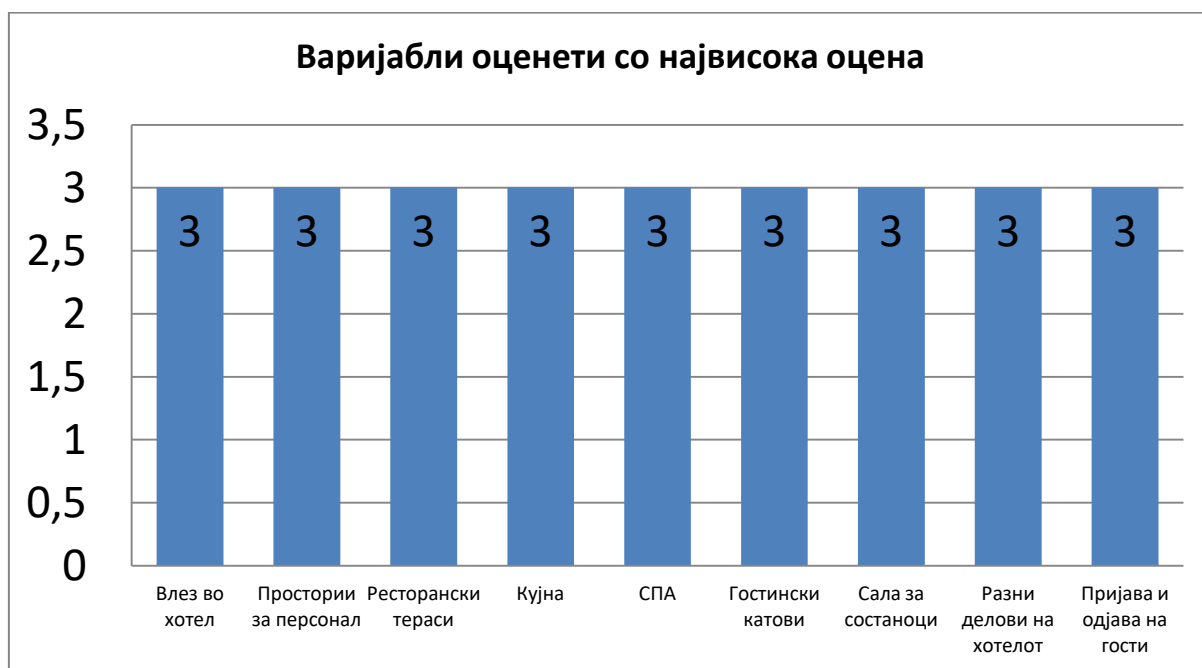
**Табела 4.45. Варијабли оценети со највисока оцена**

Ред. Бр.	Варијабла на оценување	аритметичка средина
1.	Влез во хотел	3
2.	Простории за персонал	3
3.	Ресторански тераси	3

4.	Кујна	3
5.	СПА	3
6.	Гостински катови	3
7.	Сала за состаноци	3
8.	Разни делови на хотелот	3
9.	Пријава и одјава на гости	3

Извор: сопствено истражување

**Графикон 4.21. Варијабли оценети со највисока оцена**



Извор: сопствено истражување

Оценката која со системот за вреднување е најниска и е во случајот 1, се појавува два пати, како оцена за една варијабла и тоа „хотелски паркинг простори“, но сепак средната оцена за оваа варијабла е 2.88, при што се работи за пропуст кај гости, каде во моментот на случување вработените можат да изреагираат само доколку се присутни на лице место, но бидејќи паркинг просторот е голем и разгранет, не е возможно да се контролира на таков начин во целост во секој момент, а и секако постои видео надзор, за некакви посериозни ситуации, затоа и овие две салби оценки, ги карактеризираме како воопшто не важни во влијанието на тоталниот квалитет на хотелот. Во однос на три критериуми: „Ресторан“, „Перална“ и

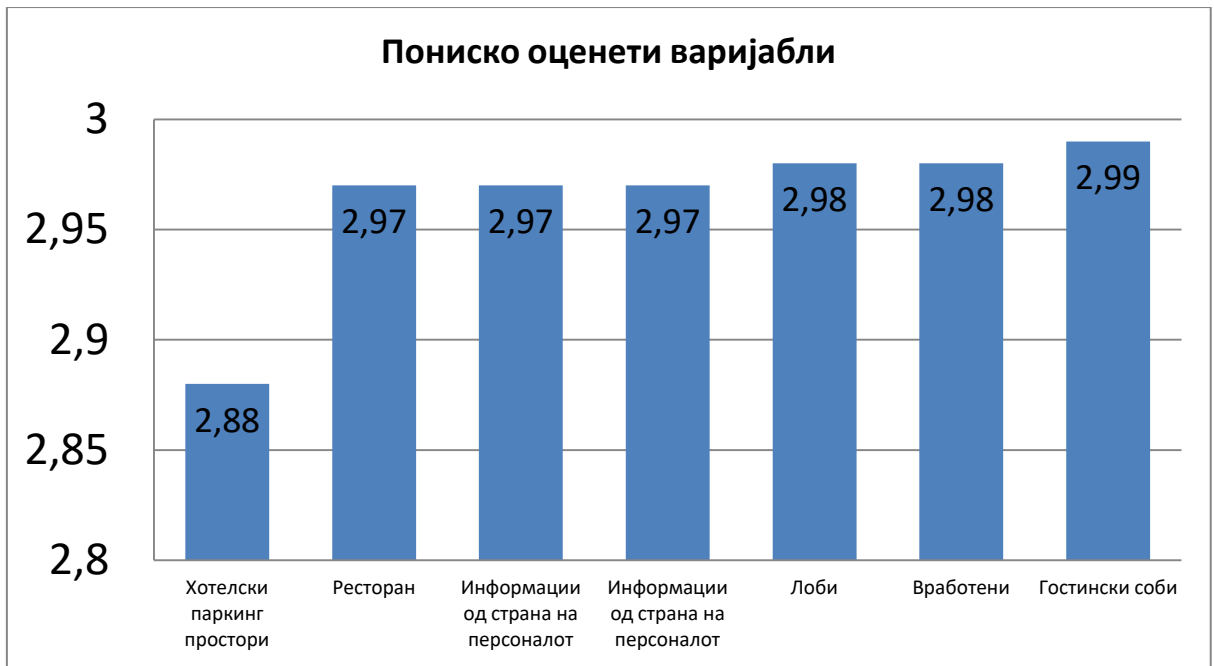
„Информации од страна на персоналот“ во процесот на спроведување на анкетите се забележани одреден делумни пропусти, но во однос на висината на средната оценка 2.97, јасно е дека се работи, за нешта кои никако не се сериозни и се одговор на нормална работна динамика на операциите. Како што наведовме вкупно варијабли кои не се со највисока средна оцена се 7, што значи дека уште во три е забележано отстапување, кое е уште пониско и од претходно наведеното односно е 2.98-2.99 , а се работи за варијаблите: „вработени“, „лоби“ и „гостински соби“, што веднаш укажува дека е со сигурност во доменот на тековното работење.

**Табела 4.46. Пониско оценети варијабли**

Ред. Бр.	Варијабла на оценување	аритметичка средина
10.	Хотелски паркинг простори	2.88
11. .	Ресторан	2.97
12.	Информации од страна на персоналот	2.97
13.	Информации од страна на персоналот	2.97
14.	Лоби	2.98
15.	Вработени	2.98
16.	Гостински соби	2.99

Извор: сопствено истражување

**Графикон 4.22. Пониско оценети варијабли**



Извор: сопствено истражување

#### 4.3.6. Доказ на општата хипотеза со аритметичка средина на мерните резултати

При обработка на резултатите од повеќеструко повторливите мерења на поставените мерливи големини на исказите воведени како индикатори, за наведените варијабли, односно концепираната хипотеза, аритметичката средина од поединечните резултати претставува најдобра апроксимација на точната вредност. Со оглед на кажаното, а за цел докажување на хипотезата, добиените одговорите се групирани според индикаторите од кои произлегле и соодветно спрема оцените од 1 до 3 на Ликертовата скала се и пресметани. Бодирањето и пресметувањето е извршено на тој начин што: секој одговор го добил бодот спрема соодветната оцена, односно одговорот оценет со 1 негација е бодуван со 1, неутрално оценетите одговори – „делумно“ со оцена 2, добиваат 2 бода и афирмативната оценка „да“, носи 3 бода. Максималниот број бодови кои можат да произлезат од едно прашање (под претпоставка, дека сите испитаници одговориле со одговорот афирмација), ќе биде износот од бројот на испитаници односно 20 помножен со бодовите кои ги носи оцената „да“, односно 3 бода, а апропо минималниот ќе биде износот од бројот на испитаници помножен со 1 (под претпоставка дека сите испитаници одговориле со негацијата „не“).

Добиените бодови се делат на бројот на испитаници така што се добила аритметичка средина за конкретното прашање.

За пресметување на варијаблата на хипотезата, вкупниот број бодови од прашањата кои ги сочинуваат индикаторите на конкретната варијабла се собираат и се делат со бројот на прашања. За докажување на хипотезата, се споредуваат добиените вредности од варијаблите. Се пресметува аритметичка средина на секое прашање, а потоа и на секоја истражувана варијабла. Резултатот може да се движи од минимум 1 до максимум 3.

Ако аритметичката средина е поголема од 1,5, варијаблата се потврдува, а ако аритметичката средина е помала од 1,5 се отфрла. Ако варијаблите од хипотезата се потврдуваат тогаш хипотезата се докажува. Исто така, ако варијаблите од една хипотеза се отфрлаат повторно хипотезата се докажува. Или во согласност нивниот број, а и статусот на потврдени или отфрлени варијабли за една хипотеза, таа може делумно да се потврди или откаже.

Општата хипотеза поставена во истражувањето гласи: **Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителскиот бизнис.**

Системот на причинско-последичната врска помеѓу варијаблите и општата хипотеза, укажува дека нивното потврдување со помош на принципното пресметување на аритметичката средина и добиените мерни резултати од тој процес, кое јасно се чита во табелата 18 и е прикажано на табелата 2, води кон сигурно потврдување и на општата хипотеза **Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителскиот бизнис**, но и покрај тоа сепак и самата таа беше засебно тестирана со помош на пресметаната аритметичка средина на сите варијабли, која што даде збирна оцена, адекватна на 2.98 бода, на скалата од можни 3, кој резултат е сакако многу повисок од бодовно неутралната средина 1.5 и претставува со сигурност прифаќање и потврдување на општата хипотеза.

**Табела 4.47. Збирна аритметичка средина на одделните варијабли**

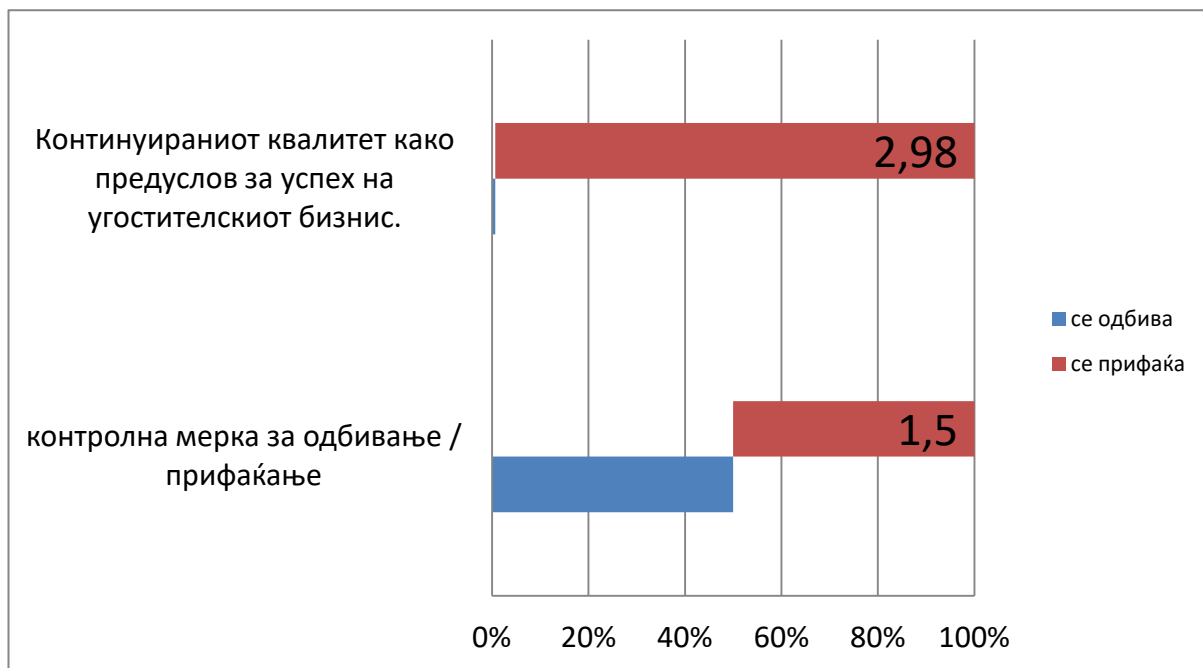
Ред. Бр.	Варијабла на оценување	аритметичка средина
1.	Вработени	2.98
2.	Влез во хотел	3

3.	Хотелски паркинг простори	2.88
4.	Простории за персонал	3
5.	Лоби	2.98
6.	Ресторан	2.97
7.	Ресторански тераси	3
8.	Кујна	3
9.	СПА	3
10.	Гостински соби	2.99
11.	Гостински катови	3
12.	Сала за состаноци	3
13.	Перална	2.97
14.	Разни делови на хотелот	3
15.	Информации од страна на персоналот	2.97
16.	Пријава и одјава на гости	3
		<b>2.98</b>

Извор: сопствено истражување

Резултатот е визуелно прикажан на графиконот кој следи:

*Графикон 4.23. Потврдување на општата хипотеза*



Извор: сопствено истражување

#### 4.3.7. Резиме од моделот на истражување - чек листа за менаџери – анкета

Моделот на истражување - чек листа за менаџери - анкета беше внимателно дизајнирана за да ги процени дневните внатрешни хотелски активности на менаџерите и нивното влијание врз обезбедувањето континуитет во квалитетот на интерните хотелски операции. 16-те варијабли, беа прецизно дефинирани врз основа на искуство и меѓународните модели за мерење на квалитет во хотелиерството.

Анкетниот метод беше користен за да се добие сеопфатна слика за работењето, извршувањето на тековните оперативни процеси и квалитетните перформанси на хотелот.

Анализата на податоците откри дека оперативните процеси биле ефективно контролирани, со минимални отстапувања од максималните резултати при испитувањето на варијаблите. Всушност, 9 од 16 варијабли не покажаа отстапување од пропишаниот квалитет во текот на сите 20 контролни недели, што укажува на високо ниво на контрола и почитување на стандардите за квалитет. Малите отстапувања забележани во преостанатите 7 варијабли беа минимални и

незначителни, повеќе слични на моментални корекции отколку на системски неуспеси кои би барале опомена, дополнителна обука или санкции.

Причинско-последичната врска помеѓу варијаблите и општата хипотеза - „Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителската дејност“ - беше потврдена преку начелната пресметка на аритметичката средина и добиените резултати од мерењето. Целокупната оценка, изведена од аритметичката средина на сите променливи, беше 2,98 од можни 3, што значително го надмина резултатот-неутрален просек од 1,5. Овој звучен резултат недвосмислено ја поддржува и потврдува општата хипотеза, потврдувајќи ја клучната улога на континуираниот квалитет во успехот на угостителската дејност.

Сублимирано, истражувачкиот модел - чек листа за менаџери - анкета обезбеди цврсти докази дека континуираниот квалитет е навистина предуслов за успех на угостителскиот бизнис. Прецизниот дизајн на истражувањето, сеопфатното собирање и анализа на податоци и убедливите резултати ја нагласуваат важноста од одржување на високи стандарди за квалитет во секојдневното интерно работење на хотелот. Ова истражување има вредни импликации за научната фела, но и за менаџерите во угостителската индустрија, нагласувајќи ја критичната улога на континуираниот квалитет во постигнувањето долгорочен успех и извонредност во конкурентниот угостителски бизнис.

### **4.3. АНАЛИЗА И РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЧКИОТ МОДЕЛ – АНКЕТА - ЧЕК ЛИСТА ЗА СМЕСТУВАЧКИ ЕДИНИЦИ**

Истражувачкиот модел „Чек листа за сместувачки единици“ – анкета, за мерење на континуитет во квалитет на внатрешните хотелски операции и нивното влијание на успехот на угостителскиот бизнис.

#### **4.4.1. Анализа на истражувачкиот модел „Чек листа за сместувачки единици“**

На самиот старт при поставувањето на истражувачкиот модел - чек листа за сместувачки единици – анкета (прилог 9), беа дефинирани искази, поврзани за



секојдневната хигиена, подготовки и проверки на сместувачките единици, активности на секторот хигиена и грижа за сместувачки капацитет, кои водат кон одржување на хигиена, подготовка и одржување на сместувачкиот капацитет во постојана одлична кондиција, односно да ги задоволува поставените критериуми за стандард и квалитет, кое пак е суштински предуслов за успех на угостителскиот бизнис и ќе се употреби за мерење на општата хипотеза - „**Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителскиот бизнис.**“

Поставени се 3 варијабли:

- Проверка на собите
- Дополнителни удобности
- Пред излегување од собата

Истражувачките варијабли се дефинираат врз основа на практичното искуство и променливите од интернационални модели за мерење на квалитетот во угостителството, во секторот хотели и објекти за сместување.

Наведениот концепт не може директно да се измери, затоа се мери преку наведените варијабли, кои се дефинирани со неколку одредени искази – индикатори, кои целат кон него.

Согледаниот квалитет се мери врз основа на мноштво изјави кои испитаниците ги оценуваат на Ликертова скала скала од три степенa (од 1 до 3), каде што 1 означува негација, додека 3 означува афирмација на согледаното. Квалификуваниот квалитет на испитаното е врз основа на перцепцијата од она што е реално набљудувано, проверено, односно искусено и контролирано.

Варијаблата – „проверка на собите“, ја испитуваме преку 26 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.48. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот – проверка на собите**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: проверка на собите
1.	Прозорците и вратите функционираат правилно
2.	Проверени оштетувања на столарија

3.	Прозорците се чисти
4.	Завесите се чисти, испеглани и функционираат соодветно
5.	Осветлувањето и прекинувачите функционираат соодветно
6.	Постелнината е чиста испеглана и наместена според правилата
7.	Креветите се соодветно наместени
8.	Перниците се чисти и наместени
9.	Душекот е тврд и исправен
10.	Сидовите и таванот се чисти и без дамки
11.	Фиоките се исправни
12.	Елементите за одложување на багаж се функционални и исправни
13.	Минимум 6 закачалки постојат во гардероберот
14.	Рамките од сликите и огледалата се прави
15.	Телефонскиот систем функционира
16.	Контролата за греење е исправна и функционира
17.	Тушевите и чешмите функционираат правилно
18.	Во бањата нема непријатни миризби
19.	Чисти пешкири во купатилото
20.	Туш кабината е чиста
21.	Тоалетот е чист без дамки
22.	Тоалетното казанче функционира правилно
23.	Нема видливи флеки, прашина или било каква прљавштина по подот и на елементите
24.	Одводот е чист и прооден
25.	Нема дамки на плочките
26.	Нема насобрана мувла по површините кои се изложени на вода

Извор: сопствено истражување

Варијаблата – „дополнителни удобности“, ја испитуваме преку 10 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.49. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот – дополнителни удобности**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: дополнителни удобности
1.	Маркетинг материјалот е на број
2.	Мени на храна и пијалоци
3.	Картичка за искуство
4.	Број на чаши според големината на собата
5.	Пенкало меморандум за гостите
6.	Минимум две тоалет ролни
7.	Број на пешкири според бројот на гости во соба од кои посебно пешкири за лице и за тело, дополнително за на под при излез од туш
8.	Соодветен број на шампон, гел за туширање, два сапуна
9.	Фенот за коса е исправен
10.	Исправност на мини- бар фрижидер и негова дополна

Извор: сопствено истражување

Варијаблата – „пред излегување од собата“, ја испитуваме преку 7 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.50. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот – пред излегување од собата**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: пред излегување од собата
1.	Светлото е исклучено
2.	Сите прозорци се затворени
3.	Телевизискиот уред е исклучен и далечинското е на место
4.	Греењето е соодвето
5.	Тоалетот е затворен
6.	Сите чешми се исклучени
7.	Вратата од тоалетот е отворена

Извор: сопствено истражување

Изборот на индикаторите е направен во согласност со потребата да се добијат вистинити и соодветни податоци кои ќе ја потврдат или ќе ја побијат општата хипотеза, притоа во нив се одразуваат особините на предметот и целите на истражувањето.

Врз основа на концептот на предложените варијабли и поставените индикатори, е и теоретската претпоставка за причинско-последичната врска меѓу нив, односно каузалната поврзаност на анкетниот модел –чек листа за сместувачки единици, со општа хипотеза: **Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителскиот бизнис.** Всушност запазените стандарди и критериуми за квалитет на сместувачките единици се значаен сегмент од континуираниот квалитет кој е предуслов за доспевање на успех кај угостителскиот бизнис во сегментот субјекти од сместувачки карактер.

#### **4.4.2. Собирање и анализа на податоци**

Во оваа докторска дисертација беше користен метод на анкета за прибирање на примарни податоци, односно изработен е анкетен прашалник – „чек листа – сместувачки единици“. Анкетата е подготвена на еден јазик, македонски, земајќи предвид дека за потребите на овој научен труд, ќе ја пополнуваат лица од секторот хигиена и сместувачки капацитети, на хотелот предмет на студијата на случај, хотел Манастир, кој е тим од лица кои зборуваат македонски јазик. Анкетата беше спроведувана од различни лица кои се тренирани за одржување на сместувачките единици, за нивната хигиена, уреденост и исправност на нивните содржини. Учеството на неколку различни лица во извршувањето на проверката преку чек листите придонесува кон запазување на различни елементи од доменот хигиена, уредување и исправност, кај сместувачките единици, со различно критично око.

Пополнувањето на анкетниот прашалник – „чек листа – сместувачки единици“ се одвиваше во тек на период од 20 недели и тоа неделно по еден пат, но во различни денови од седмицата и во различно време, како би можел квалитетот односно одредени недоследности, доколку постојат, да дојдат најлесно до израз. Прашалникот беше дизајниран да го следи циклусот на активностите кои треба да се преземат, до крајниот резултат, во сместувачката единица, во текот на секојдневното одржување.

Во овој контекст, лицата од секторот хигиена и одржување на сместувачки капацитет (испитаниците) ги оценуваат различните компоненти на квалитетот на сместувачките единици, односно однапред поставените стандарди и критериуми, за континуирано постигнување на висок квалитет во однос на нив, како контрибуирање и влијание кон успехот на угостителскиот бизнис.

Целта на истражувањето е да се измери квалитетот на хигиената, уреденоста и одржувањето на сместувачките единици, односно нивната корелација со успехот на бизнисот.

Согледаниот хотелски квалитет по одредените сегменти, испитаниците го изразуваа со давање на оценка по основа на мноштво изјави, на Ликертова скала од три степенa (од 1 до 3), каде што 1 означува негација „не“, додека 3 означува афирмација „да“ од увиденото. Квалификуваниот квалитет е врз основа на перцепцијата од она што е набљудувано, проверено, искусено и контролирано.

Групата искази кои се во корелација со поставените варијабли, од испитаниците беа одговарани согласно набљудувано, проверено, искусено и контролирано. Со пополнување на прашалникот, одговорите на изјавите се сумираа и се запишаа во база на податоци, од каде потоа се преземаа во Excel формат, што овозможи понатамошно обработување и анализа.

За обработка на податоците се користеше дескриптивната статистичка анализа. Со помош на пресметаната аритметичка средина на одговорите и варијаблите, беше утврдено влијанието на компонентите квалитетот, врз успехот на бизнисот.

#### **4.4.3. Опис на примерокот испитаници**

Со анкетен метод се прибираа примарни податоци за испитување квалитетот на хигиената, уреденоста и одржувањето на сместувачките единици. Истражувањето беше спроведено од декември 2022 до мај 2023 година. Пополнувањето на анкетниот прашалник – „чек листа – сместувачки единици“ се одвиваше во тек на период од 20 недели и тоа неделно по еден пат, но во различни денови од седмицата и во различно време, како би можел квалитетот односно одредени потфрлања во однос на него, доколку постојат, да дојдат најлесно до израз.

Примерокот на испитаници се состоеше од следните лица: шеф на оддел хигиена и сместувачки капацитети, лица одговорни на смена во оддел хигиена и сместувачки капацитети и заменик оперативниот менаџер. Испитувањето се спроведе во наведениот период и тоа по пат на меѓусебен договор, зависно од дневните распореди и обврски на испитаниците. Анкетата беше спроведувана од различните наведени лица кои се тренирани за одржување на сместувачките единици, за нивната хигиена, уреденост и исправност на нивните содржини. Учеството на различни лица, придонесува кон различни перцепции на различни моменти со различно критично око. Беа пополнети како што беше предвидено 20 прашалника и тоа 10 од шеф на оддел хигиена и сместувачки капацитети, 6 од лице одговорни на смена во оддел хигиена и сместувачки капацитети и 4 од заменик оперативниот менаџер.

#### 4.4.4. Резултати од емпириското истражување

Во продолжение на трудот се прикажани резултатите од емпириското истражување. Презентирани се резултатите од описната статистичка анализа. Со осврт на аритметичката средина, од каде се извлекуваат значајни податоци и заклучоци по предмет испитуваните варијабли. Потоа со квалитативна анализа е тестирана општата хипотеза до нејзино отфрлање или прифаќање.

#### 4.4.5. Резултати од дескриптивната статистичка анализа

Резултатите од дескриптивната анализа ги покажуваат просечните вредности на ставовите на испитаниците во однос на сите горенаведени изјави, кои ги опишаа оперативните процеси на хотелот, кои водат кон успехот на бизнисот.

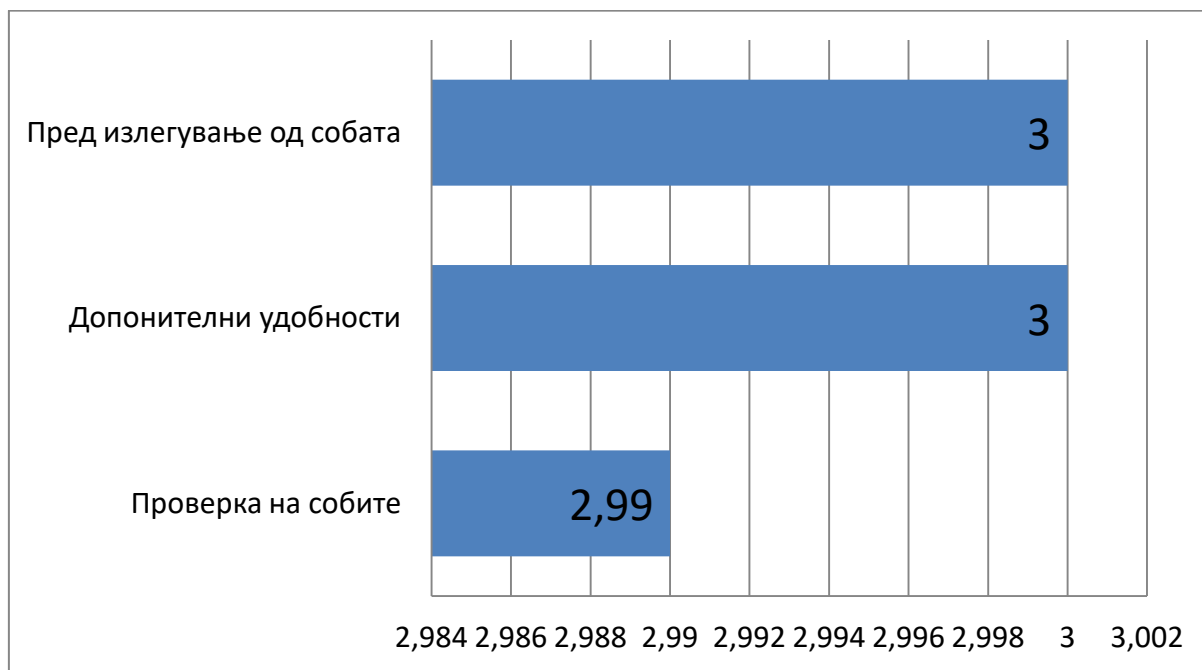
*Табела 4.51. Дескриптивна анализа на одделните варијабли*

Ред. Бр.	Варијабла на оценување	аритметичка средина	модус	мин.	макс.
1.	Проверка на собите	2.99	3	2	3
2.	Дополнителни удобности	3	3	3	3

3.	Пред излегување од собата	3	3	3	3
----	---------------------------	---	---	---	---

Извор: сопствено истражување

**Графикон 4.24. Дескриптивна анализа на одделните варијабли**



Извор: сопствено истражување

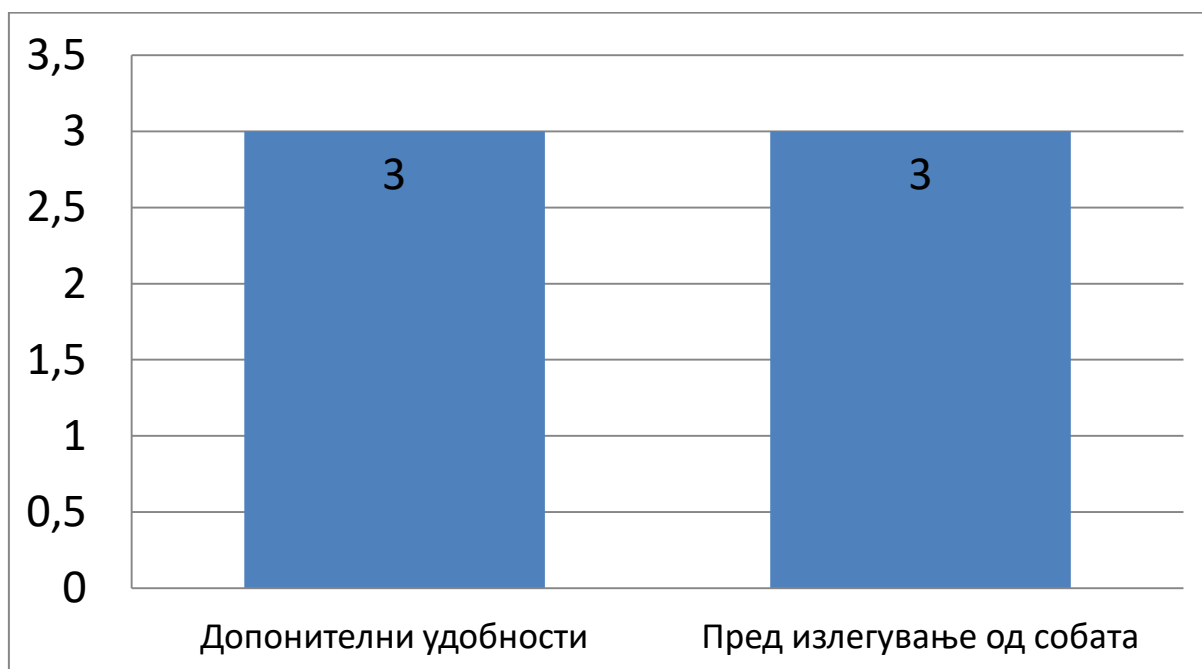
Од направената анализа се забележува дека несомнено се работи за активности над кој е поставена многу добра контрола, кое јасно се гледа во минималните отстапување од максималните резултати во испитувањето во овој домен. Односно од вкупно поставените 3 варијабли, во 2 нема никакво отстапување во однос на пропишаниот квалитет потребен да се задоволи поставениот критериум, преку испитаните индикатори, во текот на сите 20 контролни недели. Благо отстапување од пропишаниот квалитет беше забележано кај 1 варијабла и тоа во два наврати, во текот на сите 20 контролни недели, но и ова отстапување е минимално и незначително и воопшто не го загрозува квалитетот, туку се работи за ситуации која е од тековен карактер и забележаното е момент на запазување за корекција, кое и не повлекува мерки како опомена, додатна обука, или санкција, како не би се повторила ситуацијата.

**Табела 4.52. Варијабли оценети со највисока оцена**

Ред. Бр.	Варијабла на оценување	аритметичка средина
17.	Дополнителни удобности	3
18. .	Пред излегување од собата	3

Извор: сопствено истражување

**Графикон 4.25. Варијабли оценети со највисока оцена**



Извор: сопствено истражување

Оценката која со системот за вреднување е најниска и е во случајот 1, во случајов кај сместувачките капацитети воопшто ниту еднаш не се појави. Најниски оценки воопшто појавени се две и тоа 2 – делумно, по индикаторите „Сидовите и таванот се чисти и без дамки“ и „Нема насобрана мувла по површините кои се изложени на вода“. Во однос на првиот случај се работело за растечена боја по надворешен фасаден сид на тераса, по пороен дожд, а во вториот случај, вообичаен процес е силиконските трака од време на време да се менуваат, поради природата на материјалот“ овие два индикатори се од варијаблата „проверка на собите“ и се сосема уредни запазување, поради кои појави и се спроведуваат ваквите проверки. Поради овие две нотификации оценката за оваа варијабла е нешто пониска од највисоката три, кое е секако нормална состојба.

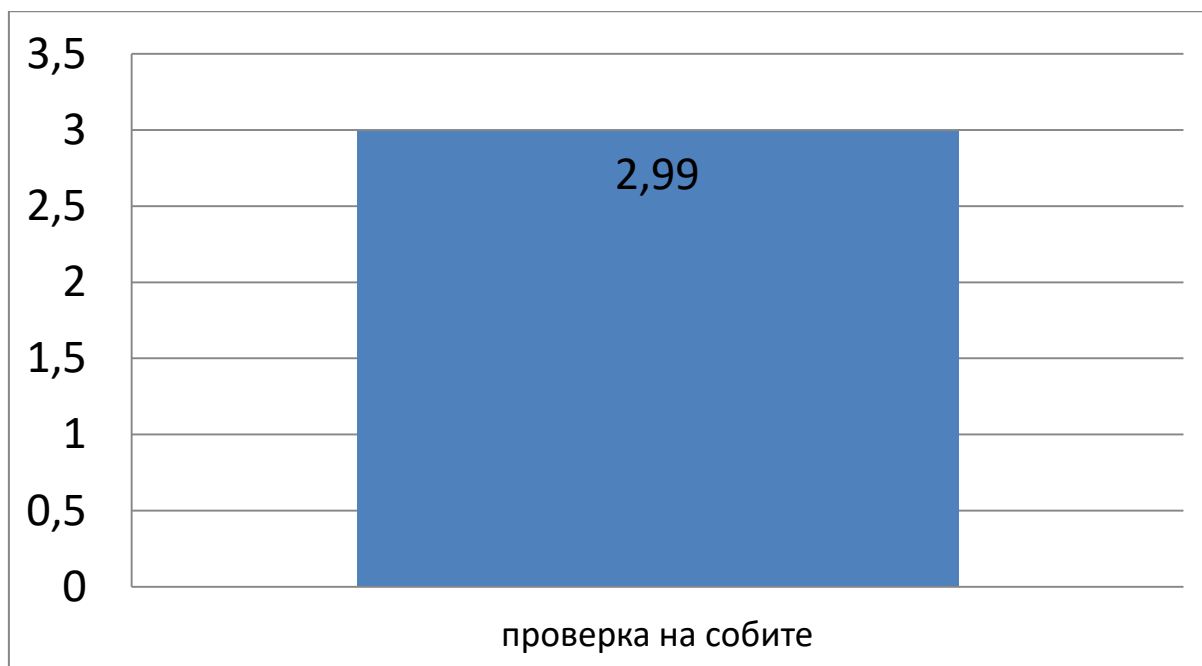


**Табела 4.53. Пониско оценети варијабли**

Ред. Бр.	Варијабла на оценување	аритметичка средина
1.	проверка на собите	2.99

Извор: сопствено истражување

**Графикон 4.26. Пониско оценети варијабли**



Извор: сопствено истражување

#### **4.4.6. Доказ на општата хипотеза со аритметичка средина на мерните резултати**

При обработка на резултатите од повеќеструко повторливите мерења на поставените мерливи големини на исказите воведени како индикатори, за наведените варијабли, односно концепираната хипотеза, аритметичката средина од поединечните резултати претставува најдобра апроксимација на точната вредност. Со оглед на кажаното, а за цел докажување на хипотезата, добиените одговорите се групирани според индикаторите од кои произлегле и соодветно спрема оцените од 1 до 3 на Линктеровата скала се и пресметани. Бодирањето и пресметувањето е извршено на тој начин што: секој одговор го добил бодот спрема соодветната оценка, односно

одговорот оценет со 1 негација е бодуван со 1, неутрално оценетите одговори – „делумно“ со оцена 2, добиваат 2 бода и афирмативната оцена „да“, носи 3 бода. Максималниот број бодови кои можат да произлезат од едно прашање (под претпоставка, дека сите испитаници одговориле со одговорот афирмација), ќе биде износот од бројот на испитаници односно 20 помножен со бодовите кои ги носи оцената „да“, односно 3 бода, а апропо минималниот ќе биде износот од бројот на испитаници помножен со 1 (под претпоставка дека сите испитаници одговориле со негацијата „не“).

Добиените бодови се делат на бројот на испитаници така што се добила аритметичка средина за конкретното прашање.

За пресметување на варијаблата на хипотезата, вкупниот број бодови од прашањата кои ги сочинуваат индикаторите на конкретната варијабла се собираат и се делат со бројот на прашања. За докажување на хипотезата, се споредуваат добиените вредности од варијаблите. Се пресметува аритметичка средина на секое прашање, а потоа и на секоја истражувна варијабла. Резултатот може да се движи од минимум 1 до максимум 3.

Ако аритметичката средина е поголема од 1,5, варијаблата се потврдува, а ако аритметичката средина е помала од 1,5 се отфрла. Ако варијаблите од хипотезата се потврдуваат тогаш хипотезата се докажува. Исто така, ако варијаблите од една хипотеза се отфрлаат повторно хипотезата се докажува. Или во согласност нивниот број, а и статусот на потврдени или отфрлени варијабли за една хипотеза, таа може делумно да се потврди или откаже.

Општата хипотеза поставена во истражувањето гласи: **Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителскиот бизнис.**

Систмот на причинско-последичната врска помеѓу варијаблите и општата хипотеза, укажува дека нивното потврдување со помош на принципот пресметување на аритметичката средина и добиените мерни резултати од тој процес, кое јасно се чита во табелата 5., води кон сигурно потврдување и на општата хипотеза **Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителскиот бизнис**, но и покрај тоа сепак и самата таа беше засебно тестирана со помош на пресметаната аритметичка средина на сите варијабли, која што даде збирна оцена, адекватна на 2.99 бода, на скалата од можни 3, кој резултат е секако многу повисок од бодовно

неутралната средина 1.5 и претставува со сигурност прифаќање и потврдување на општата хипотеза.

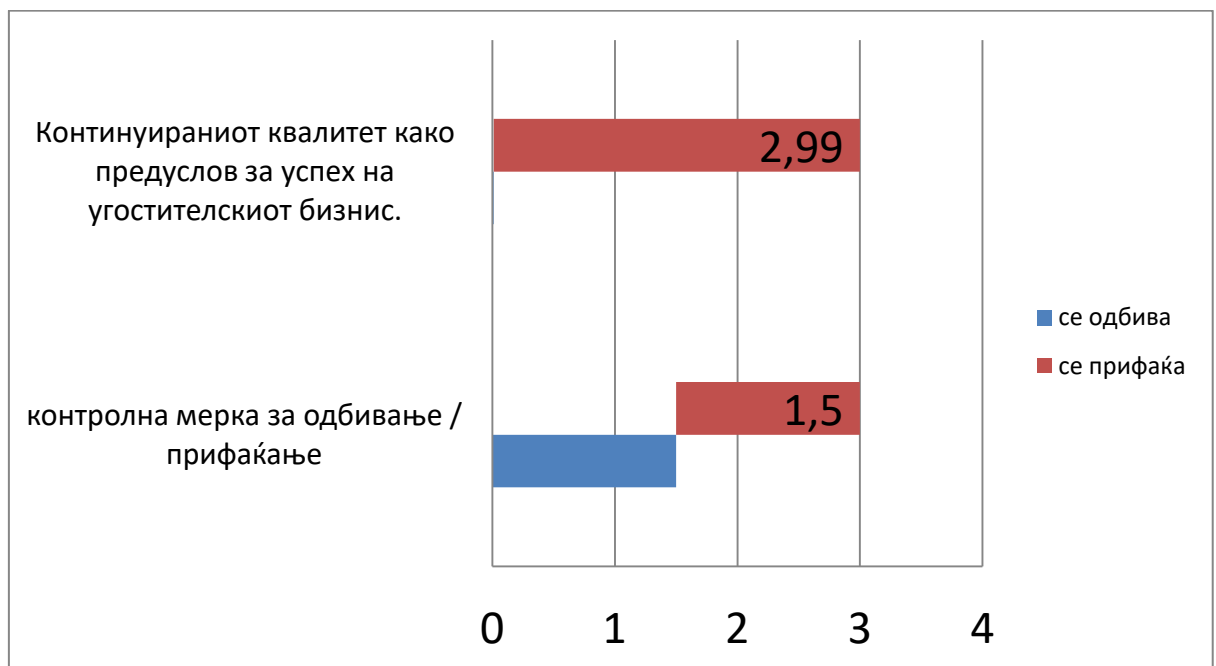
**Табела 4.54. Збирна аритметичка средина на одделните варијабли**

Ред. Бр.	Варијабла на оценување	аритметичка средина
17.	Проверка на собите	2.99
18.	Допонителни удобности	3
19.	Пред излегување од собата	3
		<b>2.99</b>

Извор: сопствено истражување

Резултатот е визуелно прикажан на графиконот кој следи:

**Графикон 4.27. Потврдување на општата хипотеза**



Извор: сопствено истражување

#### 4.4.7. Резиме од моделот на истражување - чек листа за сместувачки единици – анкета

Моделот на истражување - чек листа за сместувачки единици - анкета беше внимателно дизајнирана за да ги процени активности од доменот хигиена, уредување и исправност, кај сместувачките единици и нивното влијание врз обезбедувањето континуитет во квалитетот на интерните хотелски операции. 3те варијабли, беа прецизно дефинирани врз основа на искуство и меѓународните модели за мерење на квалитет во угостителството, односно хотелиерството и останатите сместувачки бизниси .

Анкетниот метод беше користен за да се добие сеопфатна слика за работењето, извршувањето на тековните оперативни активности и квалитетните перформанси на секторот задолжен за нив.

Анализата на податоците откри дека оперативните активности биле ефективно контролирани, со минимални отстапувања од максималните резултати при испитувањето на варијаблите. Всушност, 2 од 3те варијабли не покажаа отстапување од пропишаниот квалитет во текот на сите 20 контролни недели, што укажува на високо ниво на контрола и почитување на стандардите за квалитет. Малите отстапувања забележани во едната варијабла, беа сосема незначителни, односно момент на запазување, за чии што отстранувања и постојат ваквите дополнителни контроли и кое секако не повлекува опомена, дополнителна обука или санкција.

Причинско-последичната врска помеѓу варијаблите и општата хипотеза - „Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителската дејност“ - беше потврдена преку начелната пресметка на аритметичката средина и добиените резултати од мерењето. Целокупната оценка, изведена од аритметичката средина на сите променливи, беше 2,99 од можни 3, што значително го надмина резултатот-неутрален просек од 1,5. Овој значаен резултат недвосмислено ја поддржува и потврдува општата хипотеза, потврдувајќи ја клучната улога на континуираниот квалитет во успехот на угостителската дејност.

Сублимирано, истражувачкиот модел - чек листа за сместувачки единици - анкета обезбеди цврсти докази дека континуираниот квалитет е навистина предуслов за успех на угостителскиот бизнис. Прецизниот дизајн на истражувањето, сеопфатното собирање и анализа на податоци и убедливите резултати ја нагласуваат важноста од одржување на високи стандарди за квалитет во секојдневното интерно работење на хотелот. Ова истражување има вредни импликации за научната фела, но

и за менаџерите во угостителската индустрија, нагласувајќи ја критичната улога на континуираниот квалитет во постигнувањето долгорочен успех и извонредност во конкурентниот угостителски бизнис.

#### **4.5. АНАЛИЗА И РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЧКИОТ МОДЕЛ – АНКЕТА - ЧЕК ЛИСТА ЗА МИСТЕРИОЗЕН ГОСТИН**

Истражувачки модел „Чек листа за мистериозен гостин“ - анкета, за мерење на континуитет во квалитет на внатрешните хотелски операции и нивното влијание на успехот на угостителскиот бизнис.

##### **4.5.1. Анализа на истражувачкиот модел „Чек листа за мистериозен гостин“**

На самиот почеток во поставувањето на истражувачкиот модел - чек листа за мистериозен гостин – анкета (прилог 10), беа дефинирани искази и прашања, поврзани со сите поединости кои треба да се земат предвид во однос на искуството на гостинот, во целокупното доживување на хотелот. Беше запазен редот на движење на гостинот од самото пристигање во хотелот, до неговото сместување во сместувачката единица, потоа користењето на ресторанот и неговите услуги, па се до осврт на останатите содржини на хотелот.

Целта на ваков тип на контрола, е фокусот на гостинот и неговото директно искуство е впечаток за целокупниот квалитет од воведените стандарди, управувањето и контролата на квалитетот, односно неговото задоволство директно имплицира понатамошен успех или неуспех на бизнисот, кое всушност ќе се употреби за мерење на општата хипотеза - „**Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителскиот бизнис.**“

Поставени се 5 варијабли:

- Искуство при пристигнување
- Искуство од собите
- Искуство од ресторан

- Искуство од храната
- Искуство од останатите содржини и екстерно уредување на хотелот

Истражувачките варијабли се дефинираат врз основа на практичното искуство и променливите од интернационални модели за мерење на квалитетот во угостителството, во секторот хотели и објекти за сместување.

Наведениот концепт не може директно да се измери, затоа се мери преку наведените варијабли, кои се дефинирани со неколку одредени искази и прашања – индикатори, кои целат кон него.

Согледаниот квалитет се мери врз основа на мноштво изјави кои испитаниците ги оценуваат на Ликертова скала скала од три степенa (од 1 до 3), каде што 1 означува негација, додека 3 означува афирмација на согледаното. Квалификуваниот квалитет на испитаното е врз основа на перцепцијата од она што е реално набљудувано, проверено, односно искусено и доживевани.

Варијаблата – „Искуство при пристигнување“, ја испитуваме преку 4 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.55. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот – Искуство при пристигнување**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: искуство при пристигање
1.	Дали добивте соодветен пречек и отпоздравување од персоналот при пристигнување?
2.	Дали бевте понудени за помош со багажот од страна на персоналот?
3.	Дали при пријавување Ви се објаснети целините на хотелот и услугите кои ги овозможува?
4.	Дали комуникацијата при пријавувањето е соодветна, срдечна и топла?

Извор: сопствено истражување

Варијаблата – „искуство од собите“, ја испитуваме преку 9 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.56. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот – искуство од собите**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: искуство од собите
----------	---

5.	Дали собата беше уредна?
6.	Дали состојбата на елементите во собата е добра?
7.	Дали собата е чиста, без прашина и флеки?
8.	Дали тоалетите се чисти без влакна и нечистотија?
9.	Дали постелнината е чиста?
10.	Дали прозорците се чисти, функционални и без флеки?
11.	Дали подот е чист без нечистотии?
12.	Дали интернет WiFi конекцијата е на задоволително ниво?
13.	Дали во собата се функционира правилно и без проблеми?

Извор: сопствено истражување

Варијаблата – „искуство од ресторан“, ја испитуваме преку 4 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.57. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот – искуство од ресторан**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: искуство од ресторан
14.	Дали добивте срдечен пречек?
15.	Дали е квалитетен сервисот од страна на персоналот?
16.	Дали храната и пијалоците се добиени во прифатлив временски рок?
17.	Дали персоналот даде соодветен предлог за храна и пиење?
18.	Дали хигиената во ресторанот е на високо ниво?

Извор: сопствено истражување

Варијаблата – „искуство од храната“, ја испитуваме преку 4 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.58. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот – искуство од храната**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: искуство од храната
19.	Дали ја добивте храната во рок од 30 мин?
20.	Дали беше целосно денесен нарачката?
21.	Дали температурата на храната е прифатлива?
22.	Дали квалитетот на храната ги задоволи вашите очекувања?

Извор: сопствено истражување

Варијаблата – „искуство од останатите содржини и екстерно уредување на хотелот“, ја испитуваме преку 7 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.59. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот – искуство од останатите содржини и екстерно уредување на хотелот**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: искуство од од останатите содржини и екстерно уредување на хотелот
23.	Дали паркинг просторот на хотелот е соодветен за потребите?
24.	Дали ресторанските тераси на хотелот се пријатни?
25.	Дали сте задоволни со изборот на додатните содржини: детско игралиште, спортски терени, СПА, Бар покрај река?
26.	Дали сте задоволни од користењето на СПА?
27.	Дали надворешните содржини во склоп на хотелот се чисти, исправни и уредени?
28.	Дали хортикултурното уредување на хотелот е убаво уредено и предизвикува убави чувства?
29.	Дали сте информирани или користевте дел од понудата активно време надвор од хотелот?

Извор: сопствено истражување

Изборот на индикаторите е направен во согласност со потребата да се добијат вистинити и соодветни податоци кои ќе ја потврдат или ќе ја побијат општата хипотеза, притоа во нив се одразуваат особините на предметот и целите на истражувањето.

Врз основа на концептот на предложените варијабли и поставените индикатори, е и теоретската претпоставка за причинско-последичната врска меѓу нив, односно каузалната поврзаност на анкетниот модел –чек листа за мистериозен гостин, со општата хипотеза: **Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителскиот бизнис.** Всушност запазените стандарди и критериуми за квалитет на целокупната хотелска услуга и понуда, перцепирани и оценети преку доживувањето на „мистериозниот гостин“ се значаен сегмент за запазување на континуираниот квалитет кој е предуслов за доспевање на успех кај угостителскиот бизнис

#### 4.5.2. Собирање и анализа на податоци

Во оваа докторска дисертација беше користен метод на анкета за прибирање на примарни податоци, односно изработен е анкетен прашалник – „чек листа –



мистериозен гостин“. Анкетата е подготвена на еден јазик, македонски, земајќи предвид дека за потребите на овој научен труд, ќе ја пополнуваат лица кои зборуваат македонски јазик. Анкетата беше спроведувана од различни лица кои беа одбрани по критериум на животен стил кои изобилува со многу патувања низ целиот свет и со префинето чувство за хотелска понуда и услуга. Учесството на неколку различни лица во извршувањето на проверката преку чек листите – мистериозен гостин, овозможи прво тој да е секогаш инкогнито, а и со помош на различниот личен пристап, евентуалните пропусти по квалитет лесно да се детектираат, за да би можело да се влијае на истото. Пополнувањето на анкетниот прашалник – „чек листа – мистериозен гостин“ се одвиваше во тек на период од 5 месеци и тоа по една чек листа месечно, но во различни денови и периоди од месецот, како би можело потенцијалните пропусти, доколку постојат, лесно да се увидат. Прашалникот беше дизајниран да го следи циклусот на активностите при движење на гостинот, од самото пристигање во хотелот, до неговото сместување во сместувачката единица, потоа користењето на ресторанот и неговите услуги, па се до осврт на останатите содржини на хотелот. Во овој контекст, „мистериозниот гостин“ (испитаникот) ги оценува различните компоненти на квалитетот на приемот во хотелот, односот на рецепција, доживувањето на сместувачката единица, искуството во ресторанот, предизвиканите чувства од храната, како и перцепцијата над сите останати содржини од хотелот. Сублиматот од целото ова искуствено рационално и емотивно доживување претставаат оценки, кој се одлика на воведените стандарди и критериуми на квалитет, нивното постојано одржување преку управувањето и контролата, кое сето кореспондира со контрибуирање и влијание кон успехот на угостителскиот бизнис.

Целта на истражувањето е да се измери квалитетот на целокупниот квалитет на хотелската услуга и понуда, односно нивната корелација со успехот на бизнисот.

Согледаниот хотелски квалитет по одредените сегменти, испитаниците го изразуваат со давање на оценка по основа на мноштво изјави, на Ликертова скала од три степен (од 1 до 3), каде што 1 означува негација „не“, додека 3 означува афирмација „да“ од увиденото. Квалификуваниот квалитет е врз основа на перцепцијата од она што е набљудувано, проверено, искусено и контролирано.

Групата искази кои се во корелација со поставените варијабли, од испитаниците беа одговорани согласно набљудувано, проверено, искусено и контролирано. Со пополнување на прашалникот, одговорите на изјавите се сумираат и

се запишаа во база на податоци, од каде потоа се преземаа во Excel формат, што овозможи понатамошно обработување и анализа.

За обработка на податоците се користеше дескриптивната статистичка анализа. Со помош на пресметаната аритметичка средина на одговорите и варијаблите, беше утврдено влијанието на компонентите квалитетот, врз успехот на бизнисот.

#### **4.5.3. Опис на примерокот испитаници**

Со анкетниот метод се прибраа примарни податоци за испитување на целокупниот квалитет на хотелската услуга, понуда и содржини. Истражувањето беше спроведено од декември 2022 до мај 2023 година. Пополнувањето на анкетниот прашалник – „чек листа – мистериозен гостин“ се одвиваше во тек на период од 5 месеци и тоа по една чек листа месечно, но во различни денови и периоди од месецот, како би можело потенцијалните пропусти, доколку постојат, лесно да се увидат.

Примерокот на испитаници се состоеше од 5 различни лица кои беа одбрани по критериум на животен стил, кои изобилува со многу патувања низ целиот свет и со префинето чувство за хотелска понуда и услуга, а три од лицата се и директно професионално вклучени во туристичкиот бизнис, односно се туристички работници. Испитувањето се спроведе во наведениот период и тоа по пат на меѓусебен договор, зависно зафатеноста и обврски на испитаниците. Учеството на неколку различни лица во извршувањето на проверката преку чек листите – мистериозен гостин, овозможи прво тој да е секогаш инкогнито, а и со помош на различниот личен пристап, евентуалните пропусти по квалитет лесно да се детектираат, за да би можело да се влијае на истото. Беа пополнети како што беше предвидено 5 прашалника и тоа по еден од секој „мистериозен гостин“.

#### **4.5.4. Резултати од емпириското истражување**

Во продолжение на трудот се прикажани резултатите од емпириското истражување. Презентирани се резултатите од описната статистичка анализа. Со осврт на аритметичката средина, од каде се извлекуваат значајни податоци и

заклучоци по предмет испитуваните варијабли. Потоа со квалитативна анализа е тестирана општата хипотеза до нејзино отфрлање или прифаќање.

#### 4.5.5. Резултати од дескриптивната статистичка анализа

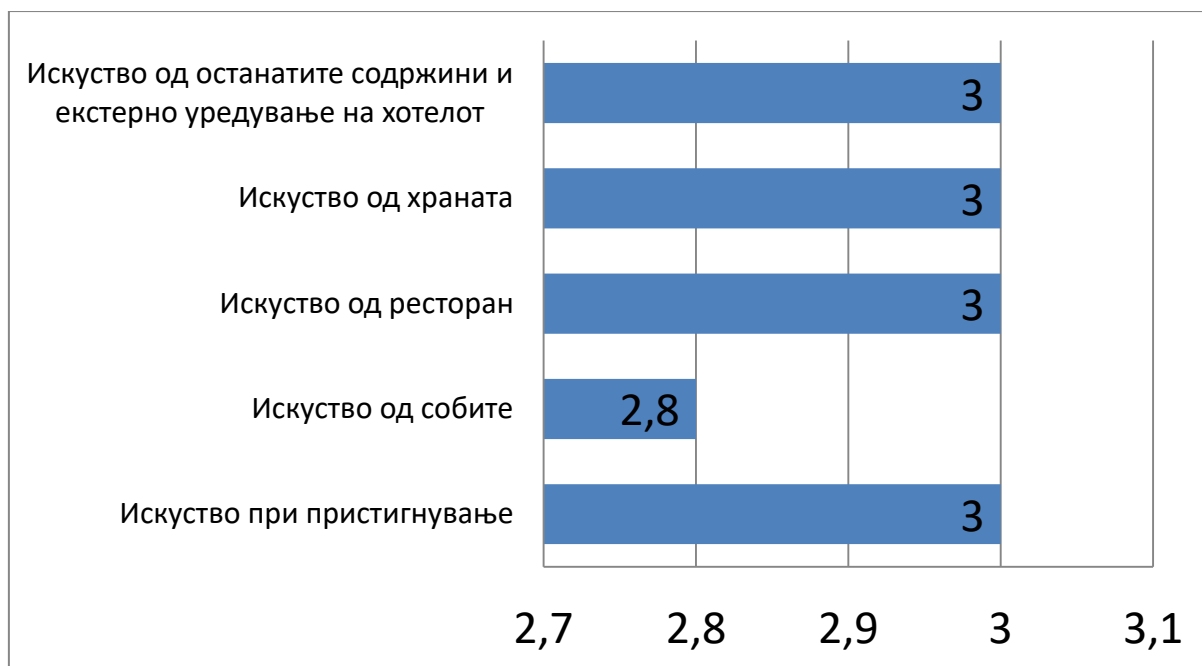
Резултатите од дескриптивната анализа ги покажуваат просечните вредности на ставовите на испитаниците во однос на сите горенаведени изјави, кои ги опишаа услугите, понудта и содржините на хотелот, кои водат кон успехот на бизнисот.

*Табела 4.60. Дескриптивна анализа на одделните варијабли*

Ред. Бр.	Варијабла на оценување	аритметичка средина	модус	мин.	макс.
1.	Искуство при пристигнување	3	3	3	3
2.	Искуство од собите	2.8	3	2	3
3.	Искуство од ресторан	3	3	3	3
4.	Искуство од храната	3	3	3	3
5.	Искуство од останатите содржини и екстерно уредување на хотелот	3	3	3	3

Извор: сопствено истражување

*Графикон 4.28. Дескриптивна анализа на одделните варијабли*



Извор: сопствено истражување

Од направената анализа се забележува дека несомнено се работи за високо задоволство кај сите 5 „мистериозни гостини“, бидејќи сите анкети сведочат за многу висок резултат, односно оценки, со кои се потврдува беспрекорниот квалитет на услуга, понуда и содржини, над кои повеќе од очигледно е дека е воспоставена одлична контрола. Кај 4 од поставените варијабли ниту еден од „мистериозните гости“ не посочува на било какво неисполнување на неговите очекувања, дури имаа и повеќе позитивни квалитативни пофалби.

**Табела 4.61. Варијабли оценети со највисока оцена**

Ред. Бр.	Варијабла на оценување	аритметичка средина
1.	Искуство при пристигнување	3
2.	Искуство од ресторан	3
3.	Искуство од храната	3
4.	Искуство од останатите содржини и екстерно уредување на хотелот	3

Извор: сопствено истражување

Кај една од варијаблите еден од „мистериозните гостин“ има и квантитативна оцена 2 и квалитативна реакција. Се работи за варијаблата „искуство од собите“, каде реакцијата е дека „собите би можеле да се доуредат со некој надополнувања“, кој коментар секако ќе се земе предвид.

**Табела 4.62. Пониско оценети варијабли**

Ред. Бр.	Варијабла на оценување	аритметичка средина
1.	Искуство од собите	2.8

Извор: сопствено истражување

#### 4.5.6. Доказ на општата хипотеза со аритметичка средина на мерните резултати

При обработка на резултатите од повеќеструко повторливите мерења на поставените мерливи големини на исказите воведени како индикатори, за наведените варијабли, односно концепираната хипотеза, аритметичката средина од поединечните резултати претставува најдобра апроксимација на точната вредност. Со оглед на кажаното, а за цел докажување на хипотезата, добиените одговорите се групирани според индикаторите од кои произлегле и соодветно спрема оцените од 1 до 3 на Ликертовата скала се и пресметани. Бодирањето и пресметувањето е извршено на тој начин што: секој одговор го добил бодот спрема соодветната оцена, односно одговорот оценет со 1 негација е бодуван со 1, неутрално оценетите одговори – „делумно“ со оцена 2, добиваат 2 бода и афирмативната оценка „да“, носи 3 бода. Максималниот број бодови кои можат да произлезат од едно прашање (под претпоставка, дека сите испитаници одговориле со одговорот афирмација), ќе биде износот од бројот на испитаници односно 20 помножен со бодовите кои ги носи оцената „да“, односно 3 бода, а апропо минималниот ќе биде износот од бројот на испитаници помножен со 1 (под претпоставка дека сите испитаници одговориле со негацијата „не“).

Добиените бодови се делат на бројот на испитаници така што се добила аритметичка средина за конкретното прашање.

За пресметување на варијаблата на хипотезата, вкупниот број бодови од прашањата кои ги сочинуваат индикаторите на конкретната варијабла се собираат и се делат со бројот на прашања. За докажување на хипотезата, се споредуваат добиените вредности од варијаблите. Се пресметува аритметичка средина на секое прашање, а потоа и на секоја истражувна варијабла. Резултатот може да се движи од минимум 1 до максимум 3.

Ако аритметичката средина е поголема од 1,5, варијаблата се потврдува, а ако аритметичката средина е помала од 1,5 се отфрла. Ако варијаблите од хипотезата се потврдуваат тогаш хипотезата се докажува. Исто така, ако варијаблите од една хипотеза се отфрлаат повторно хипотезата се докажува. Или во согласност нивниот број, а и статусот на потврдени или отфрлени варијабли за една хипотеза, таа може делумно да се потврди или откаже.

Општата хипотеза поставена во истражувањето гласи: **Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителскиот бизнис.**

Системот на причинско-последичната врска помеѓу варијаблите и општата хипотеза, укажува дека нивното потврдување со помош на принципното пресметување на аритметичката средина и добиените мерни резултати од тој процес, кое јасно се чита во табелата б., води кон сигурно потврдување и на општата хипотеза **Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителскиот бизнис**, но и покрај тоа сепак и самата таа беше засебно тестирана со помош на пресметаната аритметичка средина на сите варијабли, која што даде збирна оценка, адекватна на 2.96 бода, на скалата од можни 3, кој резултат е секако многу повисок од бодовно неутралната средина 1.5 и претставува со сигурност прифаќање и потврдување на општата хипотеза.

**Табела 4.63. Збирна аритметичка средина на одделните варијабли**

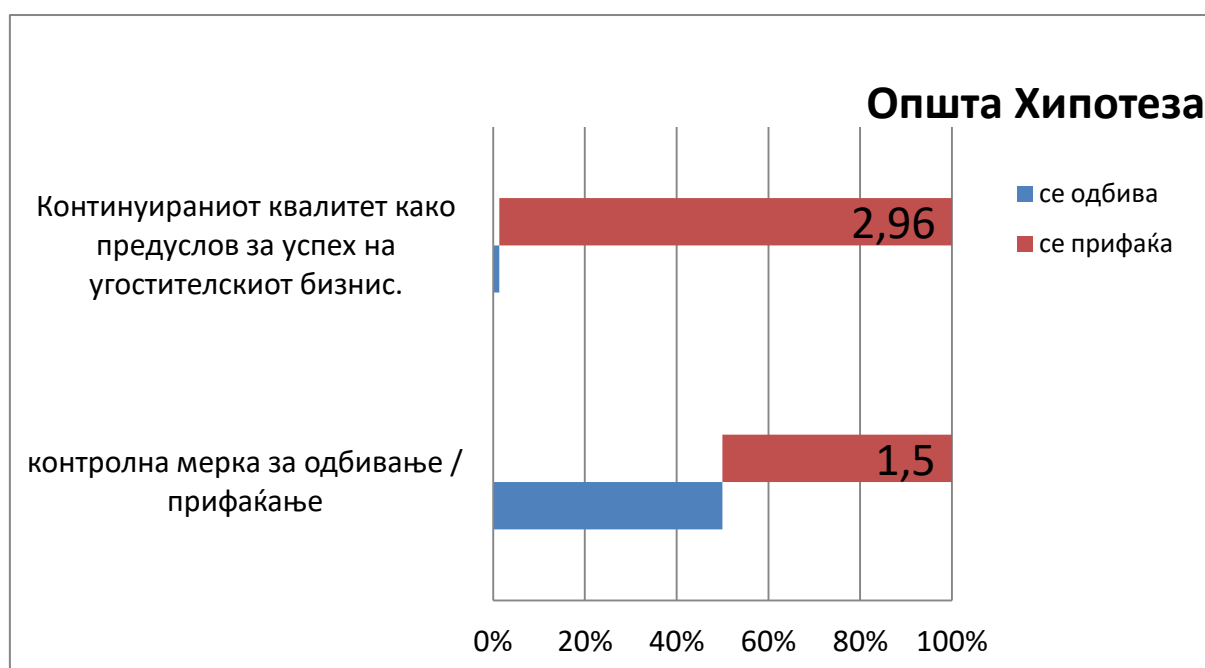
Ред. Бр.	Варијабла на оценување	аритметичка средина
1.	Искуство при пристигнување	3
2.	Искуство од собите	2.8
3.	Искуство од ресторан	3
4.	Искуство од храната	3

5.	Искуство од останатите содржини и екстерно уредување на хотелот	3
		<b>2.96</b>

Извор: сопствено истражување

Резултатот е визуелно прикажан на графиконот кој следи:

**Графикон 4.29. Потврдување на општата хипотеза**



Извор: сопствено истражување

#### **4.5.7. Резиме од моделот на истражување - чек листа за мистериозен гостин - анкета**

Моделот на истражување - чек листа за мистериозен гостин - анкета беше внимателно дизајнирана со помош на горенаведени изјави, прецизно да се пријде кон услугите, понудата и содржините на хотелот, за да може „мистериозниот гостин“ децидно да ги оцени, а со тоа да даде свој недвосмислен придонес кон одржувањето на континуитет во квалитетот на хотелскиот бизнис. 5те варијабли, беа прецизно дефинирани врз основа на искуство и меѓународните модели за мерење на квалитет во угостителството, односно хотелиерството и останатите сместувачки бизниси .

Анкетниот метод беше користен за да се добие сеопфатна слика за работењето, во целост на хотелскиот бизнис.

Анализата на податоците откри дека поставените стандарди и критериуми за квалитет, биле во целост испочитувани и следени, но додатно и дека управувањето со нив и нивната контрола била на многу високо ниво. Едната забележана отстапка е толку минорна, што секако ќе се земе предвид, но никако не може да го намали степенот на испорачан квалитет. Причинско-последичната врска помеѓу варијаблите и општата хипотеза - „Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителската дејност“- беше потврдена преку начелната пресметка на аритметичката средина и добиените резултати од мерењето. Целокупната оценка, изведена од аритметичката средина на сите променливи, беше 2,96 од можни 3, што значително го надмина резултатот-неутрален просек од 1,5. Овој значаен резултат високо ја поддржува општата хипотеза, потврдувајќи ја клучната улога на континуираниот квалитет во успехот на угостителската дејност.

Сублимирано, истражувачкиот модел - чек листа за мистериозен гостин - анкета обезбеди цврсти докази дека континуираниот квалитет е навистина предуслов за успех на угостителскиот бизнис. Прецизниот дизајн на истражувањето, сеопфатното собирање и анализа на податоци и убедливите резултати ја нагласуваат важноста од одржување на високи стандарди за квалитет, управување со нив и постојано нивно контролирање, во секојдневното интерно работење на хотелот. Ова истражување има вредни импликации за научната фела, но и за менаџерите во угостителската индустрија, нагласувајќи ја критичната улога на континуираниот квалитет во постигнувањето долгорочен успех и извонредност во конкурентниот угостителски бизнис.

#### **4.6. АНАЛИЗА И РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЧКИОТ МОДЕЛ – АНКЕТА - ЧЕК ЛИСТА ЗА ПРИЕМ НА МАТЕРИЈАЛИ, СТОКИ И НАМИРНИЦИ**

Истражувачки модел „Чек листа за прием на материјали, стоки и намирници“ - анкета, за мерење на континуитет во квалитет на внатрешните хотелски операции и нивното влијание на успехот на угостителскиот бизнис



#### **4.6.1. Анализа на истражувачкиот модел „Чек листа за прием на материјали, стоки и намирници“**

Во изготвувањето на истражувачкиот модел - чек листа за прием на материјали, стоки и намирници – анкета (прилог 11), беа дефинирани искази, поврзани за секојдневната активност во овој домен. Приемот на овие материјали воопшто не е наивна активност, носи огромна одговорност и затоа мора да се води строга евиденција од лица кои се тренирани за истото и кој се доследни на својата позиција. Овие лица се обучени за оваа активност за да можат да ги задоволат поставените критериуми за стандард и квалитет, кое пак е еден од суштинските сегменти за успех на угостителскиот бизнис и ќе се употреби за мерење на општата хипотеза - **„Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителскиот бизнис.“**

Поставени се 4 варијабли:

- Хигиена
- Температура
- Знаци во однос на сетилните проверки, вид и мирис
- Ознаки

Истражувачките варијабли се дефинираат врз основа на практичното искуство и променливите од интернационални модели за мерење на квалитетот во угостителството, особено во секторот хотели.

Наведениот концепт не може директно да се измери, затоа се мери преку наведените варијабли, кои се дефинирани со неколку одредени искази – индикатори, кои целат кон него.

Согледаниот квалитет се мери врз основа на мноштво изјави кои испитаниците ги оценуваат на Ликертова скала од три степен (од 1 до 3), каде што 1 означува негативен став, додека 3 означува позитивен став од согледаното. Квалификуваниот квалитет на испитаното е врз основа на перцепцијата од она што е реално набљудувано, проверено, односно искусено и контролирано.

Варијаблата – „хигиена“, ја испитуваме преку 6 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.64. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот – хигиена**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: хигиена
1.	местото каде што го правиме приемот е чисто, добро осветлено и суво
2.	порачката ја примама од дистрибутер на стока кој изгледа чист и уреден
3.	порачката ја примама од возило кое изгледа чисто и уредно
4.	нема видливи знаци за опасности од не хигиена на влезната храна и стока или во возилото
5.	нема видливи знаци за опасности од штетници, на влезната храна и стока или во возилото
6.	прехранбените и непрехранбените производи, особено хемикалиите, се чуваат одделно во возилото

Извор: сопствено истражување

Варијаблата – „температура“, ја испитуваме преку 4 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.65. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот – температура**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: температура
7.	температурата е соодветна со потребите на транспортираната храна или стока
8.	производите во фрижидер се испорачуваат на температура од 4°C или помалку
9.	замрзнатата стока се испорачува на температура од -18°C или помалку
10.	сладоледот се испорачува на температура помеѓу -14°C до -12°C.

Извор: сопствено истражување

Варијаблата – „знаци во однос на сетилните проверки, вид и мирис“, ја испитуваме преку 7 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.66. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот – знаци во однос на сетилните проверки, вид и мирис**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: знаци во однос на сетилните проверки, вид и мирис
11.	стоката нема чудна боја или мирис
12.	стоката нема скршена, протечена или со оштетена амбалажа
13.	нема знаци на штетници, вклучително и изглодани пакувања, измет од штетници

14.	нема знаци на одмрзнување на замрзната стока
15.	лименките немаат отекотини или вдлабнати
16.	пакувањата се добро затворени
17.	пакувањата за сува стока се без дамки од влага

Извор: сопствено истражување

Варијаблата – „ознаки“, ја испитуваме преку 5 индикатори, елементи на проверка

**Табела 4.67. Констатации – индикатори, за мерење на квалитетот – ознаки**

Ред. Бр.	Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството: ознаки
18.	етикетите се присутни на амбалажите и се соодветни и точни
19.	етикетите на несвежите производи содржат информации на кои се наведени информации за состојките
20.	печати за одобрение од Владата на регулираната стока се присутни
21.	датумите на истекување на етикетите сведочат дека артиклите не се застарени
22.	нема можност дека артиклите ќе застарат во временската рамка што ни треба за да ги користиме

Извор: сопствено истражување

Изборот на индикаторите е направен во согласност со потребата да се добијат вистинити и соодветни податоци кои ќе ја потврдат или ќе ја побијат општата хипотеза, притоа во нив се одразуваат особините на предметот и целите на истражувањето.

Врз основа на концептот на предложените варијабли и поставените индикатори, е и теоретската претпоставка за причинско-последичната врска меѓу нив, односно каузалната поврзаност на анкетниот модел – чек листа за прием на материјали, стоки и намирници, со општа хипотеза: **Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителскиот бизнис.** Всушност запазувањето на стандардите и критериумите за квалитет при приемот на овие материјали мора да постои, бидејќи овие активности носат огромна одговорност и се сериозен дел од управувањето со квалитетот и неговата контрола, кое е недвојбен дел од успехот на угостителскиот бизнис.

#### 4.6.2. Собирање и анализа на податоци

Во оваа докторска дисертација беше користен метод на анкета за прибирање на примарни податоци, односно изработен е анкетен прашалник – „чек листа за прием на материјали, стоки и намирници“. Анкетата е подготвена на еден јазик, македонски, земајќи предвид дека за потребите на овој научен труд, ќе ја пополнуваат лица од од раководните редови на хотелот, односно секторските шефови и заменик оперативниот менаџер на хотелот предмет на студијата на случај, хотел Манастир, кој е тим од лица кои зборуваат македонски јазик. Анкетата беше спроведувана од различни лица кои се обучени за прием на материјали.

Пополнувањето на анкетниот прашалник – „чек листа за прием на материјали, стоки и намирници“ е редовна процедура во хотелот предмет на студијата на случај, што значи вакви листи се пополнуваат понекогаш во некои денови и по неколку за прием на разнородни материјали и од различни лица согласно различната секторска набавка. Како контролни документи за нашето истражување, кое се одвиваше во тек на период од 20 недели, се земаа 10 од овие контролни листи и тоа по едена во секој две недели и тоа од различни денови од седмицата, во различно време и од прием на различни стоки, како би можел квалитетот односно одредени недоследности, доколку постојат, да дојдат полесно до израз. Прашалникот беше дизајниран според природата на потребата на приемот на различните материјали и стоки. Во овој контекст, секторските шефови и заменик оперативниот менаџер (испитаниците) ги оценуваат различните компоненти на квалитетот на приемот на материјалите, односно хигиената, температурата, сетилните знаци – визуелни и мирис и ознаките кои ги имаат на нив материјалите. Сите овие критериуми се дел од стандардите кои се однапред поставени за да може да се одржи континуирано постигнување на висок квалитет, кои контрибуира и влијае кон успехот на угостителскиот бизнис.

Целта на истражувањето е да се измери квалитетот при приемот на материјали, односно неговата корелација со успехот на бизнисот.

Согледаниот хотелски квалитет на прием на материјали, по одредените сегменти, испитаниците го изразуваа со давање на оценка по основа на мноштво изјави, на Ликертова скала од три степенa (од 1 до 3), каде што 1 означува негативен став, додека 3 означува позитивен став од увиденото. Квалификуваниот квалитет е врз основа на перцепцијата од она што е набљудувано, проверено, искусено и контролирано.

Групата искази кои се во корелација со поставените варијабли, од испитаниците беа одговорани согласно набљудувано, проверено, искусено и контролирано. Со пополнување на прашалникот, одговорите на изјавите се сумираа и се запишаа во база на податоци, од каде потоа се преземаа во Excel формат, што овозможи понатамошно обработување и анализа.

За обработка на податоците се користеше дескриптивната статистичка анализа. Со помош на пресметаната аритметичка средина на одговорите и варијаблите, беше утврдено влијанието на компонентите квалитетот, врз успехот на бизнисот.

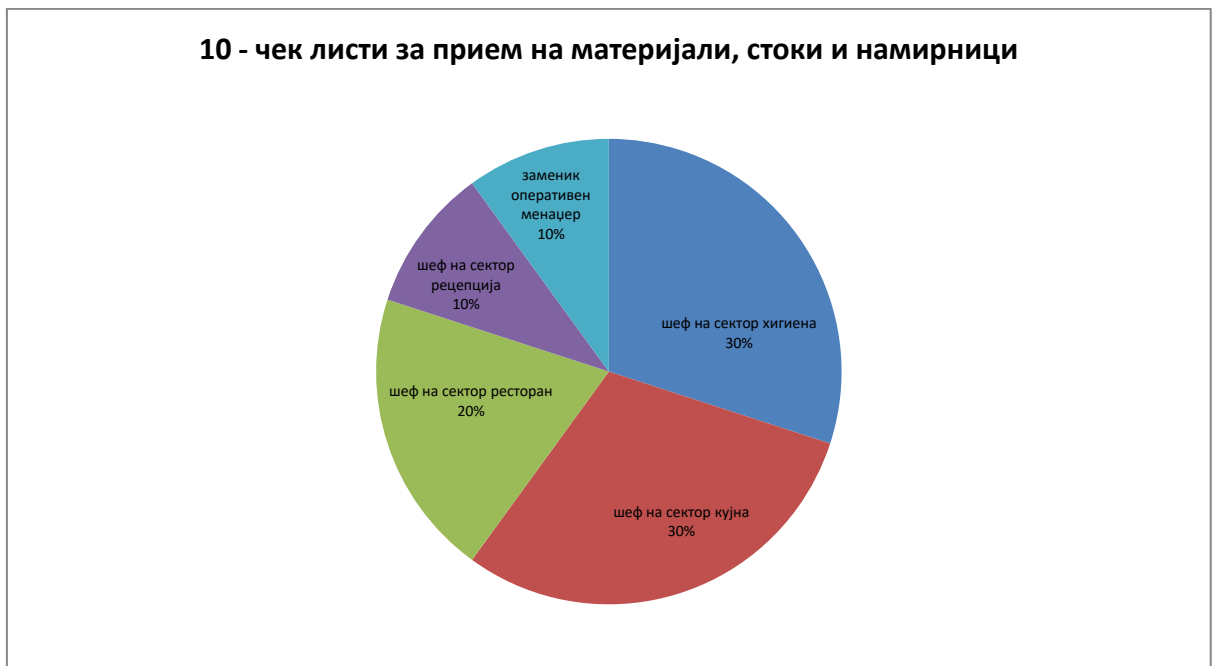
#### **4.6.3. Опис на примерокот испитаници**

Со анкетен метод се прибираа примарни податоци за испитување квалитетот на хигиената, уреденоста и одржувањето на сместувачките единици. Истражувањето беше спроведено од декември 2022 до мај 2023 година. Пополнувањето на анкетниот прашалник – „чек листа – сместувачки единици“ се одвиваше во тек на период од 20 недели и тоа неделно по еден пат, но во различни денови од седмицата и во различно време, како би можел квалитетот односно одредени потфрлања во однос на него, доколку постојат, да дојдат најлесно до израз.

Како контролни документи за нашето истражување, кое се одвиваше во тек на период од 20 недели, се земаа 10 од контролните листи - „чек листа за прием на материјали, стоки и намирници“ и тоа по едена во секој две недели и тоа од различни денови од седмицата, во различно време и од прием на различни стоки, како би можел квалитетот односно одредени недоследности, доколку постојат, да дојдат полесно до израз и покрај тоа што пополнувањето на овој контролен документ е редовна процедура во хотелот, односно понекогаш во некои денови се пополнуваат и по неколку вакви листи, за прием на разни материјали. Бидејќи се примаат различните материјали и стоки, истите беа примани и од различни лица, односно секторските шефови и заменик оперативниот менаџер. Примерокот на испитаници се состоеше од следните лица: шеф на сектор хигиена, шеф на сектор кујна, шеф на сектор ресторан, шеф на сектор рецепција и заменик оперативен менаџер. Испитувањето се спроведе во наведениот период и тоа по пат на меѓусебен договор, зависно од дневните распореди и обврски на испитаниците. Анкетата беше

спроведувана од различните наведени лица кои се обучени за прием на материјали. Учеството на различни лица, придонесува кон различни перцепции на различни моменти со различно критично око. За контролни документи беа случајно избрани 10 прашалника и тоа: 3 од шеф на сектор хигиена, 3 од шеф на сектор кујна, 2 од шеф на сектор ресторан, 1 од шеф на сектор рецепција и 1 од заменик оперативен менаџер.

**Графикон 4.30. Број на пополнети анкети – „чек листи за прием на материјали, стоки и намирници“**



Извор: сопствено истражување

#### **4.6.4. Резултати од емпириското истражување**

Во продолжение на трудот се прикажани резултатите од емпириското истражување. Презентирани се резултатите од описната статистичка анализа. Со осврт на аритметичката средина, од каде се извлекуваат значајни податоци и заклучоци по предмет испитуваните варијабли. Потоа со квалитативна анализа е тестирана општата хипотеза до нејзино отфрлање или прифаќање.

#### 4.6.5. Резултати од дескриптивната статистичка анализа

Резултатите од дескриптивната анализа ги покажуваат просечните вредности на ставовите на испитаниците во однос на сите горенаведени изјави, кои ги опишаа оперативните процеси на хотелот, кои водат кон успехот на бизнисот.

*Табела 4.68. Дескриптивна анализа на одделните варијабли*

Ред. Бр.	Варијабла на оценување	аритметичка средина	модус	мин.	макс.
1.	Хигиена	3	3	3	3
2.	Температура	3	3	3	3
3.	Знаци во однос на сетилните проверки, вид и мирис	3	3	3	3
4.	Ознаки	2.92	3	1	3

Извор: сопствено истражување

Од направената анализа се забележува дека е поставена многу добра контрола над приемот на материјали, кое е очигледно од минималните отстапување од максималните резултати во испитувањето во овој домен. Односно од вкупно поставените 4 варијабли, во 3 нема никакво отстапување во однос на пропишаниот квалитет потребен да се задоволи поставениот критериум, преку испитаните индикатори, во склоп на сите 10 контролни документи

*Табела 4.69. Варијабли оценети со највисока оцена*

Ред. Бр.	Варијабла на оценување	аритметичка средина
1.	Хигиена	3
2.	Температура	3
3.	Знаци во однос на сетилните проверки, вид и мирис	3

Извор: сопствено истражување

Благо отстапување од пропишаниот квалитет беше забележано кај 1 варијабла и тоа во два наврати, во вкупниот 10 контролни документи, но поради добро обучениот кадар ова отстапување беше веднаш забележано. Отстапувањата се во склоп на варијаблата „ознаки“, а бидејќи се работи во индикаторите за рок на траење на приемниот материјал нивното навремено забележување и реакција е исклучително важно. Се работи за отстапување кај индикаторите: „етикетите на несвежите производи содржат информации на кои се наведени информации за состојките“ и „нема можност дека артиклите ќе застарат во временската рамка што ни треба за да ги користиме“, испитаникот, односно примателот на материјалите, ги забележал несоодветните датуми на приемната роба и ја вратил назад.

**Табела 4.70. Пониско оценети варијабли**

Ред. Бр.	Варијабла на оценување	аритметичка средина
1.	Ознаки	2.92

Извор: сопствено истражување

Други забележани специфичности има во варијаблата „температура“, чија точна соодветност за прием на некои материјали е од есенцијално значење, особено оние кои се одржуваат и примаат на многу ниски температури и се транспортираат во различни видови ладилници, но за поголемиот број приемни материјали овој критериум не применлив, па токму и тоа е забележано во неколку од десете контролни документи, односно имаме дури 22 одговори со „не применливо“ за прием на одредени материјали. Она што е важно да се истакне дека немам ниту едно потфрлање од внатрешен човечки фактор или покажана слабост на системот за контрола кои би требало да повлечат мерки како опомена, додатна обука, или санкција, како не би се повторила ситуацијата.

#### **4.6.6. Доказ на општата хипотеза со аритметичка средина на мерните резултати**

При обработка на резултатите од повеќеструко повторливите мерења на поставените мерливи големини на исказите воведени како индикатори, за наведените



варијабли, односно концепираната хипотеза, аритметичката средина од поединечните резултати претставува најдобра апроксимација на точната вредност. Со оглед на кажаното, а за цел докажување на хипотезата, добиените одговорите се групирани според индикаторите од кои произлегле и соодветно спрема оцените од 1 до 3 на Линктеровата скала се и пресметани. Бодирањето и пресметувањето е извршено на тој начин што: секој одговор го добил бодот спрема соодветната оцена, односно одговорот оценет со негативен став е бодуван со 1, а исказите оценети со позитивни ставовии носат 3 бода. Максималниот број бодови кои можат да произлезат од едно прашање (под претпоставка, дека сите испитаници одговориле со позитивен став), ќе биде износот од бројот на испитаници-контролни документи односно 10, помножен со бодовите кои ги носи позитивниот став, односно 3 бода, а апропо минималниот ќе биде износот од бројот на негативни ставови помножен со 1-бодовно.

Добиените бодови се делат на бројот на испитаници така што се добила аритметичка средина за конкретното прашање.

За пресметување на варијаблата на хипотезата, вкупниот број бодови од исказите кои ги сочинуваат индикаторите на конкретната варијабла се собираат и се делат со бројот на прашања. За докажување на хипотезата, се споредуваат добиените вредности од варијаблите. Се пресметува аритметичка средина на секое прашање, а потоа и на секоја истражувна варијабла. Резултатот може да се движи од минимум 1 до максимум 3.

Ако аритметичката средина е поголема од 1,5, варијаблата се потврдува, а ако аритметичката средина е помала од 1,5 се отфрла. Ако варијаблите од хипотезата се потврдуваат тогаш хипотезата се докажува. Исто така, ако варијаблите од една хипотеза се отфрлаат повторно хипотезата се докажува. Или во согласност нивниот број, а и статусот на потврдени или отфрлени варијабли за една хипотеза, таа може делумно да се потврди или откаже.

Општата хипотеза поставена во истражувањето гласи: **Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителскиот бизнис.**

Систмот на причинско-последичната врска помеѓу варијаблите и општата хипотеза, укажува дека нивното потврдување со помош на принципното пресметување на аритметичката средина и добиените мерни резултати од тој процес, кое јасно се чита во табелата б., води кон сигурно потврдување и на општата хипотеза

**Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителскиот бизнис**, но и покрај тоа сепак и самата таа беше засебно тестирана со помош на пресметаната аритметичка средина на сите варијабли, која што даде збирна оцена, адекватна на 2.98 бода, на скалата од можни 3, кој резултат е сакако многу повисок од бодовно неутралната средина 1.5 и претставува со сигурност прифаќање и потврдување на општата хипотеза.

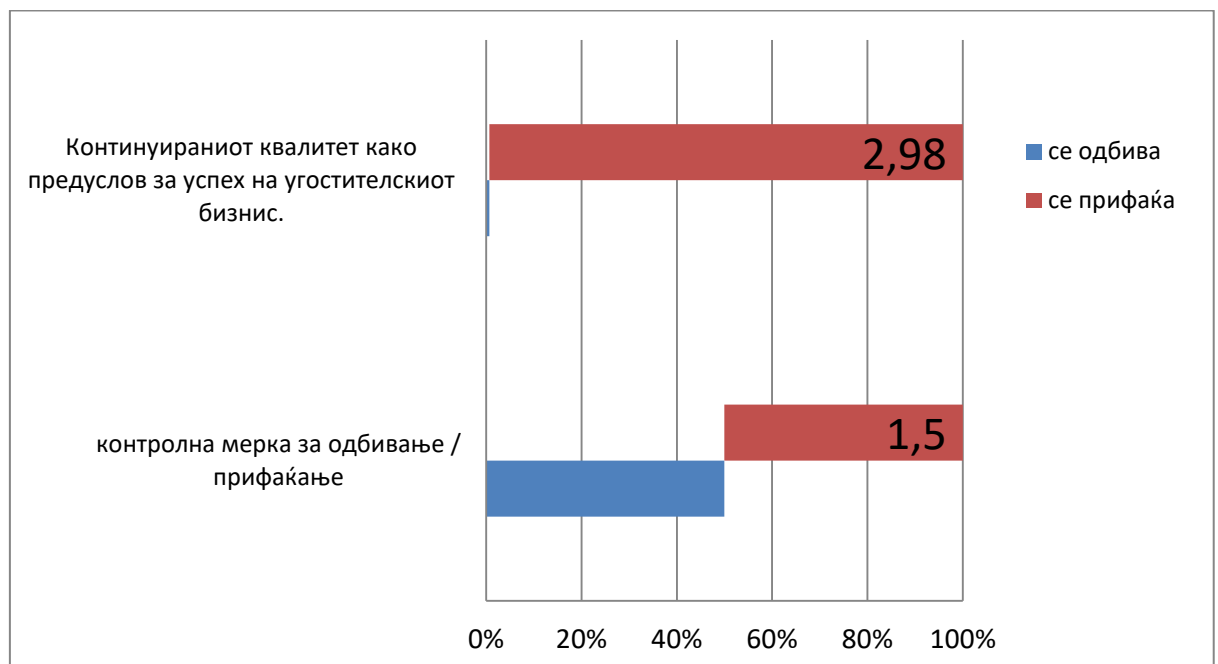
**Табела 4.71. Збирна аритметичка средина на одделните варијабли**

Ред. Бр.	Варијабла на оценување	аритметичка средина
4.	Хигиена	3
5.	Температура	3
6.	Знаци во однос на сетилните проверки, вид и мирис	3
7.	Ознаки	2.92
		<b>2.98</b>

Извор: сопствено истражување

Резултатот е визуелно прикажан на графиконот кој следи:

**Графикон 4.31. Потврдување на општата хипотеза**



Извор: сопствено истражување

#### **4.6.7. Резиме од моделот на истражување - чек листа за прием на материјали, стоки и намирници - анкета**

Моделот на истражување - чек листа за прием на материјали, стоки и намирници - анкета беше внимателно дизајнирана за да се запазат стандардите и критериумите за квалитет при приемот на овие материјалите, бидејќи тие мораат да постојат и да се практикуваат на највисок можен степен. Всушност токму овие активности носат огромна одговорност и се многу сериозен дел од управувањето со квалитетот и неговата контрола, и имаат силни импликации врз успехот на угостителскиот бизнис.

Варијаблите, беа прецизно дефинирани врз основа на искуство и меѓународните модели за мерење на квалитет во угостителството, особено хотелиерството. Анкетниот метод беше користен за да се добие сеопфатна слика за работењето, во овој домен, да се земат во увид тековните активности и квалитетните перформанси на оние кои се задолжени за нив.

Анализата на податоците откри дека оперативните активности биле ефективно контролирани, без никакви отстапки и се постигнати максимални резултати при испитувањето на варијаблите од призма на квалитет. Малата процентуална отстапка е поради детектирана неправилност, но и тоа е во заштита на квалитетот на хотелот.

Причинско-последичната врска помеѓу варијаблите и општата хипотеза - „Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителската дејност“ - беше потврдена преку начелната пресметка на аритметичката средина и добиените резултати од мерењето. Целокупната оценка, изведена од аритметичката средина на сите променливи, беше 2,98 од можни 3, што значително го надмина резултатот - неутрален просек од 1,5. Овој резултат силно ја потврдува општата хипотеза, односно го издвојува приемот на материјали како многу важен сегмент во контрибуирањето кон континуираниот квалитет за успехот на угостителската дејност.

#### **4.7. АНАЛИЗА И РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЧКИОТ МОДЕЛ - КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА НА УГОСТИТЕЛСКИ ОБЈЕКТИ, ХОТЕЛИ ОД КАТЕГОРИЈА 4\***

Истражувачкиот модел - компаративна анализа на угостителски објекти – хотели од категорија 4\* од туристичките дестинации во нашата земја, кој со помош на компаративен пристап кон различните аспекти на нивните капацитети и услуга, обезбеди сеопфатен преглед на угостителството од оваа категорија, односно состојбата на квалитетот кој го нудат и неговото влијание кон успехот на угостителскиот бизнис, при што целта е потврдување или отфрлање на општата хипотеза „Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителскиот бизнис.“

#### **4.7.1. Анализа на угостителски објекти – хотели од категорија 4\***

Во оваа анализа, во фокус ќе бидат хотели од категоријата со 4 ѕвезди, од туристичките дестинации во нашата земја, при што со помош на компаративен пристап кон различните аспекти на нивните капацитети и услуга, ќе се обезбеди сеопфатен преглед на угостителството од оваа категорија, односно состојбата на квалитетот кој го нудат и неговото влијание кон успехот на угостителскиот бизнис, при што целта е потврдување или отфрлање на општата хипотеза „**Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителскиот бизнис.**“

Како што угостителската индустрија продолжува да расте и да се развива, важно е да се разберат различните фактори кои придонесуваат за успешно хотелско работење. Од квалитетот на услугата до понудените содржини, постојат многу фактори кои можат да го направат престојот во хотел поубав или да го нарушат, а со тоа и бизнисот поуспешен или не.

Оформивме контролна група, на низа хотели со 4 ѕвезди, за можеме да добиеме увид во различните начини на кои хотелите ги задоволуваат потребите на своите гости. Овој осврт е од особена корист за научните потреби, за теоретичарите и за професионалците од пракса во угостителството кои сакаат да ги збогатат сопствените сознанија кои ќе им користат во понатамошните надградбени цели. Оваа компаративна длабока анализа во наведената рамка, обезбедува вреден увид во светот на хотелите со 4 ѕвезди од нашата земја.

Во контролната група беа разгледувани хотели од нашата земја, од истородно ниво, односно хотели категоризирани со 4\* и тоа во градовите и местата кои се

третираат како туристички дестинации, со исклучување на Скопје, поради тоа што сепак како главен град носи многу различни одлики од останатите и компаративната анализа од многу аспекти не би била правична и тоа: Охрид, Струга, Берово, Маврово, Дојран и Крушево. Во анализата беа вклучени следните хотели:

**Табела 4.72. Хотели од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации во РС Македонија**

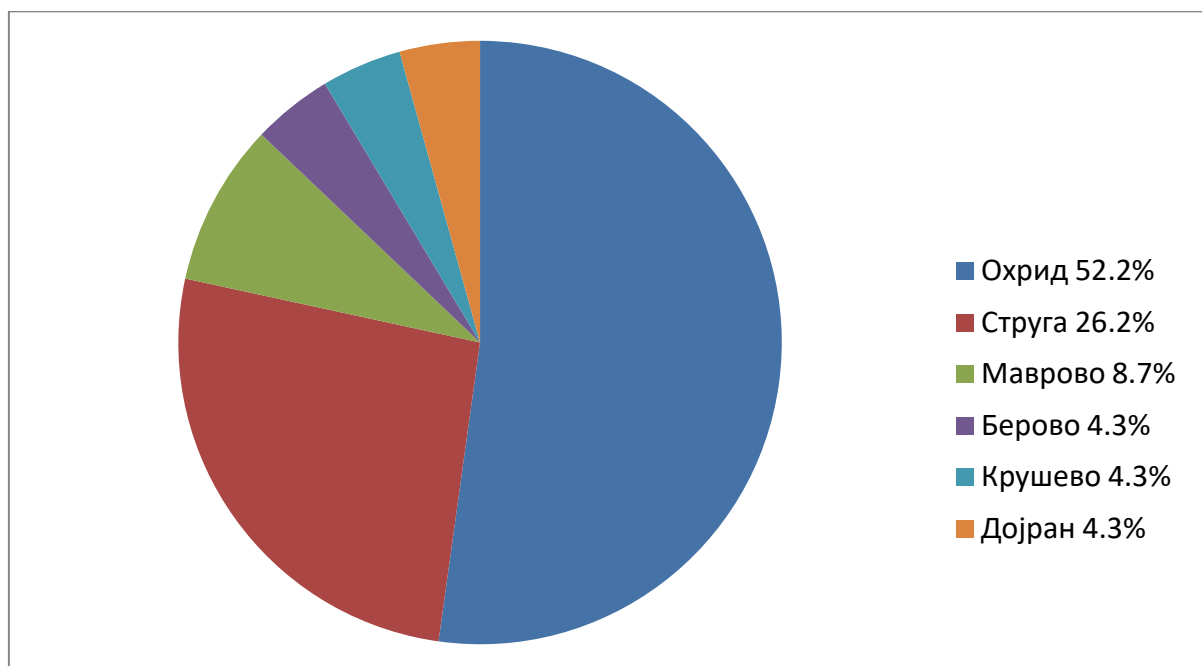
Хотели со 4* во туристичките дестинации во РСМакедонија						
	Охрид	Струга	Маврово	Берово	Дојран	Крушево
	Лаго хотел	Хотел Фреја	Миас Феворит Хотел	Хотел Манастир	Романтик Дојран Хотел	Хотел Монтана Палас
	Хотел Два Бисери	Хотел Боград	Хотел Бистра, Ресорт Маврово			
	Хотел Спа Тино Свети Стефан	Хотел Макпетрол				
	Хотел Александрија	Хотел Импераил				
	Сити палас хотел	Мираж Хотел и СПА				
	Мр. И Бутик Хотел	Хотел Дрим				
	Хотел Белведере					
	Хотел Лебед					
	Хотел Виллаге					
	Хотел Силекс					
	Хотел Гранит					
	Милениум Палас					
Вкупен бр. по град	12	6	2	1	1	1

Извор: сопствено истражување

Вкупно 23 хотели од категоријата 4\* од нашата земја, кои се во места кои се третираат како туристички дестинации, беа дел од контролната група. Очигледно е дека повеќе од половината се во Охрид, дури 12, како туристички најразвиена дестинација во нашата земја, по што следи Струга со 6 хотели, Маврово со 2 хотели во оваа категорија и со по еден хотел Берово, Крушево и Дојран, во наведената група.

Доколку би ги набљудувале добиените бројки од процентуална гледна точка би добиле дека дури 52,2% од хотелите со 4\* од туристичките дестинации се во Охрид, 26,2% се во Струга, 8,7% се во Маврово и по 4,3% од наведените хотели се во Берово, Крушево и Дојран.

**Графикон 4.32. Хотели од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации во РС Македонија**



Извор: сопствено истражување

Хотелите беа анализирани според резултатите кои ги генерираат неколкуте „онлајн“ платформи кои се со примарна или посредна намена за продажба и маркетинг на овие капацитети, нудат и исклучителни алатки за контрола на квалитет, ќе ги наведеме: „букинг.ком – booking.com“, „трипадвајзер – tripadvisor“, „гугл - google“ и „фејсбук - facebook“.

#### **4.7.2. Анализа врз база на генерирани податоци од букинг.ком**

Booking.com е една од водечките светски платформи за онлајн патувања, со мисија да им олесни на луѓето да го искушат светот. Тој нуди широк спектар на опции за патување, но сепак, фокусот на платформата е на хотелските резервации и тоа е она што ја направи клучна платформа за маркетинг и продажба за хотелите.

Една од клучните карактеристики што го издвојува Booking.com од другите платформи за патување е неговиот сеопфатен систем за оценување. Клиентите можат да ги оценуваат хотелите врз основа на различни категории како вработени,

комфорност, бесплатен интернет, содржини, вредност за цена, хигиена и локација, обезбедувајќи им на потенцијалните гости вредни сознанија за квалитетот на хотелот. Ова им помага на хотелите да одржуваат високи стандарди и да ги идентификуваат областите за подобрување, што на крајот води до подобро задоволство на клиентите. Дополнително, системот за рангирање на Booking.com им овозможува на хотелите да се разликуваат од нивните конкуренти врз основа на нивните силни страни.

Во однос на „букинг.ком“ анализата, оценките кои ги генерира платформата се добиени согласно сведочењата на оние кои биле корисници на услугите на овие хотели и ги дале своите оценки, по различните категории за квалитет, а од тука произлегува и оцената за тотален квалитет на хотелот. Категории кои ќе се разгледуваат се: вработени, комфорност, бесплатен интернет, содржини, вредност за цена, хигиена и локација, а оценките кои се даваат се во ранг од 1 до 10, каде што 1 е најнизок квалитет, а 10 е оцена за највисок квалитет.

**Табела 4.73. Хотели од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации во РС Македонија, групирани по градови, со оцените по категории, според букинг.ком**

Ред бр.	хотел	вработени	комфорност	бесплатен интернет	содржини	вредност зацена	хигиена	локација	Тотален квалитет
<b>ХОТЕЛИ ОХРИД</b>									
1.	ХотелЛаго, Охрид	9.7	9.5	9.4	9.1	9.1	9.5	9.3	9.3
2.	ХотелДваБисери, Охрид	9.5	9.0	9.3	8.6	9.0	8.9	9.4	9.1
3.	Хотел и СПА, Тино Свети Стефан, Охрид	9.3	9.0	8.8	8.9	8.9	9.1	9.0	8.9
4.	ХотелАлександрија, Охрид	9.0	8.8	7.5	8.3	8.5	9.0	9.8	8.6
5.	СитиПаласХотел, Охрид	9.2	8.6	8.3	8.3	8.4	8.6	9.7	8.5
6.	Мр И Бутик Хотел, Охрид	8.4	8.8	8.1	8.5	8.6	8.7	9.6	8.5
7.	ХотелБелведере, Охрид	9.0	8.8	8.2	8.2	8.5	8.6	8.5	8.5
8.	ХотелЛебед, Охрид	9.1	8.6	9.4	7.8	7.9	8.5	9.3	8.0
9.	ХотелВилиц, Охрид	9.1	8.0	9.5	7.9	8.0	7.9	7.4	7.9
10.	ХотелСилекс, Охрид	8.6	8.2	8.8	7.7	8.1	8.3	8.6	7.9
11.	ХотелГранит, Охрид	7.7	8.1	6.5	7.6	7.3	7.8	9.1	7.8
12.	МилениумПалас, Охрид	7.8	6.5	/	6.2	6.6	6.8	8.7	6.4
<b>ХОТЕЛИ СТРУГА</b>									
13.	ХотелФреја, Струга	9.5	9.5	10	9.3	9.1	9.5	9.5	9.2
14.	ХотелБоГрад, Струга	9.6	9.4	9.4	9.0	8.8	9.4	9.4	9.0
15.	ХотелМакпет	9.3	8.4	4.4	8.5	8.5	8.8	9.2	8.4

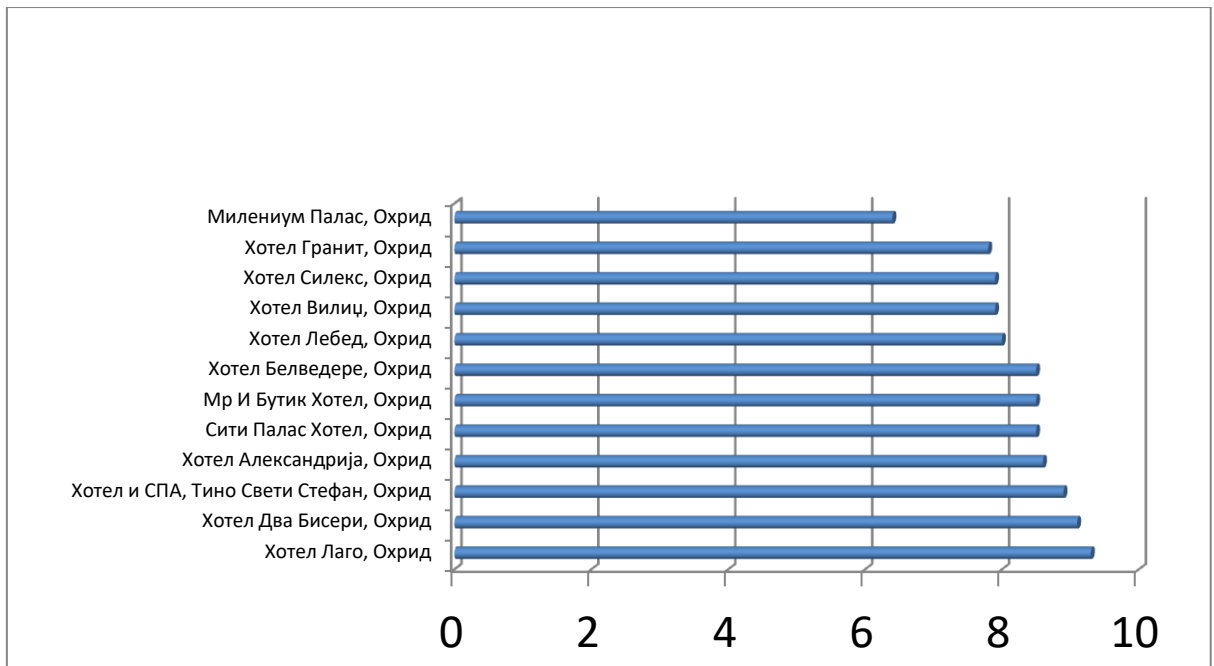
	рол, Струга								
16.	ХотелИмпериал, Струга	8.6	8.8	8.5	8.3	8.1	8.5	9.2	8.2
17.	Мираж Хотел и СПА, Струга	8.5	8.4	8.6	7.8	8.1	8.2	8.9	7.8
18.	ХотелДрим, Струга	8.0	7.7	7.5	7.2	7.3	7.6	9.3	7.3
<b>ХОТЕЛИ МАВРОВО</b>									
19.	МиасФеворит Хотел, Маврово	9.2	8.9	8.6	8.7	8.5	8.8	9.2	8.7
20.	ХотелБистра Ресорт, Маврово	9.0	8.2	8.6	7.6	7.7	8.2	9.1	8.0
<b>ХОТЕЛИ БЕРОВО</b>									
21.	ХотелМанастир, Берово	9.4	9.0	8.8	8.8	8.7	9.0	9.4	8.9
<b>ХОТЕЛИ ДОЈРАН</b>									
22.	ХотелРомантик, Дојран	8.9	8.4	8.5	7.7	7.9	8.3	9.2	8.1
<b>ХОТЕЛИ КРУШЕВО</b>									
23.	ХотелМонтанаПалас, Крушево	9.2	8.7	8.2	8.3	8.4	9.1	9.5	8.7

Извор: сопствено истражување

Како што веќе се забележа, половина од хотелите во разгледуваната категорија се во најголемата туристичка дестинација кај нас, затоа го издвојуваме и нивниот квалитет искажан со средна оцена за тотален квалитет како сублимат од сите категории, бидејќи најчесто токму оваа дестинација и природно се зема како лицето на целата држава во туристички поглед.

***Графикон 4.33. Хотели од категоријата 4 ѕвезди во најголемата туристичка дестинација во РС Македонија, поредени по средните оцени за тотален квалитет, според букинг.ком***





Извор: сопствено истражување

Имајќи ги резултатите од табела 4.73. се направи компаративна рамка според критериумот за средна оцена за тотален квалитет, за хотелите во сите издвоени туристички дестинации во нашата земја, каде хотелите се рангирани од хотелот со највисока средна оцена за тотален квалитет, кон хотелот со најниска оцена за тотален квалитет.

**Табела 4.74. Компаративна рамка според критериумот за средна оцена за тотален квалитет, за хотелите во сите издвоени туристички дестинации, со вклучени оцени за сите седум категории на букинг.ком**

Ред бр.	хотел	вработен и	комфорност	бесплатен интернет	содржини	вредност за цена	хигиена	локација	Тотален квалитет
1.	Хотел Лаго, Охрид	9.7	9.5	9.4	9.1	9.1	9.5	9.3	9.3
2.	Хотел Фреја, Струга	9.5	9.5	10	9.3	9.1	9.5	9.5	9.2
3.	Хотел Два Бисери, Охрид	9.5	9.0	9.3	8.6	9.0	8.9	9.4	9.1
4.	Хотел БоГрад, Струга	9.6	9.4	9.4	9.0	8.8	9.4	9.4	9.0
5.	Хотел Манастир, Берово	9.4	9.0	8.8	8.8	8.7	9.0	9.4	8.9
6.	Хотел и СПА, Тино Свети Стефан, Охрид	9.3	9.0	8.8	8.9	8.9	9.1	9.0	8.9
7.	Миас Феворит Хотел, Маврово	9.2	8.9	8.6	8.7	8.5	8.8	9.2	8.7
8.	Хотел Монтана Палас, Крушево	9.2	8.7	8.2	8.3	8.4	9.1	9.5	8.7
9.	Хотел Александрија,	9.0	8.8	7.5	8.3	8.5	9.0	9.8	8.6

	Охрид								
10.	Сити Палас Хотел, Охрид	9.2	8.6	8.3	8.3	8.4	8.6	9.7	8.5
11.	Mr И Бутик Хотел, Охрид	8.4	8.8	8.1	8.5	8.6	8.7	9.6	8.5
12.	Хотел Белведере, Охрид	9.0	8.8	8.2	8.2	8.5	8.6	8.5	8.5
13.	Хотел Макпетрол, Струга	9.3	8.4	4.4	8.5	8.5	8.8	9.2	8.4
14.	Хотел Имperiал, Струга	8.6	8.8	8.5	8.3	8.1	8.5	9.2	8.2
15.	Хотел Романтик, Дојран	8.9	8.4	8.5	7.7	7.9	8.3	9.2	8.1
16.	Хотел Бистра Ресорт, Маврово	9.0	8.2	8.6	7.6	7.7	8.2	9.1	8.0
17.	Хотел Лебед, Охрид	9.1	8.6	9.4	7.8	7.9	8.5	9.3	8.0
18.	Хотел Вилиц, Охрид	9.1	8.0	9.5	7.9	8.0	7.9	7.4	7.9
19.	Хотел Силекс, Охрид	8.6	8.2	8.8	7.7	8.1	8.3	8.6	7.9
20.	Мираж Хотел и СПА, Струга	8.5	8.4	8.6	7.8	8.1	8.2	8.9	7.8
21.	Хотел Гранит, Охрид	7.7	8.1	6.5	7.6	7.3	7.8	9.1	7.8
22.	Хотел Дрим, Струга	8.0	7.7	7.5	7.2	7.3	7.6	9.3	7.3
23.	Милениум Палас, Охрид	7.8	6.5	/	6.2	6.6	6.8	8.7	6.4

Извор: сопствено истражување

Од резултатите на рангирање според средната оцена за тотален квалитет, од хотел со највисока оцена, кон хотел со најниска оцена направена е погорната листа во табелата 4.74. Како сублимат од оваа табела се изведуваат средни оценки по секоја од засебните седум категории, кој понатаму се зимаат како репер во компарациите кои следат.

**Табела 4.75. Седумте категории на букинг.ком, по кој се оценуваат хотелите, со изведена средна оцена за секоја категорија на база на сите 23 хотели кои се подвргнати на анализа**

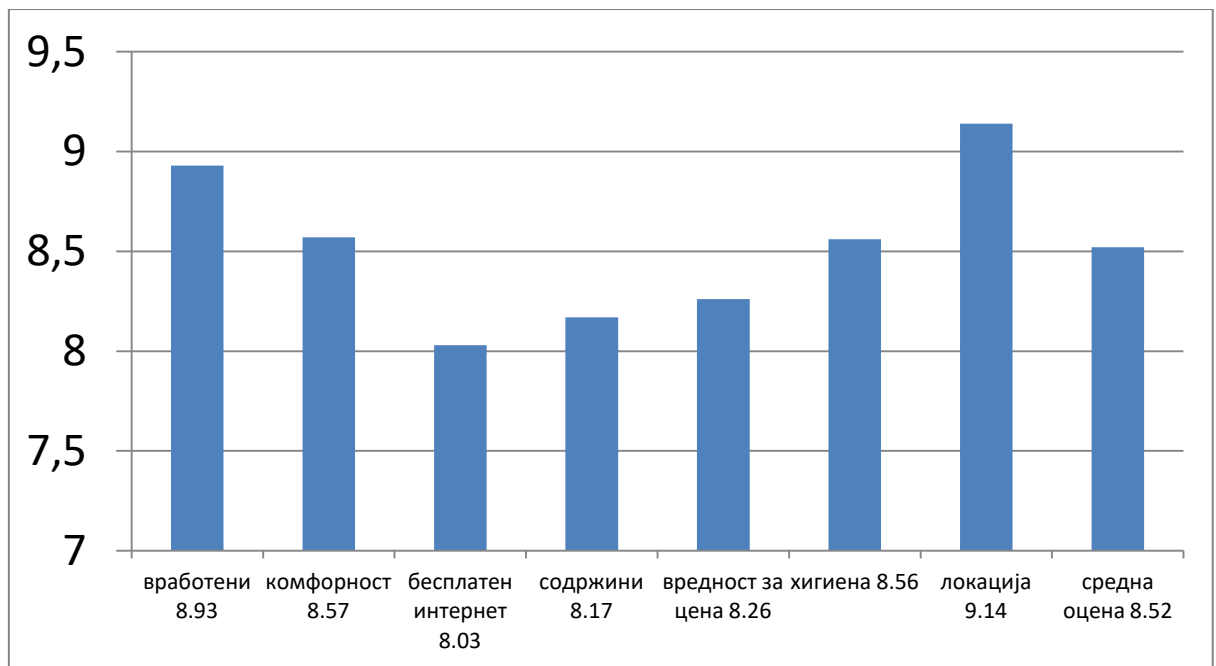
вработени	комфорност	бесплатен интернет	содржини	вредност за цена	хигиена	локација	Средна оцена
205,6/23	197.3/23	184.9/23	188.3/23	190/23	197.1/23	210.3/23	8.52
8.93	8.57	8.03	8.17	8.26	8.56	9.14	
6	5	1	2	3	4	7	

Извор: сопствено истражување

Според направената анализа, можеме да заклучиме дека македонските хотели со 4\* кои се наоѓаат во туристичките дестинации во нашата земја и при тоа се присутни и на платформата букинг.ком, се со средна висока оценка од 8.52 од

највисоки 10 можни. Оваа висока средна оцена говори за несомнениот квалитет на македонското угостителство од оваа група и во овој ранг. Највисока средна оцена по прашање на седумте категории: вработени, комфорност, бесплатен интернет, содржини, вредност за цена, хигиена и локација, е постигната по категоријата локација и тоа дури 9.14, што значи дека локацијата како еден од многу важните стандарди во хотелиерството е и тоа како запазена и е оценета како исклучително добра. Веднаш зад неа е оцената со која се карактеризира работата на вработените и тоа 8.93, која ја оправдува природната љубезност и срдечност на македонците, но пред се зборува дека персоналот е добро трениран и располага со висока доза на професионалност. Како трет критериум во опаѓање од најдобриот, е комфорот кој го нудат сместувачките капацитети кој го карактеризира средна оцена 8.57, а веднаш зад него со незначителна разлика е хигиената одликувана со 8.56, кое што сведочи за навистина запазувањето на високи стандарди кај македонското угостителство во групата хотели, ранг 4 ѕвезди. Категоријата за „вредност за цена“ е со пониска средна оценка во поглед на останатите и е 8.26, кое генерално зборува дека гостите мислат дека хотелите, со својата понуда и услуга, не ја оправдуваат во целост цената, но сепак генерално земено оценката е сепак висока, што укажува на тоа дека посетителите сепак се задоволни и не се чувствуваат оштетени. Најниските две оценки се по: категоријата „содржини“ која е 8.17 и јасно посочува на недостиг на хотелски содржини, а најчесто се цели кон оние забавните и убедливо најлошо оценет е „бесплатниот интернет“ со 8.03, оваа оцена е најчесто поради лошо поставените системски решенија, која не даваат целосна, добра и константна покриеност на целиот хотел.

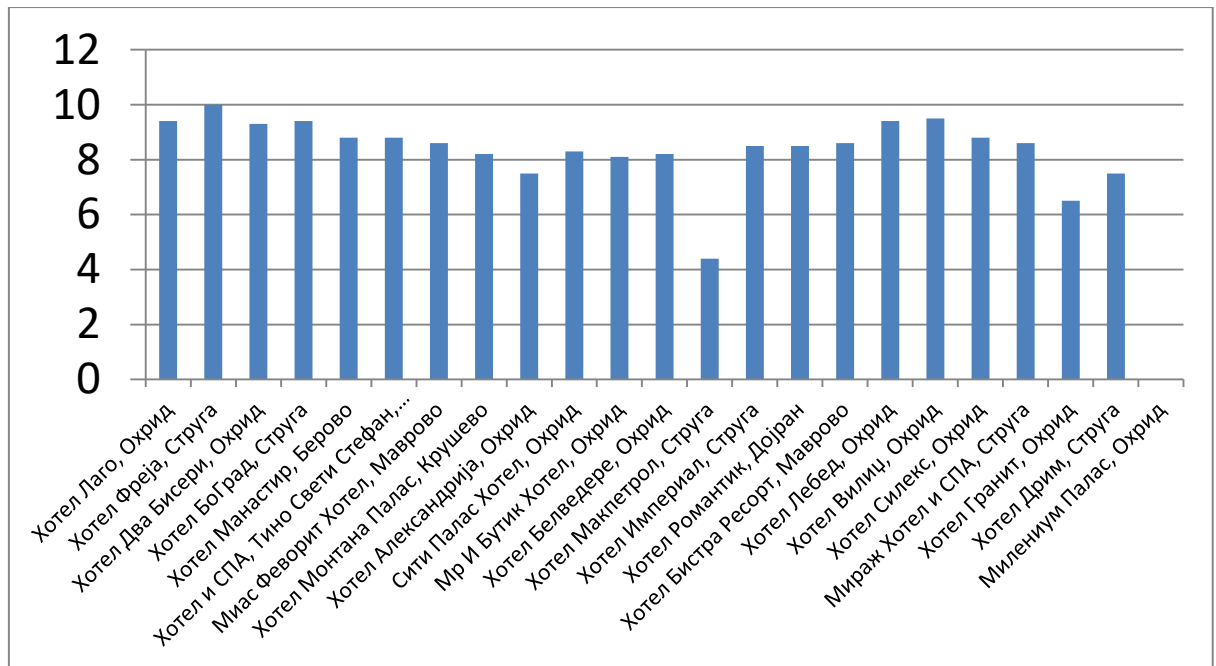
***Графикон 4.34. Седумте категории на букинг.ком, по кој се оценуваат хотелите, со изведена средна оцена за секоја категорија на база на сите 23 хотели кои се подвргнати на анализа***



Извор: сопствено истражување

Инаку интересен момент да се истакне е дека меѓу засебните оценките за 23те различни хотели во категоријата со најниска средна оцена „бесплатен интернет“, се наоѓаат и апсолутно најниската оцена од сите оцени по било која категорија -4.4 за хотелот Макпетрол, но и апсолутно највисоката оценка по било која категорија – 10 за хотелот Фреја и двата хотела од Струга.

**Графикон 4.35. Приказ на најлошо оценетата категорија „Бесплатен интернет“, која патем ја содржи и апсолутно најниската и апсолутно највисоката оцена, во целиот предмет на анализа**



Извор: сопствено истражување

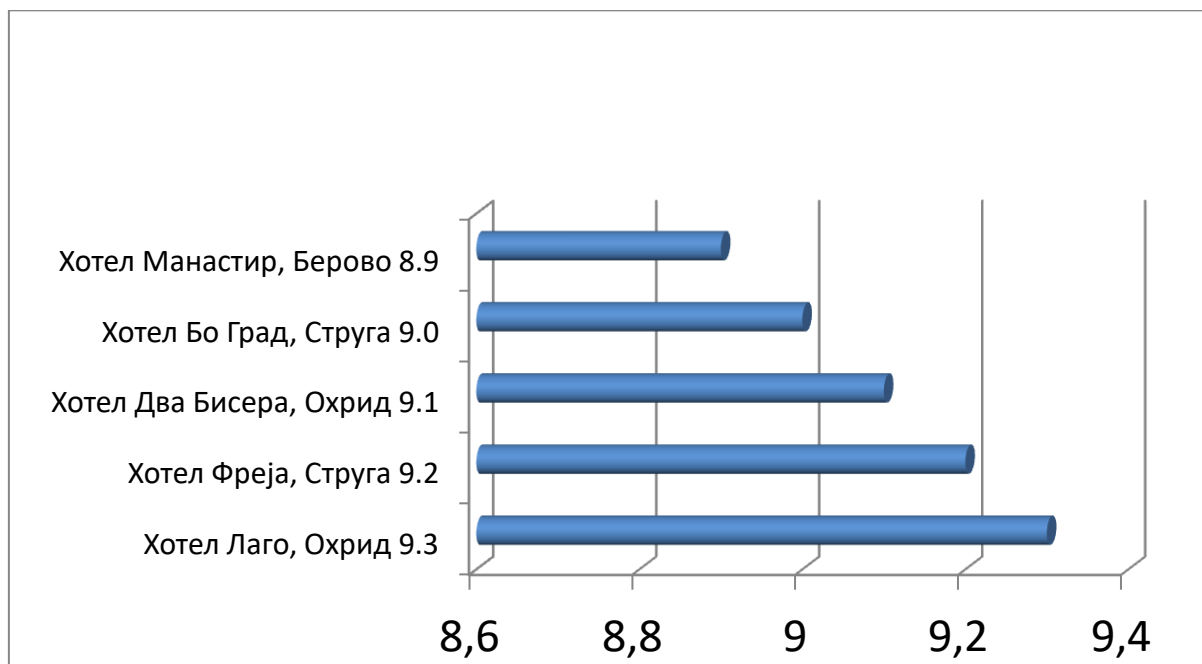
Доколку ја разгледуваме пак највисоко оценетата категорија „локација“, во споредба со највисоко оценетите хотели во однос на средната оцена за тотален квалитет, ќе увидиме дека нема поклопување во целост. Највисоко оценет хотел од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации, Охрид, Струга, Марово, Берово, Дојран и Крушево, е хотелот Лаго во Охрид. Неговата средна оцена по разгледуваните 7 категории е 9.3. Следен по него со оцена високи 9.2 е хотелот Феја од Струга, по него пак повторно хотел од Охрид и тоа Два Бисери со 9.1. Во низата најдобри 5 хотели од именуваната категорија следат и Бо град од струга со оцена 9.0 и хотелот предмет на студијата на случај Хотел Манастир од Берово со 8.9 средна оцена.

**Табела 4.76. Пет најдобро оценети хотели од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации во РС Македонија, според бикунг.ком**

Ред.бр.	Ред. бр. на хоте	хотели од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации	Тотална средна оцена
1.	1	Хотел Лаго, Охрид	9.3
2.	13	Хотел Фреја, Струга	9.2
3.	2	Хотел Два Бисери, Охрид	9.1
4.	14	Хотел Боград, Струга	9.0
5.	22	Хотел Манастир, Берово	8.9

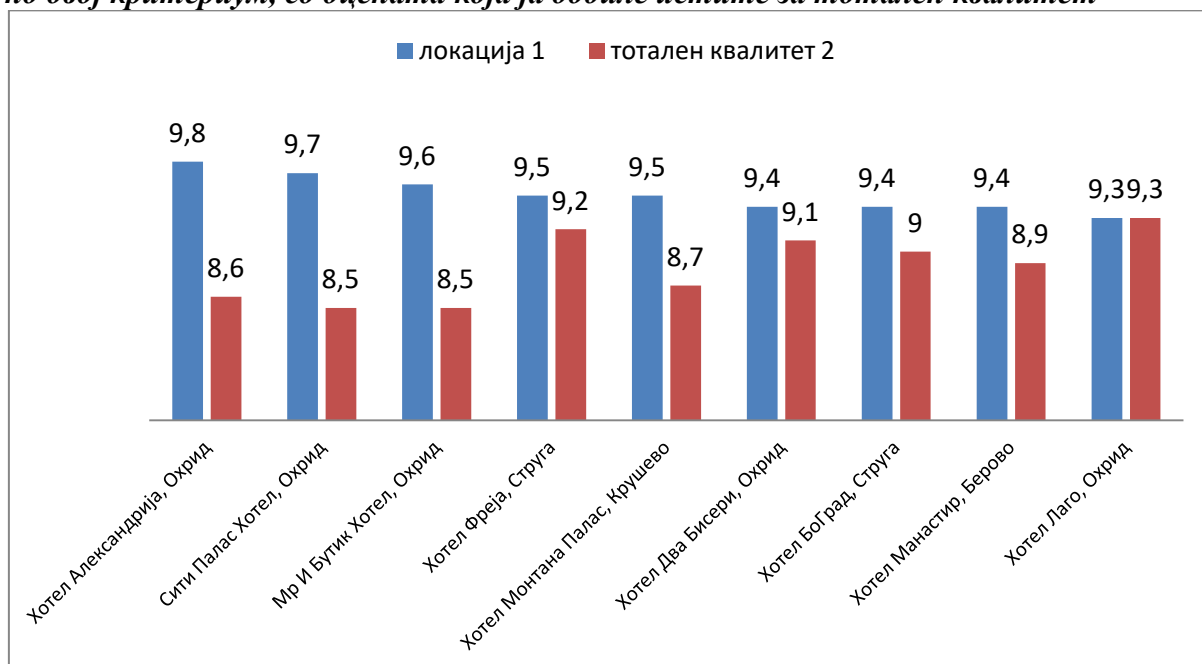
Извор: сопствено истражување

**Графикон 4.36. Пет најдобро оценети хотели од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации во РС Македонија**



Извор: сопствено истражување

**Графикон 4.37. Споредба во доменот на категоријата „локација“, која е со највисока средна оцена, односно соодносот на 10те хотели - најдобро оценети по овој критериум, со оцената која ја добиле истите за тотален квалитет**



Извор: сопствено истражување

Од приказите на последните два графика, воочливо е дека првите 5 хотели во поглед на најдобри оценки за тотален квалитет, се и меѓу првите 10 хотели во рангирањето по критериумот за локација, со тоа што прво рангираниот за тотален квалитет Хотел Лаго, Охрид, е на оваа листа последно рангиран односно десети и тоа со иста висина на оценка 9.3 и за тотален квалитет и за категоријата „локација„. Специфично е што првите три хотели на ранг листата за локација, не се воопшто меѓу првите 5 хотели на ранг листата за тотален квалитет, туку почнуваат да се листаат по 9-тото место.

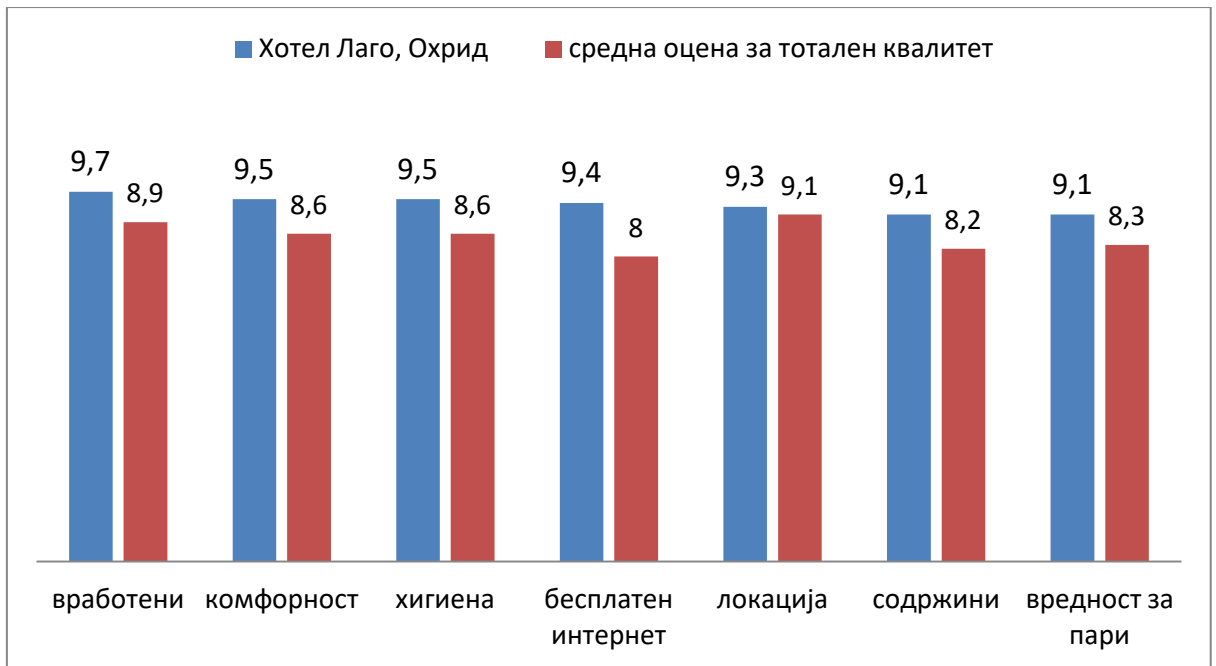
**Табела 4.77. Пет најлошо оценети хотели од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации во РС Македонија, според бикунг.ком**

Ред.бр	Ред. бр. на хотел	хотели од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации	Тотална средна оценка
1.	12	Милениум Палас, Охрид	6.4
2.	18	Хотел Дрим, Струга	7.3
3.	11	Хотел Гранит, Охрид	7.8
4.	17	Мираж Хотел и СПА, Струга	7.8
5.	10	Хотел Силекс, Охрид	7.9

Извор: сопствено истражување

Ќе се одвои засебно внимание и само на прво рангираниот хотел според критериумот највисока оценка за тотален квалитет, да може да се воочи која е и негова најсилна и најслаба страна и какви се споредбено со средните оценки за тотален квалитет по сите седум категории. Може да се забележи дека најголемото совпаѓање е во најдобро рангираната категорија „локација“ со разлика од само 0.2, а најголемото разидување е во генерално средно најлошо оценетата категорија „бесплатен интернет“ 1.4. Ова може и да е и дел од одговорот зошто Хотел Лаго е и најдобро рангиран хотел врз основа на тотален квалитет, во поглед на сите 23 хотели.

**Графикон 4.38. Прво рангираниот хотел според критериумот највисока оценка за тотален квалитет, споредбено со средните оценки по сите седум категории за сите хотели, според бикунг.ком**

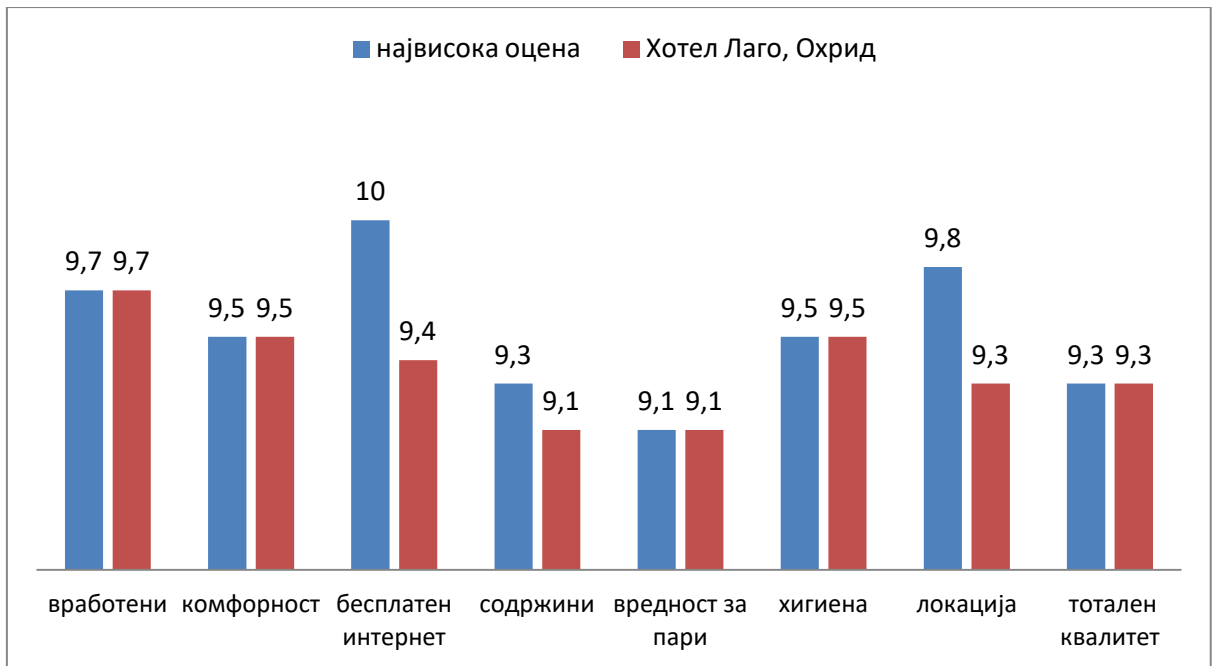


Извор: сопствено истражување

Направена е и компарација на прво рангираниот хотел според критериумот највисока оцена за тотален квалитет, со највисоките средни оценки по сите седум категории за сите 23 хотели предмет на истражувањето и заклучено е дека дури во 5 од разгледуваните 8 категории и тоа во категориите: вработени, комфорност, вредност за пари, хигиена и тотален квалитет, оценките се поклопуваат. Ситуацијата јасно укажува зошто хотел лаго е и всушност прв на ранг листата, односно јасно се гледа зашто тој го носи приматот. Разлика во однос на највисоките средни оценки по основ различните категории има во категориите: бесплатен интернет од 0.6, содржини од 0.2 и локација од 0.5.

**Графикон 4.39. Прво рангираниот хотел според критериумот највисока оцена за тотален квалитет, споредбено со највисокоите средни оценки по сите седум категории, според букинг.ком**

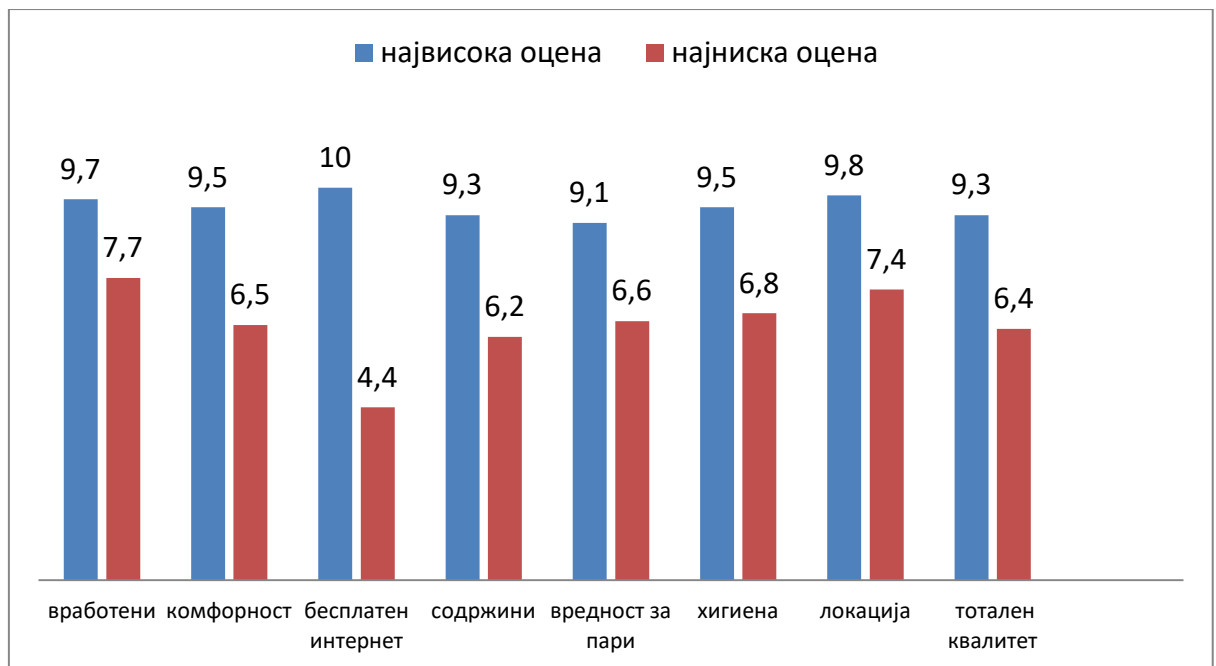




Извор: сопствено истражување

Во рамките на истражувањето се направи компарација и во поглед на највисоките и најниските оценки од секоја од категориите. Компарацијата е со цел да може да се увиди колкава е дискрепанцата на постоечките разлики. Најголемата разлика е присутна во категоријата „бесплатен интернет,“ и тоа високи 5.6, а најниската разлика е во категоријата „вработени“ само 2. Прикажаното е одлика и на скоро истата ситуација прикажана и во графиконт 4.40.

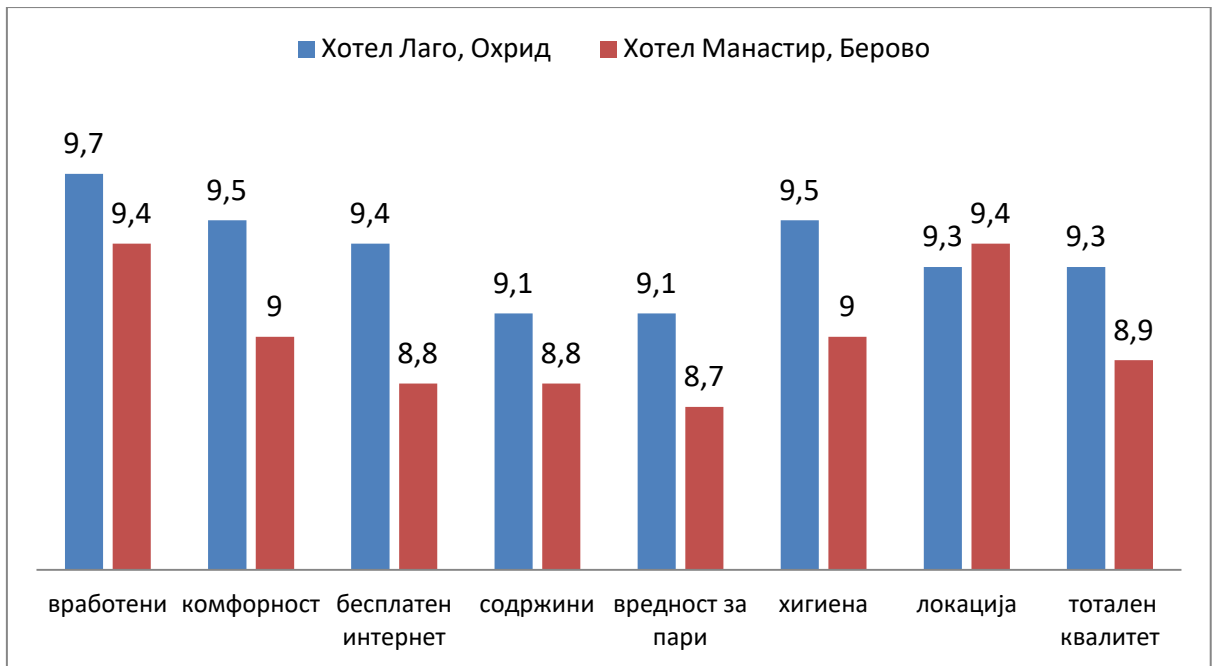
**Графикон 4.40. Компарација на највисоките и најниските оценки во поглед на секоја од категориите, според букинг.ком**



Извор: сопствено истражување

Доколку ги разгледуваме споредбено прво рангираниот хотел според критериумот највисока оцена за тотален квалитет, со средните оценки по сите седум категории на хотелот предмет на студијата на случај, на овој научен труд, хотел Манастир Берово, каде што првиот е нели на ранг листата е број еден, а споредуваниот е број 5, можеме да увидиме дека всушност разликата по засебните категории и не е воопшто голема, туку се работи за нијанси. Овие отстапки се движат во интервалот од -0.8 до +0.1, каде најголемата отстапка од -0.8 е во корист на хотел Лаго, во категоријата „бесплатен интернет“, за која категорија општо констатиравме дека е најслабата алка во синцирот на квалитет рангиран во категориите на букинг.ком, а позитивното отстапување за хотел Манастир е во категоријата „локација“ со +0.1. Разликата по основа на средните оценки за тотален квалитет е само 0.4, во корист на Хотел Лаго, кое само го потврдува претходно изнесеното.

**Графикон 4.41. Прво рангираниот хотел Лаго, според критериумот највисока оцена за тотален квалитет, споредбено со хотелот предмет на студијата на случај, на овој научен труд, хотел Манастир Берово, според букинг.ком**



Извор: сопствено истражување

Деталната компаративна анализа направена на хотелите во контролната група, односно хотели категоризирани со 4\*, во градовите и местата кои се третираат како туристички дестинации, укажува јасно на фактот дека квалитетот тежнее на туристички најразвиените дестинации Охрид и Струга, кои сами по себе со сите свои содржини градени со векови, им даваат многу предности на овие хотели. Доколку се земе фактот дека петто рангираниот хотел, Хотел Манастир, Берово, е во најмлада туристичка дестинација и најнеразвиен регион, односно источниот, со најмалку развиени можности и дека во целост неговата понуда и услуга се должи на лични активности и сопствени заслуги, гледајќи од овој аспект висината на неговата позиција е многу позначајна од на прво наведените и го истакнува како исклучителен пример за квалитет. Дури со сигурност и се донесува заклучокот дека самиот Хотел Манастир и како прв хотел, од новата македонска историја, но и во непостоење на друг активен, со работење 20 години е пионерот кој ја гради туристичката дестинација Берово или Малешевија.

Оваа компаративна рамковна анализа на македонските хотели во категоријата со 4 ѕвезди од туристичките дестинации на нашата земја, обезбеди вредни сознанија за угостителството и различните фактори кои придонесуваат за успешно хотелско работење.

Преку сеопфатна анализа на различни аспекти кои ги опфаќаат категориите како што се: вработени, комфорност, бесплатен интернет, содржини, вредност за

цена, хигиена и локација, ги идентификуваме силните и слабите страни на секој хотел од контролната група и се произнесоа вредни информации кои се корисни за подобрување на целокупното искуство на гостите и успешност на бизнисот.

Преку оваа анализа, се открива дека македонските хотели со 4 ѕвезди кои се наоѓаат во туристичките дестинации, обезбедуваат одлична локација, висококвалитетна услуга од вработените, многу добра хотелска комфорност и хигиена, а дека во поголемиот број хотелски субјекти кои влегоа во контролната група послаба страна е интернетот и разновидните содржини за забава и исполнување на слободното време.

Односно, истражувањето покажа дека успешни хотели со 4 ѕвезди во Македонија се оние кои се стратешки добро лоцирани, обезбедуваат низа висококвалитетни услуги од вработените, одржуваат високи стандарди на чистота и значајна комфорност. Со имплементирање на овие клучни фактори, хотелите можат да го подобрат задоволството и лојалноста на гостите, а со тоа да ги зголемат нивните приходи и профитабилност, односно успешноста на бизнисот.

#### **4.7.3. Анализа врз база на генерирани податоци од Трипадвајзер**

TripAdvisor е суштинска платформа за маркетинг и продажба за хотелите ширум светот. Со повеќе од 860 милиони прегледи и мислења од патници, страницата стана сигурен извор на информации за луѓето кои ги планираат своите патувања, но и одличен извор на информации за контрола на квалитет и од страна на клиентите, но уште повеќе за потребите на менаџерите, како и за научни цели. Со присуство на TripAdvisor, хотелите можат да ја зголемат својата видливост и да привлечат потенцијални клиенти. Сепак, важноста на TripAdvisor оди подалеку од само маркетинг и продажба.

Една од клучните карактеристики на TripAdvisor е способноста да се оценуваат и прегледуваат хотелите врз основа на различни категории, вклучувајќи хигиената, услуга, локација и вредноста за цената. Ова значи дека хотелите мора да се фокусираат на обезбедување исклучителни услуги и одржување на високи стандарди на квалитет за да добијат позитивни критики и да го подобрат своето рангирање на

страницата. Овој систем дава поттик за хотелите постојано да се стремат кон подобрување на нивниот квалитет, што е од корист и за клиентите и за самите хотели.

Покрај тоа, платформата на TripAdvisor им обезбедува на хотелите вредни повратни информации од клиентите. Со анализа на прегледите на клиентите, хотелите можат да ги идентификуваат областите каде што треба да се подобрат и соодветно да направат промени. Овој циклус за повратни информации им помага на хотелите да го подобрат нивниот квалитет и подобро да ги задоволат потребите и очекувањата на нивните клиенти. Така оваа платформа како и букинг.ком е и суштинска алатка за одржување и подобрување на квалитетот.

И во анализата низ призма на трипадвајзер ги вклучивме истите хотели од контролната група, односно хотели категоризирани со 4\* и тоа во градовите и местата кои се третираат како туристички дестинации, со исклучување на Скопје, поради тоа што сепак како главен град носи многу различни одлики од останатите и компаративната анализа од многу аспекти не би била правична и тоа: Охрид, Струга, Берово, Маврово, Дојран и Крушево. Следи табела со информации од трипадвајзер платформата, по различните категории:

**Табела 4.79. Хотели од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации во РС Македонија, групирани по градови, со оцените по категории, според трипадвајзер**

Ред бр.	хотел	локација	хигиена	услуга	вредност за цена	Тотален квалитет
<b>ХОТЕЛ И ОД ОХРИД</b>						
1.	Хотел Лаго, Охрид	/	/	/	/	/
2.	Хотел Два Бисери, Охрид	4.7	4.0	4.6	4.2	4.5
3.	Хотел и СПА, Тино Свети Стефан, Охрид	4.3	4.5	4.5	4.3	4.5
4.	Хотел Александрија, Охрид	4.5	3.9	3.7	3.5	3.5
5.	Сити Палас Хотел, Охрид	4.9	4.4	4.1	4.1	4.0
6.	Мр И Бутик Хотел, Охрид	/	/	/	/	/
7.	Хотел Белведере, Охрид	3.5	3.7	3.7	3.5	3.5
8.	Хотел Лебед, Охрид	3.9	3.6	3.7	3.7	3.5
9.	Хотел Вилиц, Охрид	3.6	3.3	4.1	3.0	3.5
10.	Хотел Силекс, Охрид	3.7	3.4	3.9	3.5	3.5
11.	Хотел Гранит, Охрид	4.2	3.8	3.7	3.6	3.5
12.	Милениум Палас, Охрид	4.0	3.7	3.5	3.4	3.0
<b>ХОТЕЛИ ВО СТРУГА</b>						
13.	Хотел Фреја, Струга	/	/	/	/	/
14.	Хотел БоГрад, Струга	/	/	/	/	/
15.	Хотел Макпетрол, Струга	4.0	3.8	4.0	3.8	4.0

16.	Хотел Импернал, Струга	/	/	/	/	/
17.	Мираж Хотел и СПА, Струга	3.7	4.5	3.9	3.7	3.5
18.	Хотел Дрим, Струга	4.6	3.7	3.8	3.8	3.5
<b>ХОТЕЛИ ВО МАВРОВО</b>						
19.	Миас Феворит Хотел, Маврово	/	/	/	/	/
20.	Хотел Бистра Ресорт, Маврово	4.5	3.9	4.1	3.7	4.0
<b>ХОТЕЛИ ВО БЕРОВО</b>						
21.	Хотел Манастир, Берово	4.3	4.5	4.6	4.4	4.5
<b>ХОТЕЛИ ВО ДОЈРАН</b>						
22.	Хотел Романтик, Дојран	4.3	3.5	3.8	3.7	3.5
<b>ХОТЕЛИ ВО КРУШЕВО</b>						
23.	Хотел Монтана Палас, Крушево	4.7	4.3	4.3	4.1	4.5

Извор: сопствено истражување

Имајќи ги резултатите од табела 4.79. се направи компаративна рамка според критериумот за средна оцена за тотален квалитет, за хотелите во сите издвоени туристички дестинации во нашата земја. Хотелите се рангирани од хотелот со највисока средна оцена за тотален квалитет, кон хотелот со најниска оцена за тотален квалитет. За некои од 23те хотелите кои беа поставени во контролната група, на платформата трипадвајзер не постојат оценки, односно или не се ни појавуваат, или затоа што се нови се уште немаат добиено ниту по една оцена. Вакви хотели има дури 6, што значи остануваат 17 хотели кои се оценувани и рангирани.

**Табела 4.80. Компаративна рамка според критериумот за средна оцена за тотален квалитет, за хотелите во сите издвоени туристички дестинации, со вклучени оценки за сите четири категории според трипадвајзер**

Ред бр.	хотел	локација	хигиена	услуга	вредност за цена	Тотален квалитет
1.	Хотел Манастир, Берово	4.3	4.5	4.6	4.4	4.5
2.	Хотел и СПА, Тино Свети Стефан, Охрид	4.3	4.5	4.5	4.3	4.5
3.	Хотел Два Бисери, Охрид	4.7	4.0	4.6	4.2	4.5
4.	Хотел Монтана Палас, Крушево	4.7	4.3	4.3	4.1	4.5
5.	Сити Палас Хотел, Охрид	4.9	4.4	4.1	4.1	4.0
6.	Хотел Бистра Ресорт, Маврово	4.5	3.9	4.1	3.7	4.0
7.	Хотел Макпетрол, Струга	4.0	3.8	4.0	3.8	4.0
8.	Мираж Хотел и СПА, Струга	3.7	4.5	3.9	3.7	3.5
9.	Хотел Александрија, Охрид	4.5	3.9	3.7	3.5	3.5
10.	Хотел Дрим, Струга	4.6	3.7	3.8	3.8	3.5
11.	Хотел Гранит, Охрид	4.2	3.8	3.7	3.6	3.5

12.	Хотел Романтик, Дојран	4.3	3.5	3.8	3.7	3.5
13.	Хотел Лебед, Охрид	3.9	3.6	3.7	3.7	3.5
14.	Хотел Белведере, Охрид	3.5	3.7	3.7	3.5	3.5
15.	Хотел Силекс, Охрид	3.7	3.4	3.9	3.5	3.5
16.	Хотел Вилиц, Охрид	3.6	3.3	4.1	3.0	3.5
17.	Милениум Палас, Охрид	4.0	3.7	3.5	3.4	3.0
18.	Хотел Лаго, Охрид	/	/	/	/	/
19.	Мр И Бутик Хотел, Охрид	/	/	/	/	/
20.	Хотел Фреја, Струга	/	/	/	/	/
21.	Хотел БоГрад, Струга	/	/	/	/	/
22.	Миас Феворит Хотел, Маврово	/	/	/	/	/
23.	Хотел Империл, Струга	/	/	/	/	/

Извор: сопствено истражување

Од резултатите на рангирање според средната оцена за тотален квалитет, од хотел со највисока оцена, кон хотел со најниска оцена направена е погорната листа во табелата 4.7.8. Како сублимат од оваа табела се изведуваат средни оценки по секоја од засебните четири категории, кој понатаму се зимаат како репер во компарациите кои следат.

**Табела 4.81. Четирите категории по кој се оценуваат хотелите, со изведена средна оцена за секоја категорија на база на сите 23 хотели кои се подвргнати на анализа, според трипадвајзер**

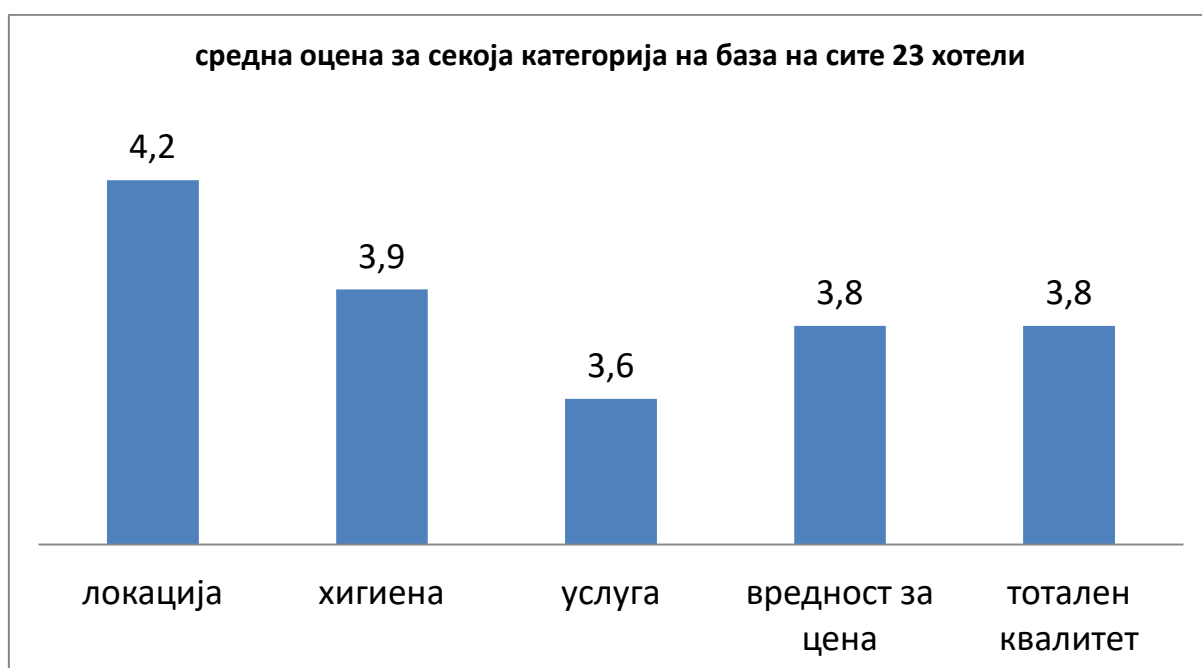
локација	хигиена	услуга	вредност за цена	Тотален квалитет
71.4/17	66.5/17	60.6/17	64/17	64.5/17
4.2	3.9	3.6	3.8	3.8
4	3	1	2	

Извор: сопствено истражување

Според направената анализа, можеме да заклучиме дека македонските хотели со 4\* кои се наоѓаат во туристичките дестинации во нашата земја и при тоа се присутни и на платформата трипадвајзер, се со средна висока оценка од 3.79 од 5 највисоки можни. Оваа висока средна оцена укажува на високиот квалитет на македонското угостителство од оваа група и во овој ранг. Највисока средна оцена во однос на четирите категории: локација, хигиена, услуга и вредност за цена, е постигната по категоријата „локација“ и тоа дури 4.2, што значи дека еден од многу важните стандарди во хотелиерството, локацијата, е високо задоволен. Веднаш зад неа е оцената со која се карактеризира „хигиената“ и тоа 3.9, која е критериум кој е неопходен во угостителството. Трета по ред од оцените во опаѓање но од вкупно

четири е онаа за категоријата „вредност за цена“, која е во висина од 3.8, и која оддава впечаток дека луѓето се задоволни со она кое го добиваат за своите пари. Како четврт критериум во опаѓање од најдобриот или последен, но со оценка незначително пониска од онаа на претходните два, е „услугата“, која оцена е подржана од природната љубезност и срдечност на македонците, но зборува и дека персоналот се одликува со професионалност.

**Графикон 4.42. Четириите категории по кој се оценуваат хотелите, со изведена средна оцена за секоја категорија на база на сите 23 хотели кои се подвргнати на анализа, според триадавајзер**



Извор: сопствено истражување

**Табела 4.82. Пет најдобро оценети хотели од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации во РС Македонија, според триадавајзер**

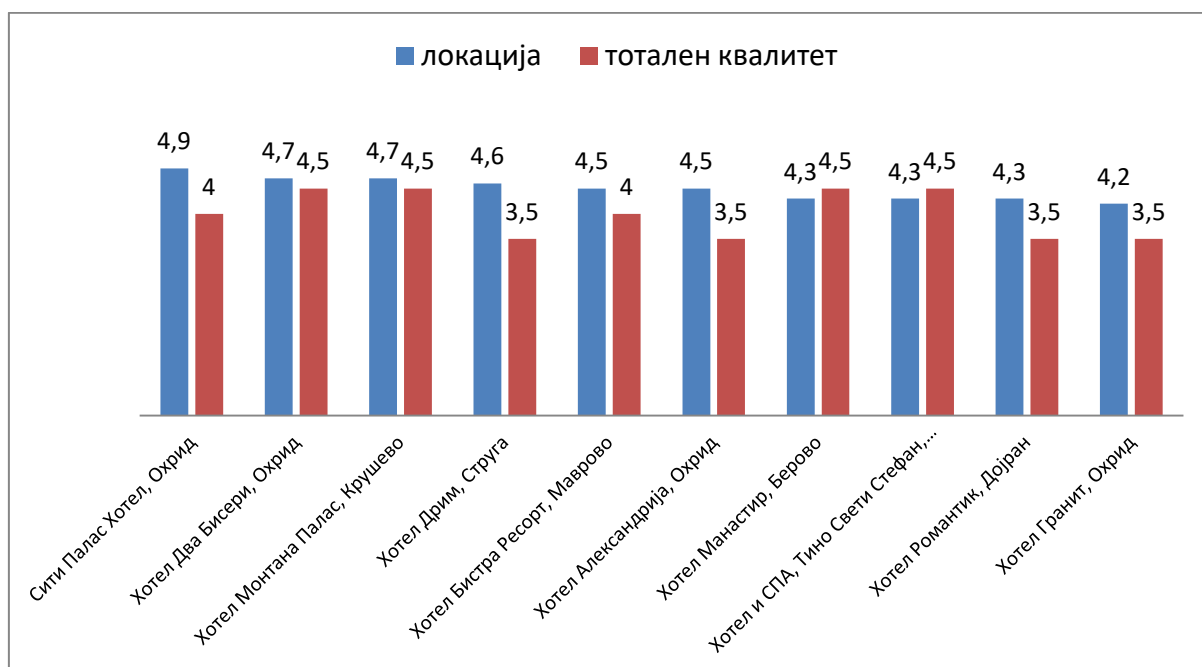
Ред.бр.	Ред. бр. на хотел	хотели од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации	Тотален квалитет
1.	21	Хотел Манастир, Берово	4.5
2.	2	Хотел и СПА, Тино Свети Стефан, Охрид	4.5
3.	3	Хотел Два Бисери, Охрид	4.5
4.	23	Хотел Монтана Палас, Крушево	4.5
5.	5	Сити Палас Хотел, Охрид	4.0



Извор: сопствено истражување

Доколку ја разгледуваме пак највисоко оценетата категорија „локација“, во споредба со највисоко оценетите хотели во однос на средната оцена за тотален квалитет, ќе увидиме дека нема поклопување во целост. Највисоко оценет хотел од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации, Охрид, Струга, Маврово, Берово, Дојран и Крушево, е хотелот Манастир од Берово. Неговата средна оцена по разгледуваните 4 категории е 4.5, како и кај останатите 3 хотели кои следат на ранг листата, но според засебните оценки по самите категории, хотелите со иста оцена 4.5 се рангирани како што следат во листата. Ќе ја погледнеме споредбата меѓу хотелите кои се највисоко оценети во најдобро оценетата категорија „локација“ со хотелите кои имаат највисоки средни оценки за тотален квалитет.

**Графикон 4.43. Споредба меѓу засебните оценки на хотелите по категоријата „локација“ која е воедно и со највисока средна оцена и оцената по категоријата тотален квалитет, според триадајзер**



Извор: сопствено истражување

Од приказите на последните два графика, воочливо е дека првите 5 хотели во поглед на најдобри оценки за тотален квалитет, се и меѓу првите 10 хотели во

рангирањето по критериумот за локација, со тоа што прво рангираниот за тотален квалитет Хотел Манастир Берово, е на оваа листа на седмо место, а прв на оваа листа е петто рангираниот во однос на тотален квалитет. Со оглед дека и второ и трето рангираниот по критериум „локација“ се меѓу најдобрите пет во однос на тотален квалитет, гледаме одредена последователна поврзаност.

Во однос на најлошо оценетите хотели, од контролната група, а според трипдвајзер платформата, се забележливи оцени кои се повторуваат односно 3.5, но рангирањето беше извршено според засебните оцени по самите категории, па така хотелите со иста оцена 3.5 се рангирани како што следат во горната листа, а во долната табела се издвоени.

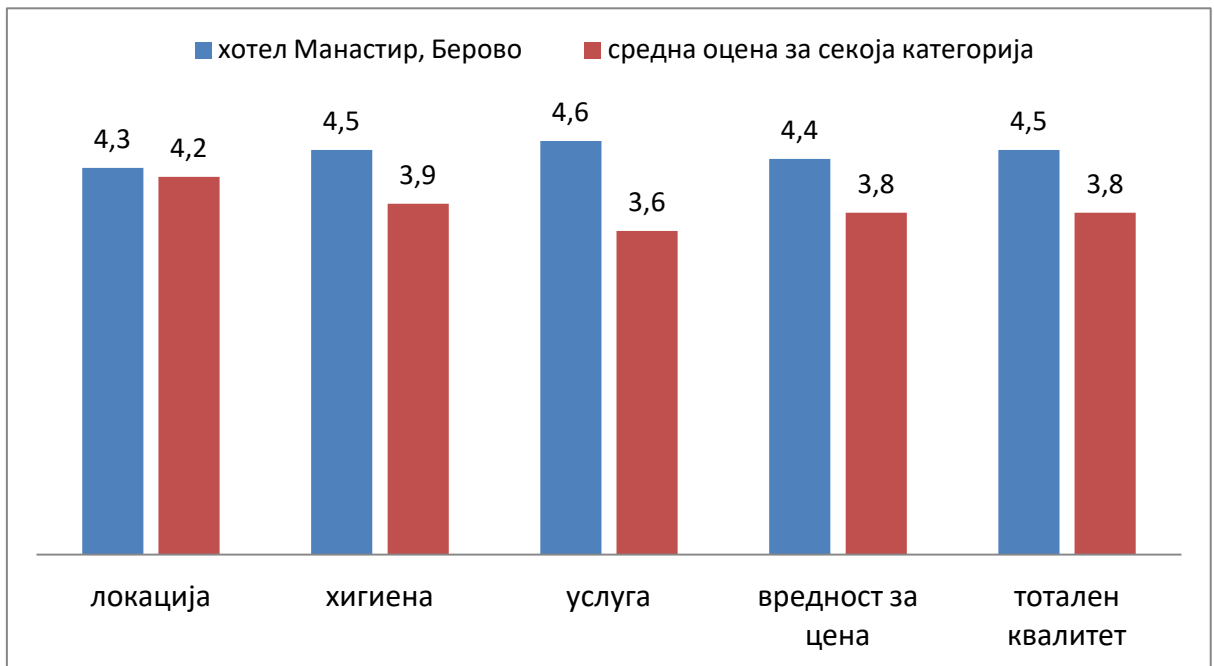
**Табела 4.83. Пет најлошо оценети хотели од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации во РС Македонија, според трипдвајзер**

Ред.бр.	Ред. бр. на хотел	хотели од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации	Тотален квалитет
1.	5	Милениум Палас, Охрид	3.0
2.	9	Хотел Вилиц, Охрид	3.5
3.	10	Хотел Силекс, Охрид	3.5
4.	7	Хотел Белведере, Охрид	3.5
5.	8	Хотел Лебед, Охрид	3.5

Извор: сопствено истражување

Ќе се одвои засебно внимание и само на прво рангираниот хотел според критериумот највисока оцена за тотален квалитет, да може да се воочи која е и негова најсилна и најслаба страна и какви се споредбено со средните оценки за тотален квалитет по сите четири категории. Може да се забележи супериорност во однос на сите категории, токму и затоа Хотел Манастир, Берово е и најдобро рангиран хотел врз основа на тотален квалитет, во поглед на сите 23 хотели во контролната група.

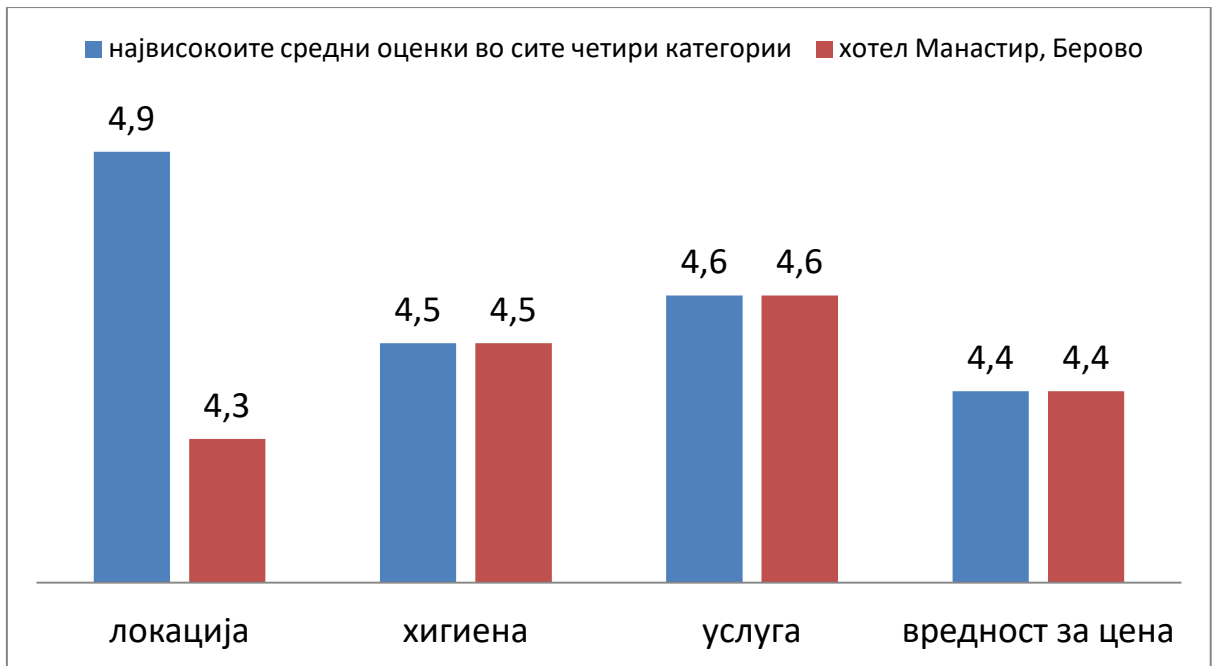
**Графикон 4.44. Прво рангираниот хотел според критериумот највисока оцена за тотален квалитет, споредбено со средните оценки по сите четири категории за сите хотели, според трипдвајзер**



Извор: сопствено истражување

Направена е и компарација на прво рангираниот хотел според критериумот највисока оцена за тотален квалитет, со највисоките средни оценки по сите четири категории за сите 23 хотели предмет на истражувањето и заклучено е дека дури во 3 од разгледуваните 4 категории и тоа во категориите: хигиена, услуга и вредност за пари, оценките се поклопуваат. Треба да се истакне дека само прво рангираниот хотел ја има највисоката оцена по критериумот „вредност за пари“, а и дека за претходно наведените две категории, само тој и по уште еден хотел имаат толку висока, односно во дадената категорија највисока оцена. Ситуацијата јасно укажува зошто хотелот Манастир е и всушност прв на оваа ранг листа.

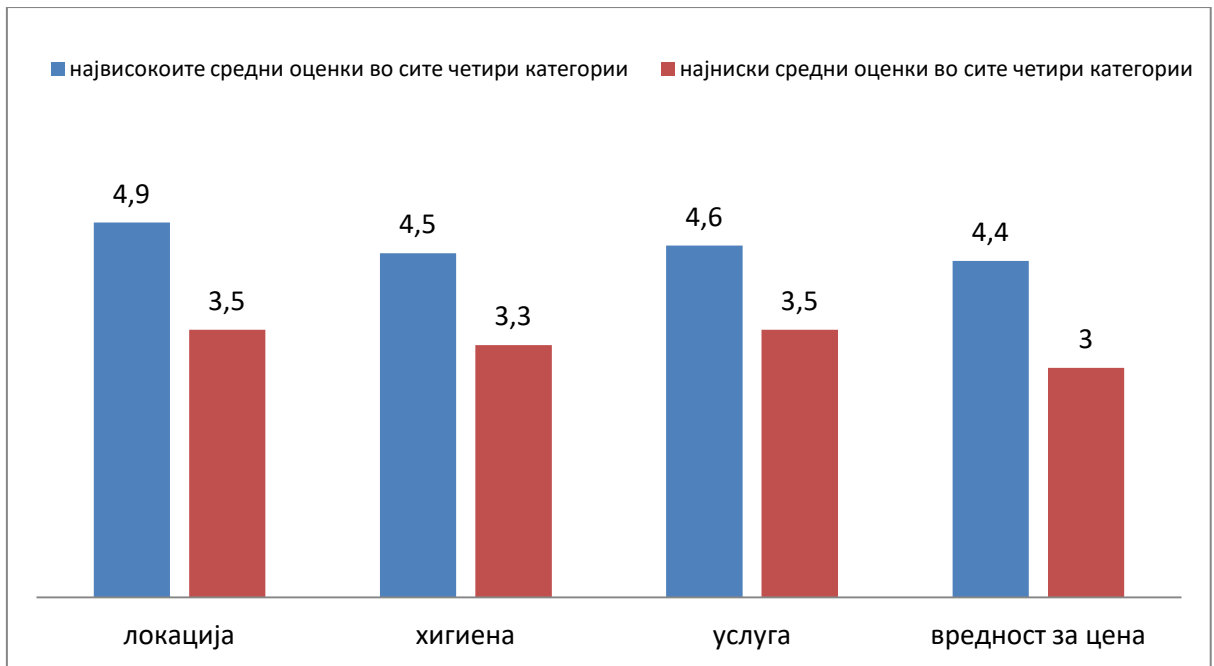
***Графикон 4.45. Прво рангираниот хотел според критериумот највисока оцена за тотален квалитет, споредбено со највисокоите средни оценки по сите четири категории, според триадајзер***



Извор: сопствено истражување

Во рамките на истражувањето се направи компарација и во поглед на највисоките и најниските оценки во секоја од категориите. Компарацијата е со цел да може да се увиди колкава е дискрепанцата на постоечките разлики. Најголемата разлика е присутна во две категории „локација“ и „вредност за цена“ и тоа високи 1.4, а најниската разлика е во категоријата „услуга“ 1.1. Големите разлики укажуваат дека има многу простор за подобрување на квалитетот по основа на сите разгледувани категории.

**Графикон 4.46. Компарација на највисоките и најниските оценки во поглед на секоја од категориите, според триадајзер**



Извор: сопствено истражување

Деталната компаративна анализа направена на хотелите во контролната група, односно 23те хотели категоризирани со 4\*, во градовите и местата кои се третираат како туристички дестинации во Македонија, според просечните оценки по одделните категории: локација, хигиена, услуга и вредност за цена, и оценките за вкупен квалитет на платформата Trip Advisor, посочуваат дека хотел Манастир, Берово, како прв на ранг листата според вкупниот рејтинг за квалитет, но и со истакнувањето во сите категории е одличен доказ за напорната работа и посветеноста на неговиот персонал и менаџмент, за поставување на стандарди за квалитет, за одржување на толку висок квалитет во постоењето од 20те години, но и негово постојано надградување и воедно служи како инспирација за другите хотели во секторот да се стремат кон извонредност. Хотел Манастир не е само хотел, туку симбол на развој на туризмот во Берово и во источниот регион на РС Македонија. Неговиот успех има големо влијание врз локалната економија и е репер за квалитет за другите бизниси во областа што треба да го следат.

#### 4.7.4. Анализа врз база на генерирани податоци од Гугл

Google е неверојатно важна платформа за маркетинг и продажба на хотели ширум светот. Со оглед на тоа што милиони луѓе секојдневно бараат информации за

патувања и сместување, силно присуство на Google може да направи разлика во привлекувањето потенцијални гости и зголемувањето на резервациите.

Еден од клучните начини на кои хотелите можат да го искористат Google за нивните напори за маркетинг и продажба е да се осигураат дека нивните деловни информации се точни и ажурирани на Google My Business. Ова вклучува информации како што се адресата на хотелот, телефонскиот број, веб-страницата и часовите на работа. Со обезбедување на точни информации, хотелите можат да ја подобрат својата видливост во резултатите од пребарувањето на Google и да ги зголемат своите шанси да бидат пронајдени од потенцијалните гости. Но, гугл не е добар само за маркетинг и продажба - туку исто така е моќна алатка за мерење и подобрување на тоталниот квалитет кај хотелите. Со следење на прегледите и оценките на гостите на Google, хотелите можат да добијат вредни повратни информации. Овие информации може да се користат за да се идентификуваат областите за подобрување и да се направат насочени инвестиции.

**Табела 4.85. Хотели од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации во РС Македонија, групирани по градови, со оцените за тотален квалитет, според гугл**

Ред бр.	хотел	Тотален квалитет
<b>ХОТЕЛ И ОД ОХРИД</b>		
1.	Хотел Лаго, Охрид	4.1
2.	Хотел Два Бисери, Охрид	4.6
3.	Хотел и СПА, Тино Свети Стефан, Охрид	4.7
4.	Хотел Александрија, Охрид	4.2
5.	Сити Палас Хотел, Охрид	4.5
6.	Мр И Бутик Хотел, Охрид	4.3
7.	Хотел Белведере, Охрид	4.3
8.	Хотел Лебед, Охрид	4.1
9.	Хотел Вилиц, Охрид	4.2
10.	Хотел Силекс, Охрид	4.2
11.	Хотел Гранит, Охрид	4.3
12.	Милениум Палас, Охрид	4.0
<b>ХОТЕЛИ ВО СТРУГА</b>		
13.	Хотел Фреја, Струга	4.7
14.	Хотел БоГрад, Струга	4.9
15.	Хотел Макпетрол, Струга	4.5
16.	Хотел Империл, Струга	4.5
17.	Мираж Хотел и СПА, Струга	4.3
18.	Хотел Дрим, Струга	4.3
<b>ХОТЕЛИ ВО МАВРОВО</b>		

19.	Миас Феворит Хотел, Маврово	4.2
20.	Хотел Бистра Ресорт, Маврово	4.3
<b>ХОТЕЛИ ВО БЕРОВО</b>		
21.	Хотел Манастир, Берово	4.6
<b>ХОТЕЛИ ВО ДОЈРАН</b>		
22.	Хотел Романтик, Дојран	4.4
<b>ХОТЕЛИ ВО КРУШЕВО</b>		
23.	Хотел Монтана Палас, Крушево	4.5

Извор: сопствено истражување

Имајќи ги резултатите од табела 4.7.12. се направи компаративна рамка според критериумот за оцена за тотален квалитет, за хотелите во сите издвоени туристички дестинации во нашата земја. Хотелите се рангирани од хотелот со највисока оцена за тотален квалитет, кон хотелот со најниска оцена за тотален квалитет.

**Табела 4.86. Компаративна рамка според критериумот за оцена за тотален квалитет, за хотелите во сите издвоени туристички дестинации, според гугл**

Ред бр.	хотел	Тотален квалитет
1.	Хотел Боград, Струга	4.9
2.	Хотел и СПА, Тино Свети Стефан, Охрид	4.7
3.	Хотел Фреја, Струга	4.7
4.	Хотел Два Бисери, Охрид	4.6
5.	Хотел Манастир, Берово	4.6
6.	Сити Палас Хотел, Охрид	4.5
7.	Хотел Монтана Палас, Крушево	4.5
8.	Хотел Макпетрол, Струга	4.5
9.	Хотел Имperiал, Струга	4.5
10.	Хотел Романтик, Дојран	4.4
11.	Мираж Хотел и СПА, Струга	4.3
12.	Хотел Дрим, Струга	4.3
13.	Хотел Бистра Ресорт, Маврово	4.3
14.	Хотел Гранит, Охрид	4.3
15.	Мр И Бутик Хотел, Охрид	4.3
16.	Хотел Белведере, Охрид	4.3
17.	Хотел Вилиц, Охрид	4.2
18.	Хотел Силекс, Охрид	4.2
19.	Миас Феворит Хотел, Маврово	4.2
20.	Хотел Александрија, Охрид	4.2
21.	Хотел Лебед, Охрид	4.1
22.	Хотел Лаго, Охрид	4.1
23.	Милениум Палас, Охрид	4.0

Извор: сопствено истражување

Оцените за тотален квалитет генерирани од платформата „Гугл“, каде што јавноста оценува на скала од 1 кој сведочи за најлош квалитет, до 5 – кое е сведоштво за највисок квалитет, зборуваат за поприлично добри резултати во македонското угостителство. Највисока оцена 4.9, е забележана само кај еден хотел „БоГрад“ од Струга, најниска оцена 1, нема ниту еден хотелски субјект во нашата контролна група, а најниска оцена од добиените меѓу избраните хотели, има хотелот Милениум Палас од Охрид и тоа оцена 4.0. Оцена која најмногу се повторува во 6 случаи од 23 е оцената 4.3. Разликата меѓу најдобрата оцена 4.9 и најниската оцена 4, е само 0.9, кое зборува за многу тесна разлика во однос на тоталниот квалитет, кој го спознава јавноста на гугл, кое е добар показател за целосната состојба на угостителството во нашата земја. Изведената средна оцена за тотален квалитет во контролната група од 23 хотели е 4.2

**Табела 4.87. Карактеристични оценки за хотелите од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации во РС Македонија, според гугл**

Средна оцена за тотален квалитет	Највисока оцена за тотален квалитет	Најниска оцена за тотален квалитет	Оцена која најмногу се повторува во низата	Разлика меѓу највисокаа и најниската оцена
4.2	4.9	4.0	4.3	0.9

Извор: сопствено истражување

Согласно ранг листата ги издвоивме петте хотели со најдобри оценки за тотален квалитет на гугл

**Табела 4.88. Пет најдобро оценети хотели од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации во РС Македонија, според гугл**

Ред.бр.	Ред. бр. на хотел	хотели од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации	Тотален квалитет оцена
1.	14	Хотел БоГрад, Струга	4.9
2.	3	Хотел и СПА, Тино Свети Стефан, Охрид	4.7
3.	13	Хотел Фреја, Струга	4.7
4.	2	Хотел Два Бисери, Охрид	4.6
5.	21	Хотел Манастир, Берово	4.6



Извор: сопствено истражување

Од ранг листата лесно се издвојуваат и петте хотели од контролната група кои се со најлоши оценки за тотален квалитет.

**Табела 4.89. Пет најлошо оценети хотели од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации во РС Македонија, според гугл**

Ред.бр	Ред. бр. на хотел	хотели од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации	Тотален квалитет оцена
1.	12	Милениум Палас, Охрид	4.0
2.	1	Хотел Лаго, Охрид	4.1
3.	8	Хотел Лебед, Охрид	4.1
4.	4	Хотел Александрија, Охрид	4.2
5.	19	Миас Феворит Хотел, Маврово	4.2

Извор: сопствено истражување

Во оваа компаративна анализа ги испитавме 23-те хотели во контролната група, сите категоризирани со 4\* и лоцирани во туристичките дестинации низ РС Македонија. Нашата цел беше да го оцениме целокупниот резултат за квалитет на секој хотел на google

По извршената анализа, откривме дека хотелите во контролната група имаат широк опсег на вкупни оценки за квалитет, кои се движат од 4 до 4.9. Во просек, вкупниот резултат за квалитет за хотелите во контролната група беше 4.2, што укажува на генерално високо ниво на задоволство на клиентите од целокупната понуда на угостителството од овј ранг.

#### **4.7.5. Анализа врз база на генерирани податоци од Фејсбук**

Фејсбук е моќна онлајн платформа која стана значаен дел од нашиот секојдневен живот. Нејзината улога во поврзувањето на луѓето од целиот свет е добро позната, но исто така има значително влијание врз бизнисите и нивните маркетинг стратегии. Во контекст на туристичката индустрија, Facebook е вредна алатка за промоција и продажба на хотели.

Со помош на можностите кои ги нуди фејсбук, направена е анализа на хотели врз основа на средни оценки за тотален квалитет, генерирани од онлајн платформата.

Генерално, анализата покажува дека Facebook игра клучна улога во промовирањето и маркетингот на хотелите во нашата земја. Таа стана суштинска алатка за поврзувањето на хотелите со потенцијалните клиенти. Како резултат на тоа, хотелите кои инвестираат во нивното присуство на Facebook може да очекуваат да добијат значителни придобивки во однос на зголемените резервации и приходи.

Во однос на анализата на 23те 4 ѕвезди хотели од туристичките дестинации во нашата земја се открија интересни сознанија, кои ќе ги проследиме од следното:

**Табела 4.90. Хотели од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации во РС Македонија, групирани по градови, со оцените за тотален квалитет, според фејсбук**

Ред бр.	хотел	Тотален квалитет
<b>ХОТЕЛ И ОД ОХРИД</b>		
1.	Хотел Лаго, Охрид	/
2.	Хотел Два Бисери, Охрид	4.4
3.	Хотел и СПА, Тино Свети Стефан, Охрид	4.6
4.	Хотел Александрија, Охрид	/
5.	Сити Палас Хотел, Охрид	4.1
6.	Мр И Бутик Хотел, Охрид	4.5
7.	Хотел Белведере, Охрид	4.5
8.	Хотел Лебед, Охрид	4.3
9.	Хотел Вилиц, Охрид	4.4
10.	Хотел Силекс, Охрид	/
11.	Хотел Гранит, Охрид	3.9
12.	Милениум Палас, Охрид	4.1
<b>ХОТЕЛИ ВО СТРУГА</b>		
13.	Хотел Фреја, Струга	4.6
14.	Хотел БоГрад, Струга	5.0
15.	Хотел Макпетрол, Струга	3.0
16.	Хотел Имperiал, Струга	4.1
17.	Мираж Хотел и СПА, Струга	4.4
18.	Хотел Дрим, Струга	4.1
<b>ХОТЕЛИ ВО МАВРОВО</b>		
19.	Миас Феворит Хотел, Маврово	4.3
20.	Хотел Бистра Ресорт, Маврово	3.8
<b>ХОТЕЛИ ВО БЕРОВО</b>		
21.	Хотел Манастир, Берово	4.5
<b>ХОТЕЛИ ВО ДОЈРАН</b>		
22.	Хотел Романтик, Дојран	4.1

ХОТЕЛИ ВО КРУШЕВО		
23.	Хотел Монтана Палас, Крушево	4.1

Извор: сопствено истражување

Имајќи ги резултатите од табела 4.90. се направи компаративна рамка според критериумот за оцена за тотален квалитет, за хотелите во сите издвоени туристички дестинации во нашата земја. Хотелите се рангирани од хотелот со највисока оцена за тотален квалитет - 5, кон хотелот со најниска оцена за тотален квалитет -1. Од сите 23 хотели во контролната група, за три, фејсбук, не излиста никакви податоци.

**Табела 4.91. Компаративна рамка според критериумот за оцена за тотален квалитет, за хотелите во сите издвоени туристички дестинации, според фејсбук**

Ред бр.	хотел	Тотален квалитет
1.	Хотел БоГрад, Струга	5.0
2.	Хотел и СПА, Тино Свети Стефан, Охрид	4.6
3.	Хотел Фреја, Струга	4.6
4.	Хотел Манастир, Берово	4.5
5.	Мр И Бутик Хотел, Охрид	4.5
6.	Хотел Белведере, Охрид	4.5
7.	Хотел Два Бисери, Охрид	4.4
8.	Мираж Хотел и СПА, Струга	4.4
9.	Хотел Вилиц, Охрид	4.4
10.	Хотел Лебед, Охрид	4.3
11.	Мнас Феворит Хотел, Маврово	4.3
12.	Сити Палас Хотел, Охрид	4.1
13.	Милениум Палас, Охрид	4.1
14.	Хотел Дрим, Струга	4.1
15.	Хотел Имperiал, Струга	4.1
16.	Хотел Романтик, Дојран	4.1
17.	Хотел Монтана Палас, Крушево	4.1
18.	Хотел Гранит, Охрид	3.9
19.	Хотел Бистра Ресорт, Маврово	3.8
20.	Хотел Макпетрол, Струга	3.0
21.	Хотел Александрија, Охрид	/
22.	Хотел Лаго, Охрид	/
23.	Хотел Силекс, Охрид	/

Извор: сопствено истражување

Оцените за тотален квалитет, генерирани од платформата „Фејсбук“, каде што јавноста оценува на скала од 1 кој сведочи за најлош квалитет, до 5 – кое е сведоштво за највисок квалитет, зборуваат за поприлично добри резултати во македонското угостителство. Највисока оцена 5, е забележана само кај еден хотел „БоГрад“ од

Струга, најниска оцена 1, нема ниту еден хотелски субјект во нашата контролна група, а најниска оцена од добиените меѓу избраните хотели, има хотелот Макпетрол исто од Струга и тоа оцена 3. Оцената која најмногу се повторува е 4.1 и тоа во 6 случаи од 20те оценети, а разликата меѓу најдобро оценетиот и најниско оценетиот хотел за тотален квалитет е 2, кое укажува на малку поголема дискрепанца во низата на контролната група, евалуирани хотели од јавноста на фејсбук. Средната оцена во однос на тоталниот квалитет во низата на сите хотели од контролната група е 4.2, кое сведочи за висок квалитет перцепиран оценуван од фејсбук јавноста, кај македонските хотели од категоријата 4 ѕвезди, кои се наоѓаат во туристичките дестинации во нашата земја.

**Табела 4.92. Карактеристични оценки за хотелите од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации во РС Македонија, според фејсбук**

Средна оцена за тотален квалитет	Највисока оцена за тотален квалитет	Најниска оцена за тотален квалитет	Оцена која најмногу се повторува во низата	Разлика меѓу највисокаа и најниската оцена
4.2	5	3	4.1	2

Извор: сопствено истражување

Од добиената ранг листа се добиени следните податоци:

**Табела 4.93. Пет најдобро оценети хотели од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации во РС Македонија, според фејсбук**

Ред.бр.	Ред. бр. на хотел	хотели од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации	Тотална средна оцена
1.	14	Хотел БоГрад, Струга	5.0
2.	3	Хотел и СПА, Тино Свети Стефан, Охрид	4.6
3.	13	Хотел Фреја, Струга	4.6
4.	21	Хотел Манастир, Берово	4.5
5.	6	Мр И Бутик Хотел, Охрид	4.5

Извор: сопствено истражување

**Табела 4.94. Пет најлошо оценети хотели од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации во РС Македонија, според фејсбук**

Ред.бр	Ред. бр. на хотел	хотели од категоријата 4 ѕвезди во туристичките дестинации	Тотална средна оцена
1.	15	Хотел Макпетрол, Струга	3.0
2.	20	Хотел Бистра Ресорт, Маврово	3.8
3.	11	Хотел Гранит, Охрид	3.9
4.	23	Хотел Монтана Палас, Крушево	4.1
5.	22	Хотел Романтик, Дојран	4.1

Извор: сопствено истражување

Во нашата компаративна анализа, подетално ги разгледавме 23-те хотели во контролната група, од кои сите беа категоризирани со 4 ѕвезди и беа лоцирани на различни туристички дестинации низ РС Македонија. Нашата цел беше да го оцениме целокупниот резултат за квалитет на секој хотел и да добиеме општо разбирање за квалитетот на сите хотели на популарната платформа за социјални медиуми, facebook.com.

За да го постигнеме ова, спроведовме длабинска евалуација на присуството на социјалните мрежи на секој хотел. По завршувањето на нашата анализа, откривме дека хотелите во контролната група имаат широк опсег на вкупни резултати за квалитет, кои се движат од 3 до 5. Вкупниот резултат за квалитет е сеопфатна метрика која ги зема предвид сите аспекти на хотелот, вклучувајќи го и квалитетот за услуги на клиентите, чистотата на собите, квалитетот на удобностите и целокупното искуство на гостите.

Во просек, вкупниот резултат за квалитет за хотелите во контролната група беше 4.2, што укажува на генерално високо ниво на задоволство кај клиентите од целата палета на угостителски услуги што ги нудат овие хотели. Ова е ветувачки резултат за хотелската индустрија во РС Македонија, бидејќи покажува посветеност на обезбедување висококвалитетни услуги за клиентите, дури и во услови на силна конкуренција.

Крајно, компаративната анализа на 23-те хотели во контролната група даде вредни сознанија за тоталниот квалитет на хотелската индустрија во РС Македонија. Иако има некои варијации во квалитетот на услугите што ги обезбедуваат поединечни хотели, наодите сугерираат дека поголемиот дел од хотелите се посветени на обезбедување висококвалитетни услуги за своите клиенти. Со искористување на моќта на социјалните медиуми, хотелите дополнително го

подобруваат своето онлајн присуство и се поврзуваат со клиентите на нови и значајни начини.

#### **4.7.6. Компаративна анализа на генерираните податоци од букинг.ком, трипадвајзер, гугл и фејсбук**

Во оваа анализа, се фокусираме на хотелите од категоријата со 4 ѕвезди, споредувајќи ги различните аспекти на нивните капацитети за да обезбедиме сеопфатен преглед на угостителството. Во контролната група беа разгледувани 23 хотели од нашата земја, од истородно ниво, односно хотели категоризирани со 4\* и тоа во градовите и местата кои се третираат како туристички дестинации, со исклучување на Скопје, поради тоа што сепак како главен град носи многу различни одлики од останатите и компаративната анализа од многу аспекти не би била правична, а тоа: Охрид, Струга, Берово, Маврово, Дојран и Крушево.

Хотелите беа анализирани според оцените за квалитет по различни категории и оцените за тотален квалитет, кои ги генерираат неколкуте „онлаин“ платформи кои се со примарна или посредна намена за продажба и маркетинг на овие капацитети, но нудат и исклучителни алатки за контрола на квалитет. Тоа се: „букинг.ком“, „трипадвајзер“, „гугл“ и „фејсбук“, односно со оригиналните називи: Booking.com, TripAdvisor, Google и Facebook.

Хотелите беа оценети врз основа на нивните вкупни оценки за квалитет, како и нивните перформанси во одредени категории, како што се чистота, локација, персонал, удобности и вредност за парите. Резултатите од нашата анализа открија дека хотелите во нашите избрани градови генерално обезбедуваат висококвалитетни објекти и услуги на своите гости.

Првите две споманти платформи, букинг.ком и трипадвајзер, покрај оцените за тотален квалитет, работата на хотелите ја валоризираат и во однос на засебни категории, додека од вторите две наведени платформи гугл и фејсбук, генерираат само оценки за тотален квалитет. Бидејќи категорија која ги спојува сите четири

користени платформи, е категоријата за тотален квалитет, последната компаративна анализа, во однос на сите платформи и сите хотели во контролната група, ќе се прави токму според оваа категорија. Податоците беа зимани од веќе направените ранг листи и компаративни анализа во истражувањата направени погоре за секоја од платформите посебно, но уште еднаш да се спомне дека хотелите кои следат на ранг листите, а се со исти оценки за тотален квалитет, се рангирани редоследно според засебните оценки, по самите потесни категории на оценување.

**Табела 4.95. Споредба меѓу средните оценки за тотален квалитет произлезени од секоја од четирите платформи**

	средните оценки за тотален квалитет од секоја од четирите платформи			
	Букинг.ком	Трипадвајзор	Гугл	Фејсбук
оцена	8.52 од 10 – на скала до 5, процентуално изведена соодветна оцена би била 4.25	3.8 од 5	4.2 од 5	4.2 од 5

Извор: сопствено истражување

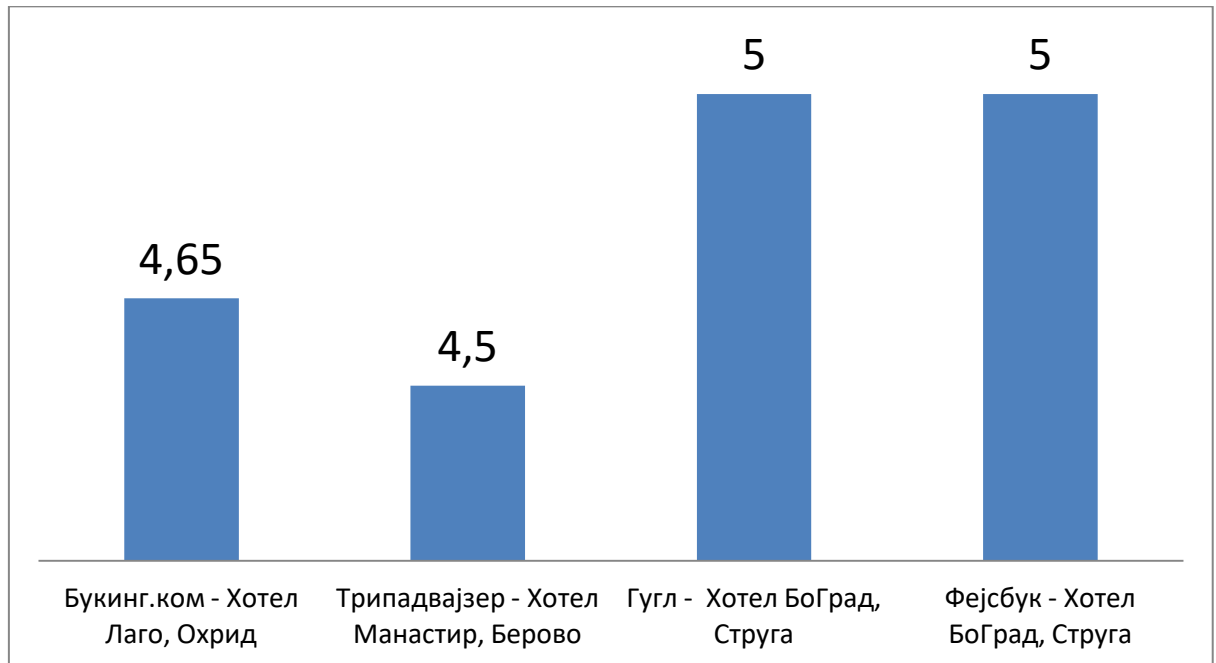
Следи споредба меѓу најдобро рангираниот хотел на сите четири платформи, по која ќе следи споредба меѓу најлошо рангираниот хотел во сите пет платформи.

**Табела 4.96. Споредба меѓу најдобро рангираниот хотел на сите четири платформи**

	Онлаин платформи			
	Букинг.ком	Трипадвајзор	Гугл	Фејсбук
хотел	Хотел Лаго, Охрид	Хотел Манастир, Берово	Хотел БоГрад, Струга	Хотел БоГрад, Струга
оцена	9.3 од 10 – на скала до 5, процентуално изведена соодветна оцена би била 4.65	4.5 од 5	5.0 од 5	5.0 од 5

Извор: сопствено истражување

**Графикон 4.47. Споредба меѓу најдобро рангираниот хотел на сите четири платформи**



Извор: сопствено истражување

**Табела 4.97. Споредба меѓу најлошо рангираниот хотел на сите четири платформи**

	Онлаин платформи			
	Букинг.ком	Трипадвајзор	Гугл	Фејсбук
хотел	Милениум Палас, Охрид	Милениум Палас, Охрид	Милениум Палас, Охрид	Макпетрол, Струга
оцена	6.4 од 10 – на скала до 5, процентуално изведена соодветна оцена би била 3.2	3 од 5	4 од 5	3 од 5

Извор: сопствено истражување

Во однос на најдобро рангираните 5 хотели на секоја од платформите, е многу интересно да се забележи дека со сигурност се зборува за многу висок степен на тотален квалитет. Ова е многу очигледно бидејќи еден од хотелите Хотел Манастир, Берово се повторува во прво рангираните 5, на сите 4 платформи, а други 4 хотели се



меѓу петте прво рангирани на три од четирите платформи. Увиденото потврдува несомнен квалитет кај сите овие 5 хотели, бидејќи платформите меѓу себе немаат никакво влијание една на друга, а и јавноста која ги оценува овие хотели го прави тоа засебно на секоја од платформите и независно, водејќи се само од сопственото искуство и убедување.

Хотелот Манастир од Берово, има едно прво место, едно четврто место и две петти места, на четирите платформи, што несомнено го потврдува неговиот квалитет на понуда и услуга, односно зборува за неговата успешност. Меѓу другите 4 хотели со по три појавувања во првите пет рангирани на четирите платформи се: хотелот Бо Град од Струга со многу добар рејтинг од две први места и едно четврто место; Хотел и СПА, Тино Свети Стефан, Охрид со исклучителен ранг од три втори места на трите платформи од вкупно четирите, на кои се појавува меѓу првите пет рангирани хотели; хотел Фреја од Струга со едно второ место и две трети места и хотелот Два Бисери од Охрид, со две трети места и едно четврто место со своето присуство на три од четирите платформи, рангиран меѓу најдобрите пет хотели. Други 4 хотели кој се рангирани меѓу петте најдобри, на сите 4 платформи, со по едно појавување се: хотелот Лаго од Охрид, хотелот Монатана Палас од Крушево, Сити Палас Хотел од Охрид и Мр.И Бутик хотел, Охрид. Нивното појавување меѓу најдобрите, зборува за нивна квалитетна понуда и услуга, но самото тоа што е со по едно појавување, не дава некоја особена потврда за истото.

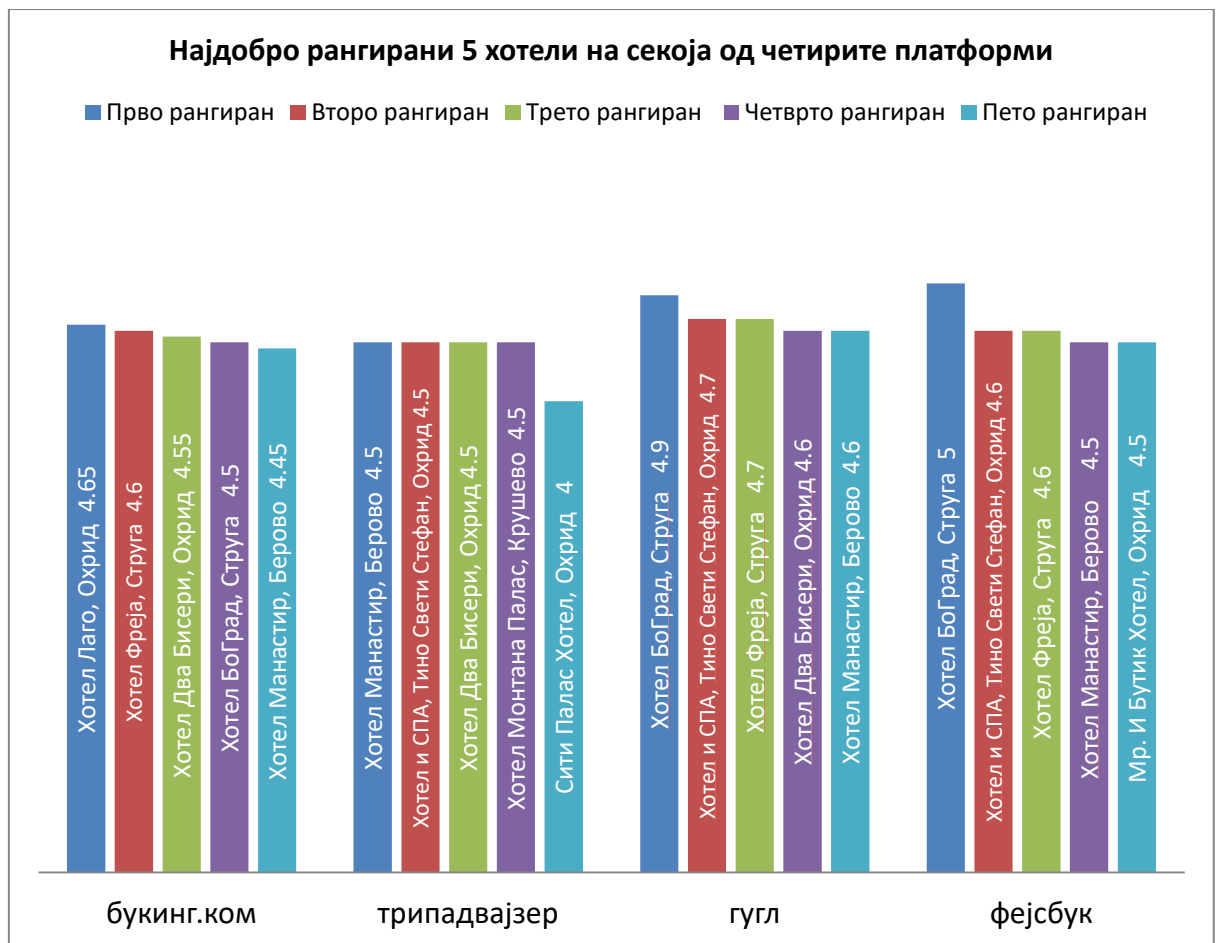
**Табела 4.98. Споредба меѓу најдобро рангираните 5 хотели на секоја од сите четири платформи**

ранг	Онлаин платформи							
	Букинг.ком		Трипдвајзор		Гугл		Фејсбук	
	хотел	Оцена за тотален квалитет – каде што на скала до 5, проценту ално изведена соодветна оцена би	хотел	Оцена за тотале н квали тет	хотел	Оцена за тотале н квали тет	хотел	Оцена за тотале н квали тет

		<b>била следната</b>						
<b>Прво рангиран</b>	Хотел Лаго, Охрид	9.3 4.65	Хотел Манастир, Берово	4.5	Хотел БоГрад, Струга	4.9	Хотел БоГрад, Струга	5.0
<b>Второ рангиран</b>	Хотел Фреја, Струга	9.2 4.6	Хотел и СПА, Тино Свети Стефан, Охрид	4.5	Хотел и СПА, Тино Свети Стефан, Охрид	4.7	Хотел и СПА, Тино Свети Стефан, Охрид	4.6
<b>Трето рангиран</b>	Хотел Два Бисери, Охрид	9.1 4.55	Хотел Два Бисери, Охрид	4.5	Хотел Фреја, Струга	4.7	Хотел Фреја, Струга	4.6
<b>Четврто рангиран</b>	Хотел БоГрад, Струга	9.0 4.5	Хотел Монта на Палас, Крушево	4.5	Хотел Два Бисери, Охрид	4.6	Хотел Манастир, Берово	4.5
<b>Пето рангиран</b>	Хотел Манастир, Берово	8.9 4.45	Сити Палас Хотел, Охрид	4.0	Хотел Манастир, Берово	4.6	Мр И Бутик Хотел, Охрид	4.5

Извор: сопствено истражување

*Графикон 4.48. Споредба меѓу најдобро рангираните 5 хотели на секоја од сите четирите платформи*



Извор: сопствено истражување

Во однос на најлошо рангираните 5 хотели на секоја од платформите, најнапред треба да се спомне дека и најниско забележаната оценка соодветна на скалата од 1 до 5 е 3, што само по себе зборува дека е далеку од многу лоша оценка 1 и исто така не е ниту 2 кое е одговор за лошо, туку станува збор за нешто што е неутрално или умерено, но секако не е добро или многу добро, кое би зборувало за висок квалитет. Носител на најниска оценка 3, но исто така се појавува и на три од четирите платформи како прв на ранг листата на хотели со најниска оценка за тотален квалитет е хотелот Милениум Палас од Охрид. Сепак да се нагласи дека оцената која ја има на букинг.ком 6.8 која која е пандан на 3.2 на скала од 1 до 5, потоа 3 на трипадвајзер и 4 на гугл, се оценки кои главно не се и толку ниски, туку дека генерално македонското угостителство во категоријата од 4 ѕвезди хотели со примероци од туристичките дестинации, земени во контролната група од 23 хотели, се одликуваат навистина со високи оценки за својот тотален квалитет. Во оваа група од пет хотели со најниски оценки за тотален квалитет на сите 4 платформи, се повторуваат со по две појавувања уште три хотели и тоа хотел Гранит од Охрид,

хотел Силекс од Охрид и хотел Лебед од Охрид. И за овие хотели важи истото кое беше речено и за хотел Милениум од Охрид, со тоа што сепак како и за самиот Милениум и за овие три хотели, повотувањето меѓу најниските оценки, на четирите платформи, укажува на значителна информација. Специфично е да се искоментира појавувањето на хотел Лаго од Охрид на второ рангирано место со најниска оцена на гугл.ком, кога на букинг.ком беше прво рангиран со највисока оцена во целата низа од 23 хотели, оваа огромна дискрепанца, укажува на нешто чудно кое би можело понатаму да биде истражено. Постои и уште еден невообичаен момент на кој се издвојува, а тоа е рангирањето на четврто место на листа и со најниски оценки на фејсбук.ком и со највисоки оценки на трипадвајзер.ком, на хотел Монтана, Крушево, оваа појава треба подлабински да се испита, за да се дојде до реални сознанија. Останатите девет хотели од оваа група на пет наниско оценети на четирите платформи, се појавуваат само по еднаш и тоа со оценки од 3 до 4.2, кое укажува повеќе на можеби не толку понизок тотален квалитет, колку што зборува за силна конкуренција по овој основ.

**Табела 4.99. Споредба меѓу најлошо рангираните 5 хотели на секоја од сите четирите платформи**

ранг	Онлаин платформи							
	Букинг.ком		Трипадвајзор		Гугл		Фејсбук	
	хотел	Оцена за тотален квалитет, каде што на скала до 5, процентуално изведена соодветна оцена би била следната	хотел	Оцена за тотален квалитет	хотел	Оцена за тотален квалитет	хотел	Оцена за тотален квалитет
Прво рангиран	Милениум Палас, Охрид	6.4 3.2	Милениум Палас, Охрид	3.0	Милениум Палас, Охрид	4.0	Хотел Макпетрол, Струга	3.0
Второ ранги	Хотел Дрим,	7.3 3.65	Хотел Вилиц,	3.5	Хотел Лаго,	4.1	Хотел Бистра	3.8

ран	Струга		Охрид		Охрид		Ресорт, Маврово	
Трето ранги ран	Хотел Гранит , Охрид	7.8 3.9	Хотел Силекс , Охрид	3.5	Хотел Лебед, Охрид	4.1	Хотел Гранит, Охрид	3.9
Четвр то ранги ран	Мираж Хотел и СПА, Струга	7.8 3.9	Хотел Белвед ере, Охрид	3.5	Хотел Александ рија, Охрид	4.2	Хотел Монтан а Палас, Крушев о	4.1
Пето ранги ран	Хотел Силекс , Охрид	7.9 3.95	Хотел Лебед, Охрид	3.5	Миас Феворит Хотел, Маврово	4.2	Хотел Романт ик, Дојран	4.1

Извор: сопствено истражување

**Графикон 4.49. Споредба меѓу најлошо рангираните 5 хотели на секоја од сите четири платформи**



Извор: сопствено истражување

#### **4.7.7. Резиме од моделот на истражување - компаративна анализа на угостителски објекти – хотели од категорија 4\***

Во оваа анализа, фокусот е на хотелите со 4 ѕвезди, споредувајќи ги различните аспекти на нивните капацитети и содржини за да се обезбеди сеопфатен преглед на нивниот квалитет. Контролната група ја сочинуваат 23 хотели од туристичките дестинации во Македонија, со исклучок на Скопје поради неговите уникатни карактеристики како главен град. Хотелите беа анализирани врз основа на оценките за квалитет од онлајн платформите како што се Booking.com, TripAdvisor, Google и Facebook, со примарен акцент на категоријата тотален квалитет. За да се обезбеди правичност во компаративната анализа, конечната оценка беше заснована на категоријата тотален квалитет, која е заедничка категорија на сите четири платформи. Податоците беа собрани од постојните ранг листи и споредбените анализи спроведени одделно за секоја платформа. Резултатите од анализата открија вредни сознанија за угостителството во категоријата хотели со 4 ѕвезди.

Наодите од оваа анализа покажуваат дека квалитетот на хотелите, проценет од онлајн платформите како Booking.com, TripAdvisor, Google и Facebook, игра значајна улога во успехот на угостителските бизниси. Анализата го спореди Хотел Манастир со другите хотели со 4 ѕвезди во контролната група и ги идентификуваше неговите силните страни, додека слаби речиси и да не се издвоија. Така хотелите рангирани во топ 5, на секоја од четирите платформи, покажуваат високо ниво на квалитет, при што некои хотели се појавуваат на сите или на повеќето платформи. Хотелот Манастир од Берово, на пример, е единствиот од контролната група на 23 хотели кој е рангиран во топ 5 хотелите, на сите 4 платформи, што несомнео го потврдува квалитетот на неговата понуда и услуга и го оправдува токму неговото поставување како репер и предмет на оваа студијата на случај. Други хотели со повеќекратно појавување во топ 5 се хотелот Бо Град од Струга, Хотел и СПА Тино Свети Стефан од Охрид, Хотел Фреја од Струга и Хотел Два Бисери од Охрид.

Најлошо рангираните 5 хотели на секоја платформа имаат релативно неутрален рејтинг од 3 на скала од 1 до 5, што укажува на тоа дека не се работи за исклучително лош тотален квалитет кај овие хотели, тука дека генерално хотелите во

контролната група се со силна конкуренција од висок квалитет, наспроти овие – најлошо рангираните хотели кои се со умерен квалитет. Хотелот Милениум Палас во Охрид има најниска оцена од 3, на три од четирите платформи (Booking.com е 6,8, што е еквивалентно на 3,2 на скала од 1 до 5), кои резултати, го прават, хотел со убедливо најслаба оцена за тотален квалитет од сите во контролната група. Други хотели со низок рејтинг на повеќе платформи ги вклучуваат Хотел Гранит, Хотел Силекс и Хотел Лебед, сите лоцирани во Охрид. Исто така, има некои невообичаени разлики во рејтингот, како што се Хотел Лаго во Охрид кој е високо рангиран на Booking.com, но ниско на Google.com и Хотел Монтана во Крушево, кој е високо рангиран на TripAdvisor, но ниско на Facebook, што може да бара дополнителна истрага.

Резултатите од истражувањето истакнуваат дека континуираниот квалитет е клучен за успехот на угостителските субјекти, кое всушност во целост ја потврдува општата хипотеза - „**Континуираниот квалитет како предуслов за успех на угостителскиот бизнис**“. Анализата откри дека хотелите со повисоки оценки за квалитет на онлајн платформите имаат тенденција да имаат подобри перформанси во однос на продажбата и маркетингот, бидејќи тие се перцепирани позитивно од гостите и потенцијалните клиенти. Квалитетот на хотелот е суштински фактор кој влијае на задоволството на гостите, лојалноста и успешното работење.

#### **4.8. ПРЕДЛОГ МЕРКИ И ПРЕПОРАКИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ СО ЦЕЛ УШТЕ ПОГОЛЕМ УСПЕХ НА ХОТЕЛСКИОТ БИЗНИС**

Моделите на истражувања кои беа спроведени: студијата на случај – акциско истражување, која го обработува моменталното работење на хотелот со сите негови услуги, понуда и процеси, кое е резултат на целокупното досегашно функционирање на хотелот, бидејќи се работи за зависно - последователни активности. Двата типа на анкети од кои едната е за мерење на квалитетот преку задоволството на корисниците на хотелската понуда, а другите се контролни листи за мерење на континуитет во квалитет на внатрешните хотелски операции и нивното влијание на успехот на угостителскиот бизнис и тоа: „Чек листа за менаџер“, „Чек листа за сместувачки единици“, „Чек листа за мистериозен гостин“ и „Чек листа за прием на стоки,

материјали и намирници“, како и компаративната анализа која во свој фокус има контролна група хотели кои се споредуваат во однос на оцените, кои се генерираат од онлајн системи за маркетинг и продажба, но во исто време се и показател на квалитет, каде преземените оценки се добиени кумулативно од кога хотелот почнува да се појавува на овие платформи, доведува до повеќе предлог мерки кои можат да влијаат кон подобрувањето на квалитетот со цел уште поголем успех на хотелскиот бизнис.

Во деталното излагање од спроведеното истражување, детално се доловени елементите на стандарди, управување и контрола на квалитетот, ставајќи акцент на континуираното нивно подобрување, со особен осврт на нивната практична применетост во реалниот сектор. Преку набљудувањето, истражувањето и анализата кои се исцрпни и длабоки, може да се заклучи дека спроведувањето на ефективно управување и контрола на квалитет во хотелскиот бизнис, може да доведе до исклучителни резултати во креирање на можности и нивно искористување за директен раст и развој.

Ова истражување покажа дека, во тековната технолошка ера и степенот на свест за квалитет кај луѓето, воведените стандарди за квалитет, управувањето и контролата на квалитетот се од суштинско значење во хотелската индустрија. Во 21-от век, навиките на клиентите се сменети и тие го користат интернетот за какви било информации. Особено за информации од хотелскиот сектор, луѓето почнуваат од случајна свесност, до интерес, па информации и консултации, се до правење на директна резервација. Генерално комуникацијата и B2B и B2C е главно, ако не и во целост, дигитална. Резервациите се, се повеќе директни, кон дигиталните канали, затоа хотелите треба максимално да ги искористуваат дигиталните, особено онлајн канали, во комуникацијата и маркетингот, односно управувањето со квалитетот и целиот увид и повратни информации за контрола на квалитет кои тие ја овозможуваат, за исполнување на својата цел за што позадоволни клиенти и апропо поуспешен бизнис.

Голем проблем за одржување и раководење со квалитетот е непостојаноста и недостигот на работниот кадар, кое е проблем на ниво на држава. Дури 60% од вработените се лица кои што постојано флукутираат. Со помош на вложување во силна хумана врска со постојаниот или постабилниот дел од вработените, се гради корпоративна култура на засегнатост за работата, позитивност, љубезност, желба за



личен учинок, помош кон колегата, која понатаму се надоградувана и зајакнувана со текот на годините и се наметнува на секој нов член на колективот.

Сериозен сегмент од управувањето со квалитетот отпаѓа на управувањето со енергијата, водата и отпадот. Угостителскиот бизнис мораат да градат силна зелена ориентација во духот на одржливиот развој, за да можат да постигнат континуиран квалитет и успех на бизнисот..

Постои голем простор за подобрување на хотелското работење, доколку се спроведе систематски приод кон идентификуваните слабите точки на целата компанија. Со анализа, до резултати, колку го чинат хотелот, поплаките, грешките, девијациите, дефектите или неисполнувањето на очекуваниот квалитет. Вакво систематизирање и обработка на овие податоци би довело и до идна превенција и до постигнување уште повисок степен на квалитет на хотелскиот бизнис.

Употребата на високо развиен современ софтвер – систем, за грижа за корисници, е голем финансиски издатак, но и огромна потреба и корист за успешно работење на секој поголем угостителски бизнис, особено на хотелите.

Модернизирање, често реновирање, различно уредување и декорирање на јавните и приватните хотелски единици, се големи инвестиции, но се неопходни во позитивното влијание, врз целокупното задоволство на гостите, за уште повисок квалитет на испорака од хотелот.

Анкетата за мерење на квалитетот на хотелската понуда, преку степенот на задоволството на нејзините корисници укажа на повеќе нешта кои би можело да се преземат кон целта до поуспешен бизнис, преку испорачување на континуиран квалитет.

Најниски оценки добиле исказите за локацијата во однос на пристапната патна инфраструктура, кое уште еднаш потврдува дека овој стандард е многу важен и треба со сигурност да се земе предвид при изборот на локација за угостителски објект.

Во конкретниот случај на испитување, оценките би можеле да бидат подобри во однос на салите за конференции, но со оглед дека во меѓувреме е пуштена нова сала, оваа корективна мерка веќе е преземена.

Понудата на храна и уреденоста на ресторанот имаат многу високи средни оценки, што значи дека делумно и на нив се должи до сега постигнатиот квалитет, кое укажува на тоа дека и понатаму треба да се одржуваат на соодветно високо ниво.

Услугата од вработените е на многу високо ниво на квалитет. Таа е оценета со средна оцена 4.93 на скала до 5, од која од групата искази „уверување“ која е со највисока средна оцена 4,95, се издвојуваат „љубезноста на вработените“ со највисока оцена 4.98 и „знаењето на вработените“ со 4.94, од групата искази „одговорност“ со средна оцена 4.94, највисоко е оценета „подготвеноста на вработените да помогнат“ со 4.96. Најниско е оценета групата искази „емпатија“ но сепак со многу висока оцена од 4.90, од кои искази јасно се забележува дека за да се постигне повисок степен на задоволство кај посетителите, би требало да се ангажира лице кое ќе оддава индивидуално внимание, за разбирањето на посебните лични потреби на гостите. Добриот имиџ кој го има хотелот и оценката за „вредност за пари“, кои заедно носат средна оцена 4.84, соодветствуваат со општиот впечаток, желбата за повторна посета и препораката на хотелот, кои заедно бележат оцена 4.81, кои се сериозно високи оценки и го карактеризираат успехот на работење на хотелот. Овие високи оценки се потврдуваат и во одговорите на испитаниците, односно во големиот процент на посета по „втор пат“ 23.3% и во одговорот го посетувам хотелот „често“, со што одговориле дури 30% од испитаниците, кое јасно покажува дека самите искази во анкетата за испитување на задоволството кај гостите од квалитетот на хотелската понуда, можат да служат како контролни репер мерки за квалитет.

Истражувањето спроведено преку анкетните прашалници во форма на контролни листи, за мерење на континуитет во квалитет на внатрешните хотелски операции и нивното влијание на успехот на угостителскиот бизнис и тоа; „Чек листа за менаџер“, „Чек листа за сместувачки единици“, „Чек листа за мистериозен гостин“ и „Чек листа за прием на стоки, материјали и намирници“, укажа дека ваков тип на проверки се неопходни за успешно функционирање на угостителскиот бизнис особено на хотелите. Нивното значење е исклучително и во насока на превенција, и како контролен инструмент, но и како алатка за осигурување на постоечкиот квалитет и затоа треба да бидат преземени како редовна процедурална мерка во сите угостителски оператори каде што се апликативни.

Сондажата направена со помош на компаративната анализа има во фокус контролна група на 23 хотели од 4 ѕвезди, кои се лоцирани во туристички дестинации

на РС Македонија, освен главниот град Скопје. Овие хотели се споредуваат во однос на оцените, кои се генерираат од онлајн системите за маркетинг и продажба Booking.com, TripAdvisor, Google и Facebook, кои во исто време се и показател за квалитет, бидејќи преземените оценки се добиени кумулативно од моментот кога хотелот почнува да се појавува на овие платформи. Така согледувањата кои произлегуваат можат да се користат како мерки и препораки за постигнување на повисок степен на задоволство кај гостите, а со тоа и посигурен успех на бизнисот.

Земајќи ги предвид резултатите од анализата на различните категории на оценување на букинг.ком, треба силно внимание да се обрне на расположливоста на бесплатниот интернет во хотелите, бидејќи најниската оцена 8.03 од 10 ја бележи токму тој. Следно како препорака е збогатување на содржините на хотелите. Нив гостите ги оцениле со 8.17, што значи во иднина би требало повеќе инвестиции да се насочат во тој сегмент. По овие два критериума следен за ревидирање е “вредноста за цена“ што значи дека понудата на некои хотели е преценета од страна на менаџментот и цените би требало да бидат корегирани. Хигиената кај повеќето хотели во оваа контролна група е на доста високо ниво, но сепак има такви каде има простор за подобрување. Останатите категории кои се оценуваат се вработените, комфорноста и локацијата, што значи дека сите наведени 7 критериуми треба да се земат предвид, кога станува збор за квалитет, за хотелот да постигне успех.

На дигиталниот канал трипадвајзер, хотелите се оценуваат по четири критериуми. Со најниска збирна оцена од гостите е оценета услугата 3.6 од 5, кај овие 23 хотели, кое недвосмислено зборува дека со посветување повеќе внимание во овој домен хотелите би можеле да постигнат повисок квалитет на понудата. Следен критериум е оној кој веќе беше коментиран „вредност за цена“ со 3.8, па препораката и воедно корективна мерка, е ревидирање на ценовната политика кај некој хотели.

Споредбената анализа во однос на оцените за тотален квалитет, на истата контролна група хотели, на различните наведени канали, покажува дека тие се веродостојни, бидејќи најдобро оценетите 5 хотели се повторуваат во првите 5 места на листата за тотален квалитет на сите 4 платформи, а истото се случува и меѓу најлошо оценетите хотели при што еден хотел го зима негативниот примат, дури на три од четирите платформи. Ова и сигурен знак дека критериумите по кои се оценуваат хотелите треба да бидат користени како контролни мерки за подобрување

на квалитетот кој испорачуван во континуитет ќе води кон сигурен успех на угостителскиот бизнис.

#### **4.9. ОГРАНИЧУВАЊА НА СПРОВЕДЕНИТЕ ИСТРАЖУВАЊА**

Употребените модели за мерење на влијанието на континуираниот квалитет врз успехот на хотелскиот бизнис, покажаа дека улогата на воведените стандарди, управувањето и контролата на квалитетот на услугите и процесите во хотелите, имаат значително влијание на континуираното испорачување на квалитет и успехот на хотелскиот бизнис. Дел од истражувањето односно студијата на случај – акциско истражување, го обработува моменталното работење на хотелот со сите негови услуги, понуда и процеси, но истото е резултат на целокупното досегашно функционирање на хотелот во период од 19г., бидејќи се последователни активности, исто така во компаративната анализа на контролната група хотели се споредуваат оцените, кои ги генерира системот во моментот на преземање, но истите се добиени кумулативно во периодот од кога хотелот почнува да се појавува на овие платформи до денес, што значи во некои случаи се работи и за период подолг од 15г., дел од истражувањето пак, како различните анкети се спроведени во потесна временска рамка која опфаќа шест месеци. Сепак, добиените резултати не можат целосно да се генерализираат, бидејќи има повеќе ограничувачки фактори што треба да се земат предвид.

Ограничувачки фактори во користењето на методите студија на случај и акциско истражување, се:

- Големината на примерокот, односно студијата на случај на еден хотел, ја ограничува можноста за генерализирање на наодите на поголема популација на хотели, а и примерокот е доста специфичен по голем основ на својата природа, за да може да биде репрезент за пошироката хотелска индустрија, што доведува до можност на ограничувања во генерализираноста на резултатите.
- Наодите од студијата на случај се под влијание на специфични контекстуални фактори кои се единствени за хотел Манастир и за регионот на Берово. Фактори како што се динамиката на локалниот пазар, преференциите на клиентите и културните аспекти кои што влијаеле врз

резултатите. Овие специфични контекстуални фактори можат да ја ограничуваат можноста за примена на наодите на хотели кои работат во различни контексти и региони.

- Истражувачот кој ја спроведува студијата на случај и акциското истражување, е неразделен дел од предметот на истражување, и затоа има веројатност да несвесно може да биде пристрасен и да има свои предрасуди со кои влегол во истражувањето, кои можат да влијаат на собирањето, анализата и интерпретацијата на податоците. Овие предрасуди можат да ја ограничат објективноста и генерализираноста на наодите.
- Надворешните фактори кои исто така неминовно влијаат на развојот на предметот на истражување и наодите од студијата на случај и акциското истражување се: економските услови, промените во владините политики и природните влијанија, кои секако можат да бидат ограничувачки фактор во однос на апликативноста на други случаи во хотелската индустрија.

Ограничувачки фактори во користењето на истражувачкиот метод, компаративна анализа на контролната група хотели, се:

- Истражувачкиот модел користеше контролна група од 23 хотели од туристички дестинации во РС Македонија. Оваа група релативна по бројност она примерок можеби не е репрезентативна за целата хотелска индустрија и не може да ја опфати различноста на хотелските понуди и преференциите на клиентите во други региони или земји.
- Истражувачкиот метод се фокусираше конкретно на хотели во РС Македонија и наодите можеби не се применливи за хотели на различни географски локации со различни пазарни услови, очекувања и побарувања на клиентите. Уникатните карактеристики на македонската хотелска индустрија може да ја ограничат генерализираноста на резултатите.
- Оценките користени во истражувачкиот метод се добиени од платформите booking.com, TripAdvisor, Google и Facebook и иако овие платформи се популарни и широко користени, тие можеби нема да обезбедат сеопфатна слика за севкупниот квалитет и успех на хотелот. Други платформи или офлајн извори на повратни информации и оценки би можеле да понудат различни перспективи кои не биле вклучени во анализата.

- Истражувањето кумулативно ги разгледуваше оценките од период од кога хотелот почнал да се појавува на платформите до денес, но сепак, истражувањето не дава информации за промените во управувањето со хотелите, реновирањето или други фактори кои можеби влијаеле на квалитетот и успехот на хотелите со текот на времето. Недостигот на временска анализа го ограничува разбирањето за тоа како континуираните практики за квалитет влијаат на успехот во различни фази од постоењето на хотелот.
- Истражувањето не ги опфаќа експлицитно надворешните фактори кои можат да влијаат на успехот на хотелската индустрија, како што се економските услови, политичката стабилност, промените во туризмот или природните влијанија. Овие надворешни фактори може да имаат значително влијание врз хотелската индустрија и може да се рефлектираат на врската помеѓу континуираниот квалитет и успехот.

Ограничувачки фактори во користењето на истражувачкиот метод, анкета за мерење на квалитетот и задоволството на корисниците на хотелската понуда, се:

- Големината на испитаниот примерок не е репрезентативна за целото население и целниот пазар на хотелската индустрија и резултатите не ги одразуваат точно мислењата и искуствата на сите гости на хотелот или потенцијални клиенти.
- Составот на испитуваниот примерок влијае на генерализираноста на наодите. Факторите како што се возраста, полот и социоекономското потекло на испитаниците влијаат на нивните перцепции и очекувања од хотелските услуги, со што се ограничува генерализираноста на резултатите на пошироката публика.
- Методот што се користи за избор на учесници за истражувањето може да воведо пристрасност. На пример, истражувањето се потпираше на пригоден примерок, каде што учесниците беа избрани врз основа на нивната желба и воља, односно достапност и подготвеност да учествуваат во анкетата, па така и резултатите не се репрезентативни за целата популација.
- Наодите може да бидат под влијание на фактори специфични за локацијата, како што се уникатните карактеристики на хотелот Манастир или

специфичните преференции и очекувања на посетителите во беровската област. Овие фактори може да ја ограничат генерализираноста на резултатите на хотели во други региони или со различни карактеристики.

- Истражувачкиот модел анкета беше спроведена во одреден временски период. Хотелската индустрија е динамична, а факторите како што се трендовите на пазарот, економските услови и преференциите на клиентите се менуваат во текот на сезоните и со текот на времето.
- Одговорите на анкетата се потпираат на самоизјаснување од учесниците, кое носи можност за пристрасност во одговорот, каде што учесниците може да дадат општествено посакувани одговори или да ја пренагласат личната субјективност. Оваа пристрасност може да влијае на точноста и генерализираноста на наодите.

Ограничувачки фактори во користењето на истражувачкиот метод, истражувачки модел „Чек листа“ – анкета, за мерење на континуитет во квалитет на внатрешните хотелски операции и нивното влијание на успехот на угостителскиот бизнис и тоа „Чек листа за менаџер“, „Чек листа за сместувачки единици“, „Чек листа за мистериозен гостин“ и „Чек листа за прием на стоки, материјали и намирници“, се:

- Големината и репрезентативноста на примерокот користен во истражувањето може да влијае на генерализираноста на резултатите, односно примерокот е мал и недоволно разновиден и наодите не можат да бидат применливи за целата популација на хотели или угостителски бизниси.
- Изборот на испитаниците не е случаен од пошироката популација на менаџери или персонал на хотели, туку е ограничен.
- Употребата на чек листите се потпира на субјективните проценка, но на фактички и мерливи нешта. Оваа субјективност може да доведе до пристрасност и да влијае на веродостојноста и валидноста на резултатите од истражувањето, но мерењето на фактичката состојба има своја тежина
- Чек листите во нашиот случај даваат слика за работењето на хотелот во одреден временски период кое е секако ограничувачки фактор како дел од ова истражување, но нивната цел е перманентно користење во секојдневните хотелски операции при што со помош на нив би се следеле

евентуалните флукуациите или промените што се случуваат со текот на времето.

- Моделот на чек листа првенствено се фокусира на внатрешните хотелски операции. Сепак, на успехот на угостителството/хотелскиот бизнис може да влијаат и надворешни фактори како што се економските услови, владините регулативи, трендовите на пазарот и преференциите на клиентите. Занемарувањето на овие надворешни фактори може да го ограничи сеопфатното разбирање на односот помеѓу внатрешните операции и деловниот успех.

Разгледувањето на овие ограничувачки фактори е важно за прецизно толкување на резултатите од истражувањето и избегнување на прекумерна генерализација. Идните истражувања со поголеми примероци, во поразновидна географска застапеност, во подолги временски рамки и посеопфатно разгледување на надворешните и внатрешните фактори ќе обезбедат посигурно разбирање на влијанието на континуираниот квалитет врз успехот на хотелските односно угостителските бизниси.



## ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Врз основа на сè што е досега изнесено и анализирано во оваа докторската дисертација, во завршниот заклучен дел се спојуваат, информациите, податоците и пронајдоците од теориската и емпирииската анализа, создавајќи една целина, која претставува своевиден целокупен преглед на истражување. Можат да се извлечат определени заклучни согледувања, кои можат да придонесат за посигурен континуитет на квалитетот во истражуваното поле, кој ќе овозможи успех на угостителскиот бизнис, како во РС Македонија, така и во меѓународни рамки.

1. Концептот за квалитет во угостителството и покрај тоа што е третиран за важен со векови, со текот на времето доживува еволуција. Во минатото, концептот на гостопримство бил вкоренет во идејата за обезбедување засолниште, храна и пијалок за патниците. Квалитетот на гостопримството се мерел со топлината и дарежливоста на домаќинот и удобноста на сместувањето. Но како што се развивала угостителската индустрија, квалитетот станал со се поформален концепт. На почетокот на 20 век, хотелите и рестораните почнале да се фокусираат на обезбедување на постојано ниво на услуги и производи, а концептот на квалитет станал потесно поврзан со стандардизацијата и ефикасноста. Сепак, во втората половина на 20 век, се појавува нов концепт на квалитет во угостителството, кој се базирал на идејата дека квалитетот не е само стандардизација и ефикасност, туку и задоволување на индивидуалните потреби и преференции на гостите. Угостителската индустрија почнала да се фокусира на обезбедување персонализирана услуга и создавање уникатни искуства за гостите. Овој нов концепт на квалитет е под силно влијание на порастот на удобствата во хотели и зголемената важност на задоволството и лојалноста на клиентите.

Денес, квалитетот е суштинска компонента на угостителството. Од хотелите, рестораните и другите угостителски бизниси се очекува да обезбедат високо ниво на услуги и производи и да создадат незаборавни искуства за своите гости. Концептот за квалитет продолжува да се развива и понатаму, бидејќи угостителските бизниси се обидуваат да ги задоволат променливите потреби и преференци на нивните гости.

2. Хотелиерството како стопанска дејност припаѓа во угостителскиот сектор. Како дејност опфаќа: приготвување и послужување храна, давање услуги за забава,

рекреација, приготвување и послужување пијалаци и давање услуги за сместување. Хотелиерството е една од најважните компоненти на угостителска индустрија и тоа е тесно поврзано со туристичката индустрија, односно се во взаемно - зависна релација. Генерално хотелот е управуван објект, кој на гостите им обезбедува место за ноќевање – на краткорочна комерцијална основа. Притоа, може да се разликуваат повеќе видови хотели, а врз база на услугите што ги даваат за гостите, се делат на: хотели за давање комплетни услуги на гостите и гарни хотели; во однос на должината на престојот на гостите, хотелите се делат на: транзитни хотели и пансионски хотели; според времетраењето на работа: хотели кои работат во текот на целата година или периодично, во една, две или три сезони; според категоријата на хотелот: прва, втора, трета, четврта и петта категорија итн.

3. Категоризацијата на хотелите е со цел воведување на стандарди кои се карактеристика за одредена категорија во хотелиерството, кои пак обезбедуваат сигурност и заштита на правата на потрошувачите, но и со самото постоење на категоризацијата се наметнуваат, но и исполнуваат очекувања од условите, понудата и услугата на хотелот. Припадноста на хотелот на одредена категорија, претставува потврда за нивото на неговиот квалитет, кој е одлика за таа категорија. Видовите хотелски објекти, условите за категоризација, бројот на категоризациски степени, како и нивното означување, се разликуваат во различни земји и низ светот и низ самата Европа. Критериумите за категоризација на хотелите се најчесто базирани врз квантитативни и квалитативни карактеристики, но и безбедносно-техничките правила. Хотелите во РС Македонија се категоризирани во 5 категории, со ѕвезди и овој систем на рангирање е на соодветно европско ниво и е структуриран по начелата на европскиот „Хотелстарс“ систем, кој ги категоризира хотелите во петнаесет високо развиени европски држави.

4. Поимот квалитет подразбира дека некоја појава, предмет или услуга се со добри карактеристики, односно колку нешто е добро или лошо, неговите својства, стандардот на нештото што се мери со други нешта од сличен вид, неговиот степен на извонредност... Квалитетот претставува задоволување на потребите на клиентите, тој содржи и компонента на доверба, но често е и емотивен пристап, а не материјален. Квалитетот многу често е субјективно доживување, а не објективно постоење, но секако во одредени сегменти со квалитет се означуваат физички мерливи параметри, но и процеси карактеризирани со технички термини.

5. При дефинирањето на квалитетот на услугите и квалитетот на производите, постои клучна разлика, тоа е нивната различна природа, на опипливост, односно неопипливоста на услугите. Квалитетот на повеќето услуги е тешко дефинирачки, се до моментот до нивното консумирање, поради субјективниот фактор на консументот и неговата перцепција за квалитет. SERVQUAL е прва објавен алатка – прашалник, за мерење на квалитетот во услужниот сектор и станал доминантна мерна скала во областа. Таа го мери задоволството на клиентот од конзумираната услуга и се темели на пет димензии и тоа: физичката компонента, усогласеноста односно знаењата и вештините на услужниот персонал, кои имплицираат кредибилитет и доверба, капацитетот за одговор - ажурност, компетентност и учтивост, доверливоста – следење на продажното ветување и емпатијата. Обезбедувањето на супериорен квалитет на услугата е предуслов за успех на бизнисите.

6. Во хотелиерството производите секогаш претставуваат еден вид на комбинација на реални опипливи производи, меѓусебно поврзани и зависно условени со услуги. Оваа комбинација на производи е многу разновидна и постојат бројни вакви форми каде нематеријалните услуги заедно со материјалниот производ чинат едно цело. Перцепцијата за квалитетот на услугите и производите во хотелските компании е, секогаш од гледна точка на потрошувачите, а не од она на раководството и вработените во компанијата. Квалитетот на производите и услугите е она кое може да овозможи конкурентска предност меѓу силната конкуренција. Клучни елементи на кои се темели квалитетот на хотелската понуда се: локација, хотелски капацитети, услуги, имиџ и цена. Во различни земји постои различна пракса, но најчесто во хотелиерството, се дефинираат пет степените на квалитет, првиот нуди основни елементи на сместување, а секој повисок нуди поголеми задоволства за клиентите, но воедно и поголеми нивни очекувања, а и поголема вредност за потрошувачот.

7. При дефинирање и мерење на квалитетот на хотелските услуги во фокус е нивната природа, која пак се карактеризира со одредени специфики како што се: нематеријалноста, истовременоста на производството и потрошувачката на услугите, учеството на гостите во процесот на услугата, разновидност на услугите, минливоста на услугата и односот на доверба на хотелот и гостинот. Квалитетот на услугите имплицира задоволство кај потрошувачите. Но во случај на хотелската понуда, специфичноста е што проценката на квалитетот е во целост субјективна, односно се темели на очекувањата на гостионот и реалните одлики на дадената услуга. Всушност

задоволството се јавува како збир на ефекти од она што е понудено, искористено, конзумирано, од материјалните добра и нематеријалната страна на амбиентот, атмосферата, рефлектираното знаење и вештини, кое гостите го доживуваат со цел да се задоволат нивните потреби и желби. Сите овие карактеристики на квалитетот, освен опипливоста и доверливоста, не е можно однапред да се земат предвид, или измерат, бидејќи тие се манифестираат само во процесот на конзумирање на хотелските услуги од страна на секој гостин засебно.

8. Управувањето со квалитет е значаен фактор за успехот на угостителските бизниси. Тоа е пристап за подобрување на ефикасноста и ефективноста на испораката на услуги до клиентите. Управувањето со квалитетот е од суштинско значење за угостителските организации да ги исполнат и надминат очекувањата на нивните клиенти. За олеснување на тој процес се развиени и низа алатки и техники: „Управување со вкупен квалитет - TQM, реинженеринг на деловни процеси - BPR, деловна совршеност, извонредност на перформансите, агилно размислување - Leanthinking, Шест сигма – SixSigma, Статистичка контрола на процесите, итн

9. Спроведувањето на управување со квалитетот во угостителството бара систематски пристап, како дел од таквиот период се преземаат следниве чекори: дефинирање на услугите, идентификување на клиентите, развивање на стандарди за услуги, обука на вработените, мониторирање на перформансите и постојано подобрување. Управување со тотален квалитет (TQM) е пристап на управување кој има за цел да го подобри севкупниот квалитет на производите и услугите на организацијата со вклучување на секој вработен во процесот на постојано подобрување. Пристапот TQM ја нагласува важноста на тимската работа, лидерството и пристапот насочен кон клиентите за да се постигне организациска извонредност. Овие принципи, овозможуваат подобрување на квалитетот на услугата и стекнување на конкурентна предност на пазарот.

10. Во хотелиерството примената на стандардите е поставена на степен на неопходност, бидејќи со помош на нив се исполнуваат основни критериуми за правно функционирање на хотелот, се обезбедува квалитет на производите и услугите, но и се обезбедува место меѓу конкуренцијата и на домашно и на меѓународно ниво. Постојат три вида на стандарди: интерни или внатрешни стандарди, општи норми - екстерни или надворешни стандарди, кои можат да бидат национални или интернационални и стандарди кои се комбинација од претходните два вида. Со

помош на стандардите и нормативите кои со нив се назначуваат, работата во хотелиерството добива на ефикасност, а резултатот на квалитет и постојаност.

11. Со воведувањето на интернационалните стандарди, хотелот обезбедува присутност на интернационалните пазари. Користењето на овие стандарди е да се обезбеди задоволување на очекувањата на гостите на интернационално ниво или истите и да се надминат. Најважните меѓународни стандарди кои имаат одлучувачки ефект врз квалитетот на услугите во туризмот и угостителството, а со тоа и врз воспоставувањето на системите за управување во хотелите се: стандарди од серијата ISO 9000 – Систем за управување со квалитет – QMS, ISO 14001 – Систем за управување со животната средина – EMC, Стандарди за безбедност на храна: HACCP, ISO 22000 и ХАЛЈАЛ, ISO 45001 - Здравје и безбедност при работа, ISO 26000 – Упатство за утврдување на корпоративна одговорност, ISO 27001 – Управување со информациска безбедност – ISMS, ISO 31000 – Управување со ризик, ISO 50001 – Управување со енергија, ISO 10018 – Управување со поплаки – туристичка, ISO 18513 – Терминологија што се користи во секторот за сместување во земјите на ЕУ, ISO 13810 – Туристички услуги – Индустриски туризам – Општи барања за индустриски туризам и ISO 21401 - Туризам и сродни услуги – Систем за управување со одржливост кај сместувачките капацитети – меѓународен стандард за даватели на услуги за сместување и др.

12. Во РС Македонија задолжен за воведување на стандарди и посредување при воведување на стандарди и сертификација во нивно име е задолжен Институтот за стандардизација на РС Македонија (ИСРСМ). Тој е национално тело кое ги претставува националните интереси во однос на стандардизацијата, пред меѓународните, европските и регионалните организации за стандардизација, ги промовира своите активности и исто така по иницијатива на јавните и приватните заинтересирани страни, подготвува и усвојува национални стандарди кои се на доброволна база. Институтот е задолжен и за продажба на стандарди и стандардизациски документи, за воведување и вршење активности за сертификација во областа на производите, услугите и системите за управување во согласност со релевантните европски и меѓународни стандарди, за воведување и вршење активности за сертификација во областа на производите, услугите и системите за управување во согласност со релевантните европски и меѓународни стандарди.

13. Контролата на квалитетот е суштински аспект на хотелската индустрија за да се обезбеди задоволство, лојалност и профитабилност на клиентите. Поголема е веројатноста задоволните клиенти да се вратат во хотелот, да им го препорачаат на своите пријатели и семејството и да остават позитивни критики на интернет. Контролата на квалитет е всушност систем од активности кои се преземаат за да се постигне одржување на квалитетот на производите и услугите. Таа вклучува активности за следење, но и за евентуално изнаоѓање и елиминирање на пројавените проблеми кои би влијале врз квалитетот, односно врз негово постојано континуирано испорачување. Она кое следи е воспоставување на активности кои ќе ја осигураат постојаноста на квалитетот и тоа преку водење документација на проценка, анализа, ревизија, односно преку планиран поставен систем. За да се обезбеди контрола на квалитетот во хотелската индустрија, може да се користат неколку методи, вклучувајќи редовни инспекции, повратни информации од гостите, обука на вработените и компаративни проверки.

14. Треба да се има предвид дека постојат различни видови на контрола на квалитет во хотелската индустрија, вклучувајќи контрола на квалитет на производите, контрола на квалитет на процесот и контрола на квалитет на услугата. Спроведувањето на контрола на квалитетот во хотелската индустрија се одвива во неколку чекори и тоа: воспоставување стандарди за квалитет, обука на персонал, следење на перформансите и спроведување на промени. Контролата на квалитетот во хотелската индустрија се соочува и со повеќе предизвици, вклучително и постојаното зголемување на конкуренцијата, честото менување на очекувањата на клиентите и постојано прилагодување на новите технологии.

15. Емпириското истражување на влијанието на квалитетот врз успешноста на деловните субјекти во угостителството, беше реализирано преку истражувачките модели: студија на случај, акциско истражување и архивско истражување; анкета за мерење на квалитетот и задоволството на корисниците на хотелската понуда, која содржи четири истражувачки концепти: стандарди за квалитет, управување со квалитет, контрола на квалитет и успех на бизнисот; анкета - Чек листа за менаџер; анкета - Чек листа за сместувачки капацитет; анкета - Чек листа за мистериозен гостин; анкета - Чек листа за приемна материјали, стока и намирници во хотелот и истражување на датотекии - компаративна анализа на хотели со 4 ѕвезди, од македонските туристички дестинации преку дигиталните платформи букинг.ком,

трипадвајзер, гугл и фејсбук. Предмет на анализа беше Хотел Манастир, Берово, како примерок за анализа - студија на случај и акциско истражување, 300 испитаници - гости на Хотел Манастир и 23 хотели со 4 ѕвезди од туристичките дестинации во РС Македонија. Истражувањето се спроведе од декември 2022г. до мај 2023г.

16. Од анализата и резултатите од истражувањето на влијанието на континуитетот на квалитет врз успехот на „Хотел Манастир, Берово“, се заклучи дека со:

-запазувањето на елементите на квалитет како локација, хотелски капацитети и имиџ;

-силната посветеност на управувањето со квалитет, дефинираност на услугите и клиентите, иновативност и постојано движење во тек со социјолошките и технолошките промени, како присутноста на социјалните мрежи и онлајн продажните канали, кои се користат во огромна мера со сите нивни можности за ПР, маркетинг и продажба, заедно со е-маил многу големата дата база и веб-страницата, како влезни канали за комуникација, но и можностите на „излезните канали“ кои се користат се исто така значајни - ТВ и Е-портали: репортажи, разни емисии, интервјуа, споделување информации, изјави, новости...; внимателното управување со интерните процеси, но и со отпадот и користењето на енергијата и водата; обуката и тренингот на вработените;

-воведувањето на стандарди како надворешни: заштита на животната средина, категоризацијата, кујнски норми, НАСАР, заштитата на лични податоци кои се основни правни критериуми за функционирање на хотелот, така и внатрешни: детални правилници за работата на секој сектор и секоја позиција, информативни натписи и обележја на цел хотелски комплекс, пропратни информативни пораки и материјали, истакнати јавни правилници: ред на куќа, упаство за однесување во хотелот, упаство за однесување во СПАто и информации за неговите посебности, определба кон одржлив развој имплементирање на што е можно повеќе од неговите начела...

-контролата на квалитетот, со помош на мноштво алатки, кои и го осигуруваат континуитетот на квалитетот, оперативна контрола: стратешкото и оперативното планирање, деловно планирани и управувани процеси, ресурси, промени, неделен колегиум, „мистериозен гостин“; контрола на процеси: „чек листи за контрола – менаџмент“, „чек листа за контрола на соби“, „анкетните прашалници за гости – по соби“, книга за гости, справувањето со поплаки, референци, контрола на внес и

залихи, на сирови материјали и стока; контрола на финансии: приходи од сместувачки капацитет, од ресторан, и др., расходи од фиксни трошоци, за вработени, за одржување, редовно и реновирање, за уредување, хигиена, храна и пијалоци, банкет потреби...

се постигнуваат следните цели:

- примарни: зајакнување и уште подобро позиционирање на брендот, зголемен број на посети, продолжен број на денови на престој, зголемен приход, зголемен профит, раст на бизнис успех - односно бизнисот од неговиот старт во 2004г. до денес три пати се зголемува во инфраструктура, капацитети, вработени, приход, посетеност, на база на реинвестирање, и има имиџ на успешен и почитуван бренд;

-секундарни: позиционирање на Берово и Малешево, како дестинација за активен, еко, одржлив, културен, здравствен туризам, економски и културен развој на Малешевијата, намалување на иселувањето на населението- од место во кое имаше замрен туризмот со не постоење на сместувачки капацитети, со целосна заслуга на хотел Манастир, како основоположник, креатор и предводник на туристичката понуда, денес Берово и Малешевијата се препознаени како квалитетна туристичка дестинација, кое влијае и на стандардот на мештаните и до некаде да не биде иселувањето толку драстично.

17. Врз основа на теоретските концепти за стандарди на квалитет во угостителството, управување и контрола на квалитет, беше осмислен модел на истражување кои ги поврза споменатите концепти во една единствена целина, каде наведените се појавуваат како претходници на бизнис успехот на угостителскиот ентитет. Истражувачкиот модел беше поставен во согласност со основната цел на истражувањето, идентификување на континуираниот квалитет како предуслов за бизис успехот во угостителството. Истражувањето е спроведено на 300 испитаници - гости на Хотел Манастир, од кои поголем удел имаат жените (65%) во споредба со машки лица (35%). Најголем број од испитаниците се високообразовани лица на возраст меѓу 26 и 40 години. Скоро половина од испитаниците (42%) изразиле став дека причината за избор на хотелот им била присуство на семинар/работилница и воедно биле дел од групна посета. Интересно е да се истакне дека покрај високиот процент од 45% испитаници, кои се изјасниле дека го посетуваат хотелот прв пат, кое наговестува дека хотелот сеуште има пазар за освојување, друг висок процент од 30%



навеле дека го посетуваат хотелот често и 23,3% дека им е втор пат, кое укажува на задоволството на клиентите за кое најсигурен показател е повторувањето на посетите.

Испитаниците го оценија концептот на имплементираните стандарди со средна оцена 4.79, каде „Соодветни додатни сали - сали за конференции, забава, коктейли“ беа оценети со најниска оцена 4.66, а уреденоста на ресторанот и квалитетот на послужуваната храна со највисока оцена 4,90. Ова укажува дека на хотелот му треба и нова сала за конференција, која хотелот впрочем и ја отвори во меѓувреме, но и посочува на високиот стандард на храната и уеденоста на ресторанот.

Во однос на концептот за управување на квалитетот испитуван преку варијаблата на услугата од вработените, беа добиени оценки во опсег од 4,87 до 4,98. Индикаторот „Вработените во хотелот се постојано љубезни кон Вас“ е највисоко оценет и тоа со високи 4,98, по што следат и исказите за умешност, доверливост, навременост, кое укажува за добро обучен тим, но и за мотивираност и лидерство, додека исказот „Вработените во хотелот ги разбираат Вашите посебни потреби“ е најниско оценет со 4,87. Земајќи ги во обзир и останатите три најслабо оценети искази, „Хотелот ги има предвид Вашите најдобри интереси“, „Хотелот има вработени кои Ви даваат лично внимание“ и „Хотелот Ви посветува индивидуално внимание“, станува јасно дека во интерес на подобрување на услугата, кое би ефектирало и врз крајниот успех на бизнисот, хотелот би требало да има постојано ангажирано лице од тип „домаќинка“, која ќе занимава само со лична комуникација и внимание со гостите. Просечна оценка од сите индикатори кои ја карактеризираат варијаблата за квалитетот на услугите е 4.93, која зборува за генаерално многу висок степен на задоволство на гостите, односно на управувањето со квалитетот во хотелот.

Контролата на квалитет како засебен концепт беше испитуван преку варијаблите за имиџ и вредност за цена, кои покажаа високи оценки односно имиџот беше оценет со 4.88, а пак вредноста за цена со 4.80. Мерењето посочи на високи оценки кои секако се рефлектираат и огледуваат во успехот на бизнисот.

Концептот на успех на бизнисот е оценуван преку варијаблите, општ впечаток, повторување на посетата и давање препорака, се однесува на целокупното работење на хотелот бидејќи во него се сублимираат сите услуги, производи, процеси и оперативност. Најниско е оценет исказот „Дали повторно би сакале да го посетиле Хотел Манстир, Берово?“ со 4.76, но дури 79% од испитаниците одговориле со „апсолутна конфирмација“, само 18% афирмативно и 3% неутрално, пониска оценка

нема, што укажува за многу висок процент на апсолутно враќање во повторна посета. Највисока оценка била дадена на изјавата поврзана со желбата да се препорача хотелот и тоа 4,85, каде со „апсолутна конфирмација“ одговориле дури 87% од испитаниците, кое недвосмислено укажува на една од најмоќните маркетинг алатки „збор пренесен на уста“, како дел од успехот на хотелот.

Резултатите од тестирањето на хипотезите недвосмислено покажа дека имплементираните стандарди за квалитет, управувањето со квалитет и контролата на квалитет, односно континуираното испорачување на квалитет и тоа како влијаат врз успехот на угостителскиот бизнис.

18. Водејќи се од искуството, но и од случаи на добри практики од теоријата, беше поставен истражувачки модел „Чек листа“ – анкета, за мерење на континуитет во квалитет на внатрешните хотелски операции и нивното влијание на успехот на угостителскиот бизнис и тоа „Чек листа за менаџер“, „Чек листа за сместувачки единици“, „Чек листа за мистериозен гостин“ и „Чек листа за прием на стоки, материјали и намирници“

Испитувањето „Чек листа за менаџер“, се спроведе преку 20 прашалника и тоа, испитаници или контролори беа генералниот менаџер во 5 случаи, оперативниот менаџер 8 пати и заменик оперативниот менаџер пополни 7 прашалника. Поставени беа 16 варијабли: вработени, влез во хотел, хотелски паркинг простори, простории за персонал, лоби, ресторан, ресторански тераси, кујна, СПА, гостински соби, гостински катови, сала за состаноци, перална, разни делови на хотелот, информации од страна на персоналот, пријава и одјава на гости. Од вкупно поставените 16 варијабли, дури кај 9 немаше никакво отстапување во однос на пропишаниот квалитет потребен да се задоволи поставениот критериум, преку испитаните индикатори, благо отстапување од пропишаниот квалитет беше забележано кај 7 варијабли, од кои прва на листата е варијаблата „хотелски паркинг простори“ со 2.88 од 3, по која следат „Ресторан“, „Перална“ со 2.97 од 3, но овие отстапувања се минимални и незначителни и воопшто не го загрозува квалитетот, туку повеќе се работи за ситуации кои се од тековна природа и забележаното е момент на запазување за корекција, кое не повлекува мерки како опомена, додатна обука или санкција. Од направената анализа и добиената целокупна оценка 2.98 од 3, се заклучува дека несомнено се работи за оперативни процеси над кој е поставена многу добра контрола во континуитет, кое го имплицира

и резултатот од докажаната хипотеза дека континуитетот на квалитет е со сигурност предуслов за успех на угостителскиот бизнис.

„Чек листа за сместувачки единици“ содржи 3 варијабли со чија помош беше мерен континуитетот на квалитетот на оперативните процеси. Пополнувањето на анкетниот прашалник се одвиваше во тек на период од 20 недели и тоа неделно по еден пат, но во различни денови од седмицата и во различно време, како би можел квалитетот односно одредени недоследности, доколку постојат, да дојдат најлесно до израз. Прашалникот беше дизајниран да го следи циклусот на активностите кои треба да се преземат, до крајниот резултат, во сместувачката единица, во текот на секојдневното одржување. Примероците ги пополнија: 10 - шефот на оддел хигиена и сместувачки капацитети, 6 - лицето одговорно на смена во оддел хигиена и сместувачки капацитети и 4 - заменик оперативниот менаџер. Од направената анализа на 43те индикатори дел од 3те варијабли, се увиде дека кај две односно „Допонителни удобности“ и „Пред излегување од собата“ нема никакви отстапки од пропишаниот квалитет, додека кај третата варијабла „Проверка на собите“ збирната оцена е 2.99 од 3, и има блага отстапка кај два искази „Сидовите и таванот се чисти и без дамки“ и „Нема насобрана мувла по површините кои се изложени на вода“, одговорени во по еден случај со „делумно = на оцена 2“, по кое заклучуваме дека несомнено се работи за стабилен квалитет на хотелските оперативни процеси, испорачуван во континуитет, кој се докажува и со потврда на хипотезата во овој истражувачки модел.

Од анкетниот модел „Чек листа за мистериозен гостин“ во истражувањето произлегоа важни податоци. Со овој модел беа направени 5 тестирања, по едно месечно, спроведени од 5 различни испитаници – мистериозни гости - кои беа одбрани по критериум на животен стил, кои избобилува со многу патувања низ целиот свет и со префинето чувство за хотелска понуда и услуга, а три од лицата се и туристички работници. Прашалникот беше дизајниран да го следи циклусот на активностите при движење на гостинот, од самото пристигање во хотелот, до неговото сместување во сместувачката единица, потоа користењето на ресторанот и неговите услуги, па се до осврт на останатите содржини на хотелот. Поставени беа 5 варијабли: искуство при пристигнување, искуство од собите, искуство од ресторан, искуство од храната и искуство од останатите содржини и екстерно уредување на хотелот, кои се мереа преку 29 индикатора. Кај 4 од петте варијабли немаше ниту еден случај со отстапка од препишаните критериуми за квалитет. Кај варијаблата

„искуство од собите“ во еден случај индикаторот „собите би можеле да се доуредат со некои надополнувања“, е оценет со 2 = делумно од 3, што секако ќе се земе во обзир и понатаму ќе се постапува според збаележаното. Според овие резултати следи и потврдување со висока вкупна средна оцена од 2.96 од 3, на хипотезата дека континуираниот квалитет е предуслов за бизнис успех во угостителството.

Со истражувањето спроведено со моделот анкета „Чек листа за прием на стоки, материјали и намирници“ се дојде до значајни констатации. Поставени беа 4 варијабли: хигиена, температура, знаци во однос на сетилните проверки, вид и мирис и ознаки, кои беа мерени со помош на 22 искази. За истражувањето мерењето беше спроведено 10 пати и тоа по еденаш во секој две недели, во различни денови од седмицата, во различно време и од прием на различни стоки, како би можел квалитетот односно одредени недоследности, доколку постојат, да дојдат полесно до израз. Испотаници односно контролори беа: шеф на сектор хигиена, шеф на сектор кујна, шеф на сектор ресторан, шеф на сектор рецепција и заменик оперативен менаџер. Сите обучени за прием на специфичните стоки, материјали и намирници. Кај три од четирите варијабли, немаше ниту еден случај на отспапка од препишаниот квалитет. Кај една од варијаблите и тоа „ознаки“ кај индикаторите: „етикетите на несвежите производи содржат информации на кои се наведени информации за состојките“ и „нема можност дека артиклите ќе застарат во временската рамка што ни треба за да ги користиме“, се забележани отстапки, односно примателот на материјалите, ги забележал несоодветните датуми на приемната роба и ја вратил назад. Така оваа варијабла добива и пониска оцена од 3, односно 2.92, но истото не зборува за потфрлање на квалитетот, туку напротив дека поставениот систем функционира и е драгоцен во испорачување на континуиран квалитет, кој и со помош на овој метод ја докажа условеноста и неговото несомнено влијание врз успехот на угостителскиот бизнис.

19. Во истражувањето на влијанието на континуитетот на квалитетот врз успешноста на угостителските бизниси, беше користен и моделот на компаративна анализа на истороди субјекти. Беа компарирани хотели со 4\* од туристичките дестинации во РС Македонија, според различните аспекти на нивните капацитети и услуга, кое обезбеди сеопфатен преглед на состојбата на квалитетот во угостителството од оваа категорија. Контролната група ја сочинуваат 23 хотели од туристичките дестинации во РС Македонија: Охрид, Струга, Маврово, Берово, Дојран

и Крушево, со исклучок на Скопје поради неговите уникатни карактеристики како главен град. Хотелите беа анализирани врз основа на оценките за квалитет од онлајн платформите како што се Booking.com, TripAdvisor, Google и Facebook. Првите две споманти платформи, букинг.ком и трипадвајзер, покрај оцените за тотален квалитет, работата на хотелите ја валоризираат и во однос на засебни категории, додека од вторите две наведени платформи гугл и фејсбук, беа генерирани само оценки за тотален квалитет.

Покрај деталните компаративни анализи кои се направија за контролната група хотели за секоја од платформите, последната компаративна анализа, во однос на сите платформи и сите хотели во контролната група, е сублимат од претходните и беше направена според категорија тотален квалитет, како категорија која ги спојува сите платформи. Најдобро рангирани хотели на четирите платформи се: на Букинг.ком - Хотел Лаго, Охрид, на Трипадвајзер - Хотел Манастир, Берово, на Гугл - Хотел БоГрад, Струга и на Фејсбук - Хотел БоГрад, Струга. Квалитетот на овие хотели се потврдува и преку анализата за најдобро рангираните 5 хотели на секоја од платформите. Хотел Манастир, Берово се повторува во прво рангираните 5, на сите 4 платформи, со едно прво место, едно четврто место и две петти места, а други 4 хотели се меѓу петте прво рангирани на три од четирите платформи: БоГрад од Струга со две први места и едно четврто место, Хотел и СПА, Тино Свети Стефан, Охрид со три втори места, хотел Фреја од Струга со едно второ и две трети места и хотелот Два Бисери од Охрид, со две трети места и едно четврто. Останатите хотели се појавуваат по еднаш во листата 5 најдобри на 4те платформи.

Најлошо рангирани на 4те платформи се: на Букинг.ком - Милениум Палас, Охрид, на Трипадвајзер - Милениум Палас, Охрид, на Гугл - Милениум Палас, Охрид и на Фејсбук Макпетрол, Струга. Од анализата произлегува и компаративна листа на најлошо рангираните 5 хотели на секоја од платформите, за која најнапред треба да се спомне дека и најниско забележаната оценка која на скалата од 1 до 5 е 3, е неутрално или умерено, кое не зборува за изразито лош квалитет, туку умереност. Носителот на најниска оценка 3, се појавува прв на листата најниско оценети на три од четирите платформи, кое потврдува дека овој хотел во силната конкуренција од 23 хотели, од оценувачите, независно едни од други, е најслабо оценет, кое дава додатна доверливост на добиениот резултат. Во оваа група од пет хотели со најниски оценки за

тотален квалитет на сите 4 платформи, се повторуваат со по две појавувања уште три хотели и тоа хотел Гранит од Охрид, хотел Силекс од Охрид и хотел Лебед од Охрид.

Од добиените резултати специфично е да се искоментира појавувањето на хотел Лаго од Охрид на второ рангирано место со најниска оцена на гугл, кога на букинг.ком беше прво рангиран со највисока оцена во целата низа од 23 хотели, оваа огромна дискрепанца, укажува на нешто чудно кое би можело понатаму да биде истражено. Постои и уште еден невообичаен момент кој се издвојува, а тоа е рангирањето на четврто место на листа и со најниски оцени на фејсбук и со највисоки оцени на трипадвајзер, на хотел Монтана, Крушево, оваа појава треба подлабински да се испита, за да се дојде до реални сознанија.

Резултатите од компаративната анализа истакнуваат дека континуираниот квалитет е клучен за успехот на угостителските субјекти, кое всушност во целост ја потврдува општата хипотеза. Од анализата се заклучи дека хотелите со повисоки оценки за квалитет во континуитет, на онлајн платформите, имаат тенденција да имаат подобри перформанси во однос на продажбата и маркетингот, бидејќи тие се перцепирани позитивно од гостите и потенцијалните клиенти и дека апропо квалитетот на хотелот е суштински фактор кој влијае на задоволството на гостите и нивната лојалноста, а со тоа и на успехот во работењето.

## KORISTENA LITERATURA

1. Armstrong, G. & Kotler, P., 2005, *Marketing – An Introduction, 7th edition*, Pearson/Prentice Hall, New Jersey: Upper Saddle River
2. Avelini, H.I., 1998, *Kontroling-Upravljanje poslovnim rezultatom*, Opatija: Hotelijerski fakultet
3. Avelini, H.I., 2002, *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment
4. Bajraktarovic, D. & Knezevic, M., 2021, *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum, Beograd
5. Berry, L. & Parasuraman, A., 1991, *Marketing Services*, New York: The Free Press
6. Bowie, D. & Buttle, F., 2011, *Hospitality Marketing*, Oxford: Butterworth-Heinemann
7. Burns, C.A. & Bush, R.F., 1998, *Marketing Research*, New Jersey: Prentice-Hall
8. Buttle, F., 2009, *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, Oxford: Butterworth Heinemann
9. Cacic K., 2010, *Poslovanje preduzeca u turizmu*, Beograd: Univerzitet Singidunum, Beograd
10. Carlzon, J., 1987, *Moment of Truth*, New York: Harper & Row
11. Cerović, Z., 2003, *Hotelski menadžment*, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment
12. Cetinski, V., 2003, *Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća*, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment
13. Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D., 2008, *Relationship Marketing*, Oxford: Butterworth-Heinemann
14. Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S., 2005, *Tourism Principles and Practice*, London: Pearson Education
15. Cooper, D. & Schindler, P., 2006, *Business Research Methods*, New York: McGraw-Hill
16. Corak, S., Mikacic, V., Trenzer, Z. & Kozic., I., 2015, *Osnove turizma*, Zagreb: Školska knjiga
17. Cosic, M., 2007, *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga*, Beograd: Visoka turistička škola
18. Crosby, P., 1989, *Kvaliteta je besplatna*, Zagreb: Privredni vjesnik
19. Čavlek N. & Vukonić B., 2001, *Rječnik turizma*, Zagreb: Masmedia
20. Drakulevski, L. & Janeska-Iliev, A., 2018, “Small business growth in the context of tourism”, The Proceedings of the Faculty of Economics in East Sarajevo – Journal of Economics and Business, Vol.1, No.15, pp.63-71
21. Dulčić, A. & Pctrić, L., 2001, *Upravljanje razvojem turizma*, Zagreb: MATE
22. Dzordzijeve, J., 2010, *Satisfakcija potrosaca u turizmu*, Beograd: Univerzitet Singidunum, Beograd
23. Fitzsimmons, J.A. & Fitzsimmons, M.J., 2001, *Service Management: Operations, Strategy and Information Technology*, New York: McGraw-Hill Int
24. Galičić, V., 2012, *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

25. Green, P.E., Tull, D.S. & Albaumb, G., 1988, *Research for Marketing Decisions*, New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs
26. Gummesson, E., 2008, *Total Relationship Marketing*, Oxford: Elsevier
27. Hair, F. J., Black, C. W., Babin, J. B. & Anderson, E. R., 2014, *Multivariate Data Analysis*, Harlow: Pearson Education Limited
28. Hawkins, D. & Mothersbaugh, D., 2007, *Consumer Behaviour: Building Marketing Strategy*, New York: McGraw-Hill
29. Hayes, D. & Ninemeier, J., 2005, *Upravljanje hotelskim poslovanjem*, Zagreb: M plus
30. Heleta, M., 2010, *TQM Modeli izvrsnosti i integrisani menadzment sistemi*, Beograd: Zavod za udzbenike
31. Heskett, J., Sasser, E. & Schlesinger, L., 2003, *The Value Profit Chain*, New York: The Free Press
32. Hill, N. & Alexander, J., 2006, *Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement*, Hampshire: Gower Publishing Limited
33. Hollensen, S., 2010, *Marketing Management: A Relationship Approach*, Harlow: Pearson Education Limited, Edinburgh Gate
34. Hornby, A.S., 2003, *Oxford: Oxford Dictionary*, Oxford: University Press
35. Howard, J. A. & Sheth, J. N., 1969, *The Theory of Buyer Behavior*, New York: John Wiley & Sons
36. Hsu, C.H. & Powers, T., 2002, *Marketing Hospitality*, New York: John Wiley & Sons
37. Injac N., 2002, *Mala enciklopedija kvalitete*, Zagreb: Oskar
38. Johnson, W. & Weinstein, A., 2004, *Superior Customer Value In The New Economy*, New York: CRC Press LLC
39. Juran, J.M., 1980, *Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use*, New York: McGrawHill
40. Kandampully, J., Mok, C. & Sparks, B., 2001, *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*, New York: The Hawort Hospitality Press
41. Kano, N., 1996, *Business Strategies for the 21st Century and Attractive Quality Creation*, Yokohama: ICQ
42. Kasavana, M. & Brooks, R., 2009, *Managing Front Office Operations*, 8th edition, Michigan: AHLE Institute
43. Keller, K.L., Aperia, T. & Georgson, M., 2008, *Strategic Brand Management*, Pearson Education, England.
44. Kincaid, J.W., 2003, *Customer relationship management: Getting it right*, New Jersey: Upper Saddle River, Prentice Hall
45. Kjiroski, K, SJ Sarkanjac, S Josimovski, L Drakulevski, B Sarkanjac, (2023) "Adoption of the Sharing Economy in the Tourism and Hospitality Industry in Developing Countries", *Handbook of Research on Sustainable Tourism and Hotel Operations in Global*
46. *Koncepts, definitions and classifications for tourism statistics – A technical Manual*, 1995, Madrid: World Tourism Organization
47. Kotler, P., 2001, *Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola*, Zagreb: Mate
48. Kotler, P., 2003, *Marketing Management*, 11th edition, New Jersey: Prentice Hall, International Edition, Upper Saddle River
49. Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J., 2010, *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Zagreb: Mate



50. Kotler, P., Bowen, J.T. & Makens, J.C., 2014, *Marketing for Hospitality and Tourism*, New Jersey: Pearson Education, Upper Saddle River
51. Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T., 2009, *Marketing Management*, Harlow: Pearson Education Limited, Edinburgh Gate
52. Kotler, P. & Keller L.K., 2009, *Marketing Management*, 13th edition, New Jersey: Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River
53. Kotler, P., 2001, *Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola*, Zagreb: MATE
54. Kumar, P., 2010, *Marketing of Hospitality and Tourism Services*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Education
55. Kurtz, D. L., 2010, *Contemporary Marketing*, 14th Edition, Ohio: South-Western Cengage Learning, Mason
56. Lewis, R., Chambers, R. & Chacko, H., 1994, *Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices*, 2nd edition, New York: John Wiley and Sons
57. Laws, E., 2004, *Improving Tourism and Hospitality Services*, New England: Cabi Publishing
58. Lovelock, C. & Wright, L., 1999, *Principles of Service Marketing Management*, New Jersey: Prentice Hall
59. Lovelock, C.H. & Wirtz, J., 2004, *Service Marketing: People, Technology and Strategy*, 5th edition, New Jersey: Prentice-Hall, Upper Saddle River
60. Lovelock, C.H. & Wright, L., 2002, *Principles of Service Marketing and Management*, 2nd edition, New Jersey: Prentice Hall
61. Medlik, S. & Ingram, H., 2002, *The Business of Hotel*, Oxford: Butterworth-Heinemann
62. Oakland, J.S., 1995, *Total Quality Management - The route to improving performance*, 2nd edition, Oxford: Butteworth – Henemann
63. Oakland, S. J., 2014, *Total Quality Management and Operational Excellence*, 4th edition, London: Routledge
64. Oliver, R. L., 1997, *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York: McGraw-Hill
65. Orestein, E. & Nunn, C.A., 1980, *Marketing of Leisure*, London: Associated Business Press
66. Palmer A., 2005, *Principles of Services Marketing*, 4th edition, London: McGraw-Hill Company
67. Parasuraman, A. Ziethaml, V. & Berry, L.L., 1985, *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, Journal of Retailing
68. Pirija, D., 2003, *Standardi u turistickom ugostiteljstvu*, Sibenik: Visoka skola za turizam
69. *Practical Guidelines for Integrated Quality Management in Tourism Destinations*, 2017, Madrid: World Tourism Organization
70. Quartapelle, A.Q, 1994, *Customer satisfaction*, Milano: McGraw-Hill
71. Reis, A. & Trout, J., 1986, *Marketing warfare*, London: McGraw-Hill
72. Renko, N., Delić, S. & Škrtić, M., 1999, *Benchmarking u strategiji marketinga*, Zagreb: MATE
73. Rutherford, G.D. & O'Fallon, J.M., 2007, *Hotel Management and Operations*, New Jersey: John Wiley and Sons
74. Saunders, M., Lewis, P. & Thornbill, A., 2009, *Research methods for business students*, New York: PrenticeHall

75. Seghezzi, H.D.. 1992, *Top Management and Quality*, Munich: Hanser
76. Sherman, S. & Sherman, C., 1999, *Total Customer Satisfaction*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
77. Skoko H., 2000, *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Sinergija
78. Stevenson, W.J., 1993, *Production/Operations Management*, 4th edition, Boston: Irvin, Homewood
79. Stutts, A. & Wortman, J., 2006, *Hotel and Lodging Management*, New Jersey: John Wiley & Sons
80. Swarbrooke, J. & Horner, S., 2007, *Consumer Behaviour in Tourism*, 4th edition, Oxford: Routledge
81. Unkovuc S. & Zecevic B., 2005, *Ekonomika u turizmu*, Beogradu: Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta
82. Varey, R.J. & Lewis, B.R., 2000, *Internal Marketing: Directions for Management*, London, Routledge
83. Vranešević, T., 2000, *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Zagreb: Golden marketing
84. Vavra, T., 2002, *Customer Satisfaction Measurement Simplified*, Milwaukee: ASQ Quality Press
85. Vizijak, A., 1997, *Hrvatski turizam u europskoj i svetskoj turistickoj razmjeni*, Opatija: Hotelijerski fakultet
86. Weinstein, A., 2012, *Superior Customer Value: Strategies for Winning and Retaining Customers*, New York: CRC Press LLC
87. Zeithaml, V. & Bitner, M. J., 2003, *Services Marketing: integrating customer focus across the firm*, 3rd edition, London: McGraw-Hill
88. Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D., 2006, *Service Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm*, Boston: McGraw-Hill Int.
89. Zivkovic, R., 2011, *Ponasanje potrosaca*, Beograd: Univerzitet Singidunum
  
90. Аврамоски, М., 2008, *Економика на угостителство и туризам*, Кичево: Графомак
91. Ангеловска, Е. & Атанасова, Д., Ј., 2020, *Прирачник за имплементација на законот за заштита на личните податоци*, Скопје: Стопанска комора за информатички и комуникациски технологии – МАСИТ
92. Аслимоски, П. & Герасимоски, С., 2011, *Социологија на туризмот*, Охрид: Факултет за туризам и угостителство
93. Баткоска, Л., 2005, *Методологија на научното истражување*, Охрид: Факултет за угостителство и туризам, Охрид
94. Барјактаровиќ, Д., 2013, *Управљање квалитетом у хотелијерству*, Београд: Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент
95. Будиноски, М., 2010, *Развој и планирање на туризмот*, Скопје: Универзитет за туризам и менаџмент
96. Велкоски, С., 2005, *Статистика во туризмот*, Охрид: Факултет за угостителство и туризам, Охрид
97. Вељковиќ, С., 2009, *Маркетинг услуга*, ЦИД, Београд: Економски факултет
98. Дракулевски, Љ., 1999, *Лидерство: основа за ефективен стратески менаџмент*, Скопје: Економски факултет

99. Дракулевски, Љ., Бобек Шуклев, „TQM и стеикхолдерите“, *TQM, Концепт за успех*, МОКС и Стопанска комора на Македонија, Охрид, ноември 1997, стр. 31-40
100. Ѓоргиевски, М. & Јанковска, Ј., 2010, *Национална туристичка географија*, Скопје: Универзитет за туризам и менаџмент
101. Живковиќ, Р., 2009, *Понашање и заштита потрошача у туризму*, Београд: Универзитет Сингидунум, Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент
102. *Закон за заштита на личните податоци*, 2020, Службен весник на Република Северна Македонија бр. 42/2020; 294/21;
103. *Закон за заштита на животната средина*, 2005, Службен весник на Република Македонија бр. 53/2005, 81/2005, 24/2007, 159/2008, 83/2009, 48/2010, 124/2010, 51/2011, 123/2012, 93/2013, 187/2013, 42/2014, 44/2015, 129/2015, 192/2015, 39/2016 и 99/2018
104. *Закон за стандардизација*, 2002, Службен весник на Република Македонија бр. 54/2002; 84/2012; 23/2013; 41/2014; 53/2016 и 83/2018
105. *Закон за угостителска дејност*, 2004, Службен весник на Р.М. бр.62/2004; 62/2004; 89/2008; 115/2010; 53/2011; 141/2012; 164/2013; 187/2013; 166/2014; 199/2014; 129/2015; 192/2015; 53/2016 и 71/2016
106. Зечевиќ, Б. & Ѓорђевиќ, А., 2015, *Креирање вредности у туризму*, Београд: ЦИД, Економски факултет
107. Јаковлев, З., 2011, *Анимација во туризмот*, Штип: Факултет за туризам и бизнис логистика
108. Јуран, Ј.М., 1997, *Обликовањем до квалитета*, Београд: Грмеч
109. Косар, Љ., 2010, *Менаџмент квалитета у хотелијерству*, Београд: ВХШ
110. Маричиќ, Б., 2011, *Понашање потрошача*, девето издање, Београд: ЦИД, Економски факултет, Београд.
111. Маричиќ, Б. & Ѓорђевиќ, А., 2012, *Креирање и испоручивање вредности потрошачима*, Београд: ЦИД, Економски факултет
112. Методијески, Д., 2012, *Туризмот во руралните средини*, Скопје: Современост
113. Миладиноски, С., 2010, *Економика на туризмот*, Скопје: Универзитет за туризам и менаџмент
114. Миладиноски, С. & Миладиноски С., 2010, *Маркетинг во Туризмот*, Охрид: Универзитет за туризам и менаџмент
115. Милисављевиќ, М., 1997, *Маркетинг*, Београд: Савремена администрација
116. Милисављевиќ, М., Маричиќ, Б. & Глигоријевиќ, М., 2012, *Основи маркетинга*, Београд: ЦИД, Економски факултет.
117. Милисављевиќ, М. & Тодоровиќ, Ј., 2000, *Маркетинг стратегија*, Београд: Економски факултет и Институт за тржишна истраживања
118. Николиќ, Д., 2008, Београд: *Хотелски маркетинг*, Висока хотелијерска школа
119. *Правилник за услови за категоризација на објектите за вршење на угостителска дејност - Закон за угостителска дејност*, 2006, Службен весник на Р.М. бр:16/2006 Радосављевиќ, Г., 2009, *Менаџмент у туризму*, Крагујевац: Економски факултет
120. Ракичевиќ, Г., 2002, *Менаџмент во туризам и угостителство*, Охрид: Факултет за туризам и угостителство

121. Ракичевиќ, Г., 2004, *Менаџмент на човечки ресурси во туризам и угостителство*, Охрид: Факултет за туризам и угостителство
122. Сенић, Р. & Сенић, В., 2013, *Маркетинг менаџмент: Импликације на туризам*, Врњачка Бања: Факултет за хотелијерство и туризам
123. Симонческа, Л., 2005, *Промотивни активности во туризмот*, Охрид: Факултет за туризам и угостителство
124. Симонческа, Л. & Ракичевиќ, Г., 2008, *Специфичности на менаџментот во туризмот и угостителството*, Охрид: Факултет за туризам и угостителство
125. Солдић-Алексић, Ј. & Кронеос Красавац, Б., 2009, *Квантитативне техники у истражувању тржишта*, Београд: Економски факултет
126. Спасеноски, Ј. & Аслимоски П., 2012, *Безбедност во туризмот*, Охрид: Факултет за туризам и угостителство
127. Гунтев, З., 2007, *Туристичка дестинација*, Охрид: Факултет за туризам и угостителство
128. Унковић, С. & Зечевић, Б., 2004, *Економика туризма*, Београд: Економски факултет
129. Хелета, М., 2008, *Менаџмент квалитета*, Београд: Универзитет Сингидунум
130. Хелета, М., 2010, *ТQM – Модели изврности и интегрисани менаџмент системи*, Београд: Завод за уџбенике
131. Чачић, К., 2010, *Пословање хотелских предузећа*, Београд: Универзитет Сингидунум, Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент,

#### Интернет страни:

1. [www.booking.com](http://www.booking.com) (пристапено 12.2022 – 05.2023)
2. <https://economy.gov.mk/Upload/Documents/Registar%20na%20kategorizirani%20hoteli%20WEB%2001.01.2020.pdf> (пристапено 12.2022-05.2023)
3. <http://fva.gov.mk/> (пристапено 12.2022-04.2023)
4. <https://www.hotelstars.eu/> (пристапено 12.2022)
5. <https://www.hotrec.eu/> (пристапено 01.2023-04.2023)
6. [www.iso.org](http://www.iso.org) (пристапено 12.2022-05.2023)
7. <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> (пристапено 12.2022-05.2023)
8. [https://www.researchgate.net/publication/225083802\\_SERVQUAL\\_A\\_multiple\\_Item\\_Scale\\_for\\_measuring\\_consumer\\_perceptions\\_of\\_service\\_quality](https://www.researchgate.net/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple_Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality)> (пристапено 12.2022-05.2023)
9. [http://wqc-portal.pwa.co.th/attachment/topic/88/ISO\\_9001\\_2015.pdf](http://wqc-portal.pwa.co.th/attachment/topic/88/ISO_9001_2015.pdf) (пристапено 12.2022-05.2023)
10. [www.wto.com](http://www.wto.com) (пристапено 12.2022-05.2023)

## **ПРИЛОЗИ**

**Прилог 1 – Елаборат за Безбедност и здравје при работа**

**Прилог 2 – Еколошки елаборат за заштита на животната средина**

**Прилог 3 – Решение за утврдување на категоризација**

**Прилог 4 – Преглед на нормативи**

**Прилог 5 – Елаборат за имплементација на HACCP систем**

**Прилог 6 – Анкетен прашалник за гости на македонски јазик**

**Прилог 7 - Анкетен прашалник за гости на англиски јазик**

**Прилог 8 – Анкетен прашалник - Чек листа за менаџер**

**Прилог 9 – Анкетен прашалник - Чек листа за сместувачка единица**

**Прилог 10 – Анкетен прашалник - Чек листа за „Мистериозен гостин“**

**Прилог 11 – Анкетен прашалник - Чек листа за прием на материјали, стоки и  
намирници**

**Прилог 1 – Елаборат за Безбедност и здравје при работа**



Друштво за трговинско трговина  
и услуги ЕКОИНЖ-НС ДООЕЛ  
Бр 03-485/1  
1910 2015 год  
Струмица

**ЕКОИНЖЕНЕРИНГ-НС ДООЕЛ СТРУМИЦА**  
Овластено друштво за извршување на стручни работи од Безбедност и здравје при работа  
Е-маил: [ekoinzenerings@yahoo.com](mailto:ekoinzenerings@yahoo.com) Тел: 034 55 22 66 Даночен број: МК 4027008504520

## **КОНЦЕПТ ЗА БЕЗБЕДНОСТ И ПРОЦЕНКА НА РИЗИК НА РАБОТНИ МЕСТА**

**Хотелско-угостителско трговско друштво  
„ХОТЕЛ МАНАСТИР“ ДОО Берово**

Екоинженеринг-НС ДООЕЛ - Струмица

Струмица, 2015 година



Прилог 2 – Еколошки елаборат за заштита на животната средина





ЕКОЛОШКИ ЕЛАБОРАТ  
ЗА ЗАШТИТА НА ЖИВОТНАТА СРЕДИНА  
за  
**ХОТЕЛСКИ КОМПЛЕКС „МАНАСТИР“**

Март 2010 год



РЕШЕНИЕ ЗА ОДОБРЕНИЕ НА  
ЕКОЛОШКИ ЕЛАБОРАТ  
бр. 08-47Г/2 од 07.06.2010

Хотелско угостителско трговско друштво МДМ ДОО

Ул. „Кирил и Методиј“ бр.6  
Берово, Македонија  
e-mail: info2hotelmanastir.com.mk

Тел: +389 33 279 037; +389 33 279 011  
Факс: +389 33 279 037  
www.hotelmanastir.com.mk

Прилог 3 – Решение за утврдување на категоризација



Сектор за туризам и угостителство  
Departamenti i turizmit dhe hotelierisë

Врз основа на член 27-6 став 6 од Законот за угостителската дејност („Службен весник на Република Македонија“ бр. 62/04, 89/08, 115/10, 53/11, 141/12, 164/13, 187/13, 166/14, 199/14, 129/15, 192/15, 39/16, 53/16, 71/16 и 154/2020) Министерот за економија донесе

**РЕШЕНИЕ**

**за утврдување на категорија на угостителски објект**

1. Со оваа решение се утврдува дека угостителскиот објект **ХОТЕЛ МАНАСТИР** со седиште на ул.Кирил и Методиј бр.6 – Берово ги исполнува условите за хотел од втора категорија со четири (4) ѕвезди, со период на важност од три години сметано од денот на влегувањето во сила на ова решение.
2. Ова решение влегува во сила со денот на донесувањето.
3. Ова решение заедно со Извештајот за извршена категоризација на угостителскиот објект се објавуваат на веб-страницата на Владата на Република Македонија.

**Образложение**

ХУТД ХОТЕЛ МАНАСТИР ДООЕЛ Берово поднесе барање бр.УП1 13-545 од 05.08.2020 година, за утврдување на потребните услови на угостителскиот објект ХОТЕЛ МАНАСТИР, со седиште на ул.Кирил и Методиј бр.6 - Берово, за хотел од втора категорија со четири (4) ѕвезди

Комисијата за категоризација на угостителски објекти, постапувајќи по барањето изврши увид на предметниот објект при што со Извештај бр. УП1 13-545 од 06.08.2020 година констатира дека истиот ги исполнува условите за хотел од втора категорија со четири (4) ѕвезди, пропишани со Правилникот за услови за категоризација на објектите за вршење на угостителска дејност - Прилог 1 (Службен весник на Република Македонија бр. 41/13).

Врз основа на член 27-6 од Законот за угостителската дејност (Службен весник на Република Македонија бр. 62/04, 89/08, 115/10, 53/11, 141/12, 164/13, 187/13, 166/14, 199/14, 129/15, 192/15, 39/16, 53/16 и 71/16), Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Комисијата за категоризација на угостителски објекти донесува Решение за утврдување на категорија на угостителски објект.

Согласно член 27-6 од Законот за угостителската дејност, решението за утврдување на категорија на угостителскиот објект се издава со важност од три години.

**ПРАВНА ПОУКА:** Против ова решение може да се поведе управен спор пред надлежниот суд, во рок од 30 дена од денот на приемот на решението.

**Kreshnik Bekteshi**  
**МИНИСТЕР,**  
**MINISTËR**

Бр.УП1 13- 545  
Од \_\_\_\_\_ 2020 год.

1<sup>o</sup> -09- 2020



1

## Прилог 4 – Преглед на нормативи

ХУТД "ХОТЕЛ МАНАСТИР" ДОО  
БЕРОВО

Преглед на нормативи

РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

ОПШТИНА БЕРОВО

Датум:	26.11.2014	
Орг.единица:	Број:	Лист:
	08	1832/6

Шифра	Назив	Репо	Назив репо	Количина
047	СИРЕЊЕ	047	СИРЕЊЕ	1.000
052	УРДА	052	УРДА	0.250
053	ЈАЈЦЕ	053	ЈАЈЦЕ	1.000
0638	ПИРОШКА СО УРДА	021	ЗЕЈТИН	0.050
0638	ПИРОШКА СО УРДА	033	БРАШНО	0.050
0638	ПИРОШКА СО УРДА	052	УРДА	0.100
0638	ПИРОШКА СО УРДА	053	ЈАЈЦЕ	1.000
0638	ПИРОШКА СО УРДА	054	ПРЕЗЛА	0.050
0638	ПИРОШКА СО УРДА	055	ШУНКА	0.050
0638	ПИРОШКА СО УРДА	904	ПАЛАЧИНКА	1.000
080	ТЕСТО ЗА ЛЕБ И ПАСТРИЈА	020	СОЛ	0.050
080	ТЕСТО ЗА ЛЕБ И ПАСТРИЈА	033	БРАШНО	1.000
080	ТЕСТО ЗА ЛЕБ И ПАСТРИЈА	060	КВАСЕЦ	0.010
080	ТЕСТО ЗА ЛЕБ И ПАСТРИЈА	061	ШЕЌЕР	0.020
081	5 КГ КАЈМА	011	СВИНСКО МЕСО	3.000
081	5 КГ КАЈМА	012	ТЕЛЕШКО МЕСО	1.200
081	5 КГ КАЈМА	014	СЛАНИНА	0.800
081	5 КГ КАЈМА	015	КРОМИД	0.600
081	5 КГ КАЈМА	016	ПРЕЗЛА	0.100
081	5 КГ КАЈМА	017	ЛУК	0.050
081	5 КГ КАЈМА	018	БУКОВЕЦ	0.100
081	5 КГ КАЈМА	019	ЦРН ПИПЕР	0.030
081	5 КГ КАЈМА	020	СОЛ	0.100
081	5 КГ КАЈМА	021	ЗЕЈТИН	0.900
1008	СЛАНИНА - ПУШЕНА	0,0683	СЛАНИНА - ПУШЕНА	0.050
101	ЕСПРЕСО	107	НЕС КАФЕ	0.005
102	ДОЛГО ЕСПРЕСО	003	ЕСПРЕСО ВО ПРАВ	0.004
103	МАКИЈАТО	001	МЛЕКО ВО ПРАВ	0.012
103	МАКИЈАТО	003	ЕСПРЕСО ВО ПРАВ	0.000
103	МАКИЈАТО	107	НЕС КАФЕ	0.004
104	КАПУЧИНО	001	МЛЕКО ВО ПРАВ	0.013
104	КАПУЧИНО	107	НЕС КАФЕ	0.004
105	ЧОКОЛАДО СО КАПУЧИНО	001	МЛЕКО ВО ПРАВ	0.011
105	ЧОКОЛАДО СО КАПУЧИНО	002	ЧОКОЛАДО ВО ПРАВ	0.010
105	ЧОКОЛАДО СО КАПУЧИНО	101	ЕСПРЕСО	0.003
106	ТОПЛО ЧОКОЛАДО	002	ЧОКОЛАДО ВО ПРАВ	0.030
107	НЕС КАФЕ	107	НЕС КАФЕ	0.008
107	НЕС КАФЕ	209	МЛЕКО	0.150
108	КАФЕ ИЛИ	108	КАФЕ ИЛИ	1.000
109	МАКИЈАТО ИЛИ	108	КАФЕ ИЛИ	1.000
109	МАКИЈАТО ИЛИ	209	МЛЕКО	0.030
110	МАКИЈАТО ЛАДНО	107	НЕС КАФЕ	0.040
110	МАКИЈАТО ЛАДНО	209	МЛЕКО	0.100
2000	ЏУС 1Л	2000	ЏУС 1Л	0.200
208	ПРИРОДЕН СОК 0,2	208	ПРИРОДЕН СОК 0,2	0.050



Прилог 5 –Елаборат за имплементација на НАССР систем



**МКС МАККОНТРОЛ**



**Actim**  
Airport security  
power supply

**ADIZES**  
INSTITUTE



**Имплементација на HACCP систем  
(Hazard Analysis and Critical Control Point)**

**" МКС МАККОНТРОЛ "**

*Друштво за контрола на квалитет и квантитет,  
техничко испитување и анализа.*

*Кеј 13 Ноември 3/9; 1000 Скопје Р.Македонија*

*Тел./Факс.: 02 3119 321*

*Email: [mksmakontrol@yahoo.co.uk](mailto:mksmakontrol@yahoo.co.uk)*

*Web: [www.mksmakontrol.com.mk](http://www.mksmakontrol.com.mk)*

**Прилог 6 – Анкетен прашалник за гости на македонски јазик**



Анкетен прашалник за потребите на академското истражување при докторската дисертација на тема  
„ВЛИЈАНИЕТО НА КВАЛИТЕТОТ ВРЗ УСПЕХОТ ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО  
- студија на случај Хотел Манстир, Берово“

Почитувани,

Ве молиме љубезно да го пополните овој анкетен прашалник, со што би придонеле за потребите на академското истражување при докторската дисертација на кандидатот Дафика Дина Муцунска, на темата ВЛИЈАНИЕТО НА КВАЛИТЕТОТ ВРЗ УСПЕХОТ ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО - студија на случај Хотел Манстир, Берово, на Универзитет Св. „Климент Охридски“ – Битола, Факултет за Туризам и Угостителство – Охрид.

Напомена: Анкетирањето е анонимно. Ве молиме за целосни и искрени одговори. Резултатите ќе се користат исклучиво за научни цели.

#### АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК ЗА ГОСТИ:

Ве молиме за избор од понудените опции

##### I. СОЦИО-ДЕМОГРАФСКИ ПОДАТОЦИ

Пол  М  Ж

Возраст  18-25  26-40  41-55  56-70  71+

Образование  основно  средно  високо  мастер  PhD

Тип на посета  семејство  
 пар  
 деловно  
 индивидуалци  
 организирана група  
 бизнис  
 НГО  
 државно тело  
 тур.агенција  
 друштво

Причина за избор  забава  одмор  рекреација  гастрономија  
 здравје  семинари/работилница  тим билдинг

\*можете да изберете и повеќе опции

##### II. ПОДАТОЦИ ЗА РЕЗЕРВАЦИЈА

###### Вашата резервација е извршена преку:

- Самниот хотел (рецепција, е-маил, тел. повик/смс, вибер, вработен во хотелот...)  
 Интернет –  социјални мрежи - Face Book, Instagram...  
 продажна платформа - booking.com...  
 Туристичка агенција

###### За избор на нашиот хотел Ве наведе:

- Интернет -  социјални мрежи:  Face Book,  Instagram,  LinkedIn...  
 портал:  информација,  емисија,  интервју..  
 Пријател/ роднина / колега  
 Тв информација, емисија, интервју  
 Туристичка агенција  
 Друго.....  
\*можете да изберете и повеќе опции

###### Хотел Манстир го посетувате:

- Прв пат  Втор пат  Често  Друго.....

на PhD студент Дафика Дина Муцунска,  
Универзитет Св. „Климент Охридски“ – Битола, Факултет за Туризам и Угостителство – Охрид

Анкетен прашалник за потребите на академското истражување при докторската дисертација на тема  
 „ВЛИЈАНИЕТО НА КВАЛИТЕТОТ ВРЗ УСПЕХОТ ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО  
 - студија на случај Хотел Манстир, Берово“

### III. ПОДАТОЦИ ЗА ИСПИТУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТ

Ве молиме за изразување на степенот на Ваше сложување со соодветна оценка од 1 до 5, каде што:

- 1 силно не се сложувам,
- 2 не се сложувам
- 3 неутрално
- 4 се сложувам
- 5 силно се сложувам,

со изјавите со кои се именувани и опишани елементи и под-елементи кои го карактеризираат квалитетот на понудата и целиот концепт на Хотел Мнастир, Берово.

#### Елементи за оценување на квалитет во хотелиерството:

1. **Локација:** местоположба на хотелот во однос пријатни чувства, достапност по патна инфраструктура...

елемент	Под-елементи	1	2	3	4	5
ЛОКАЦИЈА	Местоположба на хотелот предизвикува пријатни чувства					
	Добра достапност по патна инфраструктура					

2. **Хотелски капацитети:** уреденост надворешна - хигиена, хортикултура, зеленило..; уреденост внатрешна - хигиена, јавни простори; сместување-чисти и удобни соби; ресторан-хигиена, пријатен амбиент, уреденост; исхрана-квалитетна, вкусна, здрав храна; додатни сали-сали за конференции, забава, коктейли...;

Елемент	Под-елементи	1	2	3	4	5
ХОТЕЛСКИ КАПАЦИТЕТИ ОПШТИВИ КАРАКТЕРИСТИКИ	Добра надворешна уреденост - хигиена, хортикултура, зеленило					
	Добра внатрешна уреденост - хигиена, јавни простори					
	Добри сместувачки капацитети -чисти и удобни соби/апартмани					
	Уреден ресторан -хигиена, пријатен амбиент, уреденост					
	Добра Храна -квалитетна, вкусна, здрава храна					
	Соодветни додатни сали - сали за конференции, забава, коктейли					

2

на PhD студент Дафика Дина Муџунска,  
 Универзитет Св. „Климент Охридски“ – Битола, Факултет за Туризам и Угостителство – Охрид

Анкетен прашалник за потребите на академското истражување при докторската дисертација на тема „ВЛИЈАНИЕТО НА КВАЛИТЕТОТ ВРЗ УСПЕХОТ ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО - студија на случај Хотел Манстир, Берово“

3. Услугата од вработените: персонал - љубезност, комуникација, излегување во пресрет, брзина на реакција...; менаџмент - организација, љубезност, комуникација,...;

Елемент	Под-елементи	1	2	3	4	5	
УСЛУГАТА ОД ВРАБОТЕНИТЕ	ДОВЕРЛИВОСТ	Кога хотелот ветува дека ќе направи нешто во одредено време, тоа и го прави					
		Кога имате проблем, хотелот покажува искрен интерес за негово решавање					
		Хотелот ја врши услугата како што треба					
		Хотелот ги обезбедува своите услуги на време, како што се ветени					
		Хотелот инсистира на испорачување услуга без грешки					
	ОДГОВОРНОСТ	Вработените во хотелот ви кажуваат точно кога услугата ќе се изврши					
		Вработените во хотелот ви даваат брза услуга					
		Вработените во хотелот секогаш се подготвени да ви помогнат					
		Вработените во хотелот никогаш не се премногу зафатени да одговораат на Вашите барања					
	УВЕРУВАЊЕ	Однесувањето на вработените во хотелот всадуваат доверба во клиентите					
		Се чувствувате безбедно во хотелот					
		Вработените во хотелот се постојано љубезни кон Вас					
		Вработените во хотелот имаат знаење да одговорат на Вашите прашања					
	ЕМПАТИЈА	Хотелот Ви посветува индивидуално внимание					
		Хотелот има работни часови погодни за сите негови клиенти					
		Хотелот има вработени кои Ви даваат лично внимание					
		Хотелот ги има во предвид Вашите најдобри интереси					
		Вработените во хотелот ги разбираат Вашите посебни потреби					

3

на PhD студент Дафика Дина Муџунска,  
Универзитет Св. „Климент Охридски“ – Битола, Факултет за Туризам и Угостителство – Охрид

Анкетен прашалник за потребите на академското истражување при докторската дисертација на тема „ВЛИЈАНИЕТО НА КВАЛИТЕТОТ ВРЗ УСПЕХОТ ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО - студија на случај Хотел Манстир, Берово“

4. **Имиџ:** вашата целосна слика - перцепција и доживување на Хотел Манстир

Елемент	Под-елементи	1	2	3	4	5
<b>ИМИџ</b>	Добра целосна ваша слика - перцепција и доживување на Хотел Манстир					

5. **Вредноста која ја добивате во Хотел Манстир врз основа на Вашето искуство и доживување, за цената која ја плаќате**

Елемент	Под-елементи	1	2	3	4	5
<b>ВРЕДНОСТ ЗА ЦЕНА</b>	Вредноста - искуството и доживувањето, кои ги добивате во Хотел Манстир, вредат за цената која ја плаќате					

6. **Генерално општиот Ваш впечаток и доживување од понудата на Хотел Манстир, Берово?**

1 многу незадоволни	2 незадоволни	3 неутрални	4 задоволни	5 многу задоволни

7. **Дали повторно би сакале да го посетиле Хотел Манстир, Берово?**

1 никако не би сакале	2 не би сакале	3 неутрални	4 би сакале	5 многу би сакале

8. **Дали би го препорачале Хотел Манстир, Берово на други лица?**

1 никако не би го препорачал	2 не би го препорачал	3 неутрални	4 би го препорачал	5 сигурно би го препорачал

\* Анкетата за испитување на испорачувањето на квалитет на понуда и услуги, согласно перцепцијата и очекувањата на клиентите е подготвена и прилагодена според потребите на истражувањето со користење и на SERVQUAL моделот

4

на PhD студент Дафика Дина Муџунска,  
Универзитет Св. „Климент Охридски“ – Битола, Факултет за Туризам и Угостителство – Охрид

**Прилог 7 Анкетен прашалник за гости на англиски јазик**

Survey questionnaire for the needs of academic research during the doctoral dissertation of Dafinka Dina Mutsunska, on the topic "THE INFLUENCE OF QUALITY ON SUCCESS IN THE HOSPITALITY BUSINESS  
- case study Hotel Manstir, Berovo"

Dear,

Please kindly fill out this questionnaire, which would contribute to the needs of the academic research during the doctoral dissertation of the candidate Dafika Dina Mutsunska, on the topic THE INFLUENCE OF QUALITY ON SUCCESS IN THE HOSPITALITY - case study Hotel Manstir, Berovo, at the University of St. "Kliment Ohridski" - Bitola, Faculty of Tourism and Hospitality - Ohrid.

Note: The survey is anonymous. Please for full and honest answers. The results will be used exclusively for scientific purposes.

**SURVEY QUESTIONNAIRE FOR GUESTS:**

**Please select from the offered options**

**I. SOCIO-DEMOGRAPHIC DATA**

**Sex**  M  F

**Age**  18-25  26-40  41-55  56-70  71+

**Education**  elementary  high school  bachelor  master  PhD

**Type of visit**

individuals  family  
 couple  
 business

organized group  business  
 CSO  
 public body  
 tour agency  
 friends

**Reason for visit**  fun  relaxation  recreation  gastronomy  
 health  seminars/workshops  team building

\*you can also choose more options

**II. RESERVATION DATA**

**Your reservation was made through:**

Hotel it self (reception, e-mail, tel. call/sms, viber, hotel employee...)

Internet –  social media - Face Book, Instagram...  
 booking platform - booking.com...

Tourist agency

**When choosing our hotel, you were influenced by:**

Internet -  social media:  Face Book,  Instagram,  LinkedIn...  
 web portal:  information,  show,  interview ..

Friend/relative/colleague

TV information, show, interview

Tourist agency

other.....  
\*you can also choose more options

**You visit Hotel Manastir:**

First time  Second time  Often  Other.....

1

of PhD student Dafika Dina Mucunska,  
University of St. "Kliment Ohridski" - Bitola, Faculty of Tourism and Hospitality - Ohrid

### III. QUALITY TEST DATA

Please express your level of agreement with an appropriate rating from 1 to 5, where:

-1 strongly disagree

-2 I don't agree

-3 neutral

-4 I agree

-5 strongly agree,

with the statements that name and describe elements and sub-elements that characterize the quality of the offer and the entire concept of Hotel Mnaştir, Berovo.

#### Elements for evaluating quality in the hospitality business:

1. **Location:** location of the hotel in terms of pleasant feelings, accessibility by road infrastructure...

Element	Sub-elements	1	2	3	4	5
<b>LOCATION</b>	Location of the hotel evokes pleasant feelings					
	Good accessibility by road infrastructure					

2. **Hotel facilities:** external arrangement - hygiene, horticulture, greenery...; internal arrangement - hygiene, public spaces; accommodation - clean and comfortable rooms; restaurant-hygiene, pleasant atmosphere, arrangement; nutrition-quality, tasty, healthy food; additional halls-halls for conferences, parties, cocktails...;

Element	Sub-elements	1	2	3	4	5
<b>HOTEL CAPACITIES TANGIBLE CHARACTERISTICS</b>	Добра надворешна уреденост - хигиена, хортикултура, зеленило					
	Добра внатрешна уреденост - хигиена, јавни простори					
	Добри сместувачки капацитети -чисти и удобни соби/апартмани					
	Уреден ресторан -хигиена, пријатен амбиент, уреденост					
	Добра Храна -квалитетна, вкусна, здрава храна					
	Соодветни додатни сали - сали за конференции, забава, коктейли					

2

of PhD student Dafika Dina Mucunska,  
University of St. "Kliment Ohridski" - Bitola, Faculty of Tourism and Hospitality - Ohrid

Survey questionnaire for the needs of academic research during the doctoral dissertation of Dafinka Dina Mutsunska, on the topic "THE INFLUENCE OF QUALITY ON SUCCESS IN THE HOSPITALITY BUSINESS

- case study Hotel Manstir, Berovo"

3. **The service from the employees:** staff - kindness, communication, going out to meet, speed of reaction...; management - organization, kindness, communication,....;

Element	Sub-elements	1	2	3	4	5	
<b>SERVICE FROM THE EMPLOYEES</b>	<b>CONFIDENTIALITY</b>	When a hotel promises to do something at a certain time, it does it					
		When you have a problem, the hotel shows a sincere interest in solving it					
		The hotel performs the service as it should					
		The hotel provides its services on time, as promised					
		The hotel insists on delivering error-free service					
	<b>RESPONSIBILITY</b>	The hotel staff tells you exactly when the service will be performed					
		The hotel staff provide you with prompt service					
		The hotel staff are always ready to help you					
		The hotel staff are never too busy to respond to your requests					
	<b>ASSURANCE</b>	The behavior of hotel employees instills trust in customers					
		You feel safe in the hotel					
		The employees of the hotel are always kind to you					
		The hotel employees have the knowledge to answer your questions					
	<b>EMPATHY</b>	The hotel gives you individual attention					
		The hotel has working hours convenient for all its customers					
		The hotel has employees who give you personal attention					
The hotel has your best interests in mind							
The hotel staff understand your special needs							

3

of PhD student Dafika Dina Mucunska,  
University of St. "Kliment Ohridski" - Bitola, Faculty of Tourism and Hospitality - Ohrid



Survey questionnaire for the needs of academic research during the doctoral dissertation of Dafinka Dina Mutsunska, on the topic "THE INFLUENCE OF QUALITY ON SUCCESS IN THE HOSPITALITY BUSINESS  
- case study Hotel Manstir, Berovo"

**4. Image: your complete picture - perception and experience of Hotel Manastir**

Element	Sub-elements	1	2	3	4	5
<b>IMAGE</b>	A good overall picture - perception and experience of Hotel Manastir					

**5. The value, for the price you pay**

Element	Sub-elements	1	2	3	4	5
<b>VALUE FOR THE PRICE</b>	Value - the experience you get at Hotel Manastir is worth for the price you pay					

**6. In general, your general impression and experience from the offer of Hotel Manastir, Berovo?**

1 very dissatisfied	2 dissatisfied	3 neutral	4 satisfied	5 very satisfied

**7. Would you like to visit Hotel Manstir, Berovo again?**

1 absolute negation	2 negation	3 neutral	4 affirmation	5 absolute affirmation

**8. Would you recommend Hotel Manstir, Berovo to other people?**

1 absolute negation	2 negation	3 neutral	4 affirmation	5 absolute affirmation

\* The survey for the examination of the delivery of the quality of the offer and services, according to the perception and expectations of the customers, has been prepared and adjusted according to the needs of the research, but using the SERVQUAL model

4

of PhD student Dafika Dina Mucunska,  
University of St. "Kliment Ohridski" - Bitola, Faculty of Tourism and Hospitality - Ohrid

**Прилог 8 – Чек листа за менаџер**



## ЧЕК ЛИСТА – МЕНАџЕР

Менаџер во контрола: .....

### 1. Вработени

#	Елементи на проверка	Да	Не	делумно	забелешка
1	Вработените се љубезни, намсани и пријатни				
2	Вработените се уредни и чисти				
3	Вработените користат соодветна униформа				
4	Вработените носат службена плочка со име				
5	Вработените реагираат соодветно во справување со тековната ситуација				
6	Вработените постапуваат соодветно со процесите, правилата и регулативите				

### 2. Влез во хотелот

#	Елементи на проверка	Да	Не	делумно	забелешка
1	Вработените се соодветно обучени со процесите, правилата и регулативите				
2	Влезот на хотелот е чист и уреден				
3	Ознаките се чисти				
4	Осветлувањето работи и е во функција				
5	Главното лоби на хотелот е чисто				
6	Системот за видео надзор е во функција				
7	Рекламниот натпис на хотелот е чиста и во функција				
8	Промотивните материјали се соодветно поставени и уредени				
9	Јавните тоалети се чисти и во функција				
10	Машината за чистење чевли е во функција				

### 3. Хотелски паркинг простори

#	Елементи на проверка	Да	Не	делумно	забелешка
1	Возилата се правилно паркирани				
2	Паркинзите се чисти и уредни				
3	Корпите за отпадоци се соодветно третирани				

ХУТД "ХОТЕЛ МАНАСТИР" ДООЕЛ Берово,  
Ул. Кирил и Методиј бр. 6 2330 Берово  
[www.hotelmanastir.com.mk](http://www.hotelmanastir.com.mk)

Даночен број: МК 4030991207423  
Депонент на: Уни Банка  
Жиро Сметка: 240210111686546

Tel: 00 389 (0)33 279 000  
Mob 00 389 (0)70 275 322  
[info@hotelmanastir.com.mk](mailto:info@hotelmanastir.com.mk)

#### 4. Простории за персонал

#	Елементи на проверка	Да	Не	делумно	забелешка
1	Влезот за персоналот е чист				
2	Тоалетите на персоналот се чисти				
3	Гардероберите на вработените се во функција и се употребуваат				
4	Системот за контрола на работно време правилно функционира				

#### 5. Лоби

#	Елементи на проверка	Да	Не	делумно	забелешка
1	Чист под, среден мебел и пријатна атмосфера				
2	Чисти стаклени прозорци и врати				
3	Јавните тоалети се чисти и дезинфицирани				
4	Јавните тоалети се опремни со потребни елементи				
5	Ознаките се видливи и уредни				

#### 6. Ресторан

#	Елементи на проверка	Да	Не	делумно	забелешка
1	Влезот е чист и прооден без препреки				
2	Стаклените врати и прозорци се чисти				
3	Подот, разните елементи на уредување и украсување и плафонот се чисти и без оштетување				
4	Столиците и масите се уредно наместени				
5	Чисти сетови за зачини, прибор за јадење и садови				
6	Ознаките за храна се правилно и видливо наместени				
7	Храната за појадок е надолнета во регуларен интервал				
8	Јавните тоалети се чисти и дезинфицирани				
9	Јавните тоалети се соодветно опремни				
10	Средено хортикултурното украсување				
11	Осветлувањето и озвучување функционално				

### 7. Ресторански тераси

#	Елементи на проверка	Да	Не	делумно	забелешка
1	Чисти, уредни и средени холтикултурни декорации				
2	Маси и столици и сетови за зачини, чисти и исправни				
3	Осветлувањето и озвучување функционално				

### 8. Кујна

#	Елементи на проверка	Да	Не	делумно	забелешка
1	Кујнските простории се чисти, уредни и опремени				
2	Вработените се соодветно облечени со заштита за коса				
3	Кујната е оперативна и функционална со сите потребни машини, елементи и материјали				

### 9. СПА

#	Елементи на проверка	Да	Не	делумно	забелешка
1	Привлечен амбиент на СПА				
2	Просториите имаат релаксирачка атмосфера				
3	СПА просториите се чисти				

### 10. Гостински соби

#	Елементи на проверка	Да	Не	делумно	забелешка
1	Вратите функционираат соодветно				
2	Прекинувачите и осветлувањето функционираат соодветно				
3	Прозорците се чисти и без оштетување				
4	Завесите се наместени правилно и функционираат				
5	Контролата за греење работи соодветно				
6	Столните лампи се правилно наместени и функционални				
7	Мебелот е чист без оштетувања				
8	Креветите се соодветно наместени				
9	Перниците се во добра состојба				

10	Чаршафите се правилно наместени и потполно чисти				
11	Душеците се во исправна состојба и соодветно тврди				
12	Целокупниот мебел функционира				
13	Сидовите се чисти без оштетувања				
14	Оставата за багаж е исправна				
15	Слики и огледала чисти и правилно поставени				
16	Телефонскиот систем функционира				
17	Купатилото е чисто, со функционално осветлување, подготвено со сите потрошни поединости и пешкири				

#### 11. Гостински катови

#	Елементи на проверка	Да	Не	делумно	забелешка
1	Ходниците се чисти				
2	Осветлувањето функционираат и означувањето соодветно				

#### 12. Сала за состаноци

#	Елементи на проверка	Да	Не	делумно	забелешка
1	Влезот, подот и ходникот се чисти и исправни				
2	Работните елементи за користење се исправни и уредно поставени				
3	Расветлувањето во полна функција				

#### 13. Перална

#	Елементи на проверка	Да	Не	делумно	забелешка
1	Пералната е оперативна и функционална со сите потребни машини, елементи и материјали				
2	Пералната е чиста и уредна				

#### 14. Разни делови на хотелот

#	Елементи на проверка	Да	Не	делумно	забелешка
1	Чисти ходници и премини				
2	Амбиентот во хотелот е на потребно ниво				
3	Пожарниот систем е функционален				



4	Лифтот е во функција, чист и уреден				
5	Уредни, чисти и исправни детско игралиште и спортски содржини				
6	Уредни, чисти и соодветно третирани паркови и цвеќиња				
7	Паркот и барот покрај река чист, уреден и соодветно третиран				

#### 15. Информации од страна на персоналот

#	Елементи на проверка	Да	Не	делумно	забелешка
1	Се справуваат со дадени ситуации соодветно				
2	Ги решаваат ситуациите со позитивен резултат				

#### 16. Пријава и одјава на гости

#	Елементи на проверка	Да	Не	делумно	забелешка
1	Дали гостите се пречекани со насмевка и контакт со очи				
2	Дали на гостите им е понудена добредојде пијалок или овошје доколку чекаат подолго од предвиденото и најавеното				
3	Дали кон гостите се обраќаат со име – внимание и почит				
4	Дали вработениот потврдил дека гостинот ги разбира условите на сервисот				
5	Дали вработениот се понудил дополнително да помогне околу сместувањето (багаж, помош при сместување итн.)				
6	Дали на гостинот му се понудени дополнителни аранжмани и опции за престој				
7	Дали на гостинот му е објаснет пристапот до собите, локација на лифт, дополнителни содржини				
8	Дали вработенито се заинтересирал и прашал за искуството од престојот				
9	Дали вработениот се заблагодарил за престојот на гостинот				
10	Дали вработениот се обраќал емпатично, љубезно и срдечно				
11	Дали вработениот се потрудил гостинот да се чувствува добројден, важен и вреден				

Дата : \_\_\_\_\_

Потпис : \_\_\_\_\_

ХУТД "ХОТЕЛ МАНАСТИР" ДООЕЛ Берово,  
Ул. Кирил и Методиј бр. 6 2330 Берово  
[www.hotelmanastir.com.mk](http://www.hotelmanastir.com.mk)

Даночен број: МК 4030991207423  
Депонент на: Уни Банка  
Жиро Сметка: 240210111686546

Tel: 00 389 (0)33 279 000  
Mob 00 389 (0)70 275 322  
[info@hotelmanastir.com.mk](mailto:info@hotelmanastir.com.mk)

**Прилог 9 – Чек листа за сместувачка единица**





## ЧЕК ЛИСТА – ПЕРСОНАЛ

Персонал во контрола: .....

### Чек листа за проверка на сместувачки единици

Проверка на собите					
#	Елементи на проверка	Да	Не	делумно	забелешка
1.	Прозорците и вратите функционираат правилно				
2.	Проверка на оштетувања на столарија				
3.	Прозорците се чисти				
4.	Завесите се чисти, испеглани и функционираат соодветно				
5.	Осветлувањето и прекинувачите функционираат соодветно				
6.	Постелнината е чиста испеглана и наместена според правилата				
7.	Креветите се соодветно наместени				
8.	Перниците се чисти и наместени				
9.	Душекот е тврд и исправен				
10.	Сидовите и таванот се чисти и без дамки				
11.	Фиоките се исправни				
12.	Елементите за одложување на багаж се функционални и исправни				
13.	Минимум 6 закачалки постојат во гардероберот				
14.	Рамките од сликите и огледалата се прави				
15.	Телефонскиот систем функционира				
16.	Контролата за греење е исправна и функционира				
17.	Тушевите и чешмите функционираат правилно				
18.	Во бањата нема непријатни миризби				
19.	Чисти пешкири во купатилото				
20.	Туш кабината е чиста				
21.	Тоалетот е чист без дамки				
22.	Тоалетното казанче функционира правилно				
23.	Нема видливи флеки, прашина или било каква прљавштина по подот и на елементите				

ХУТД "ХОТЕЛ МАНАСТИР" ДООЕЛ Берово,  
Ул. Кирил и Методиј бр. 6 2330 Берово  
[www.hotelmanastir.com.mk](http://www.hotelmanastir.com.mk)

Даночен број: МК 4030991207423  
Депонент на: Уни Банка  
Жиро Сметка: 240210111686546

Tel: 00 389 (0)33 279 000  
Mob 00 389 (0)70 275 322  
[info@hotelmanastir.com.mk](mailto:info@hotelmanastir.com.mk)

24.	Одводот е чист и прооден				
25.	Нема дамки на плочките				
26.	Нема насобрана мувла по површините кои се изложени на вода				
<b>Дополнителни удобности</b>					
#	Елементи на проверка	Да	Не	делумно	забелешка
27.	Маркетинг материјалот е на број				
28.	Мени на храна и пијалоци				
29.	Картичка за искуство				
30.	Број на чаши според големината на собата				
31.	Пенкало меморандум за гостите				
32.	Минимум две тоалет ролни				
33.	Број на пешкири според бројот на гости во соба од кои посебно пешкири за лице и за тело, дополнително за на под при излез од туш				
34.	Соодветен број на шампон, гел за туширање, два сапуна				
35.	Фенот за коса е исправен				
36.	Исправност на мини- бар фрижидер и негова дополна				
<b>Пред излегување од собата</b>					
#	Елементи на проверка	Да	Не	делумно	забелешка
37.	Светлото е исклучено				
38.	Сите прозорци се затворени				
39.	Телевизискиот уред е исклучен и далечинското е на место				
40.	Греењето е соодвето				
41.	Тоалетот е затворен				
42.	Сите чешми се исклучени				
43.	Вратата од тоалетот е отворена				

Дата : \_\_\_\_\_ Час: \_\_\_\_\_

Потпис : \_\_\_\_\_

Прилог 10 – Чек листа за „Мистериозен гостин“



## Чек Листа – Мистериозен Гостин

Ве молиме за изразување на Вашето искуство со наведениот елемент на проверка со:

- ДА; НЕ или ДЕЛУМНО

и изразување на степенот на задоволство со произнесеното, со соодветна оценка од 1 до 5, каде што:

-1 многу не сум задоволен,      -2 не сум задоволен,      -3 неутрално  
 -4 сум задоволен                      -5 многу сум задоволен

Искуство при пристигнување				
#	Елементи на проверка	Да	Не	делумно
1.	Дали добивте соодветен пречек и отпоздравување од персоналот при пристигнување?			
2.	Дали бевте понудени за помош со багажот од страна на персоналот?			
3.	Дали при пријавување Ви се објаснети целините на хотелот и услугите кои ги овозможува?			
4.	Дали комуникацијата при пријавувањето е соодветна, срдечна и топла?			
I.	Целокупна оценка на задоволство при процесот на пристигнување од 1-5			
	Дополнителни забелешки или коментари			
Искуство од собите				
#	Елементи на проверка	Да	Не	делумно
5.	Дали собата беше уредна?			
6.	Дали состојбата на елементите во собата е добра?			
7.	Дали собата е чиста, без прашина и флеки?			
8.	Дали тоалетите се чисти без влакна и нечистотија?			
9.	Дали постелнината е чиста?			
10.	Дали прозорците се чисти, функционални и без флеки?			
11.	Дали подот е чист без нечистотии?			
12.	Дали интернет WiFi конекцијата е на задоволително ниво?			
13.	Дали во собата се функционира правилно и без проблеми?			
II.	Целокупна оценка на задоволство од собите од 1-5			
	Дополнителни забелешки или коментари			
Искуство од ресторан				

ХУТД "ХОТЕЛ МАНАСТИР" ДООЕЛ Берово,  
 Ул. Кирил и Методиј бр. 6 2330 Берово  
[www.hotelmanastir.com.mk](http://www.hotelmanastir.com.mk)

Даночен број: МК 4030991207423  
 Депонент на: Уни Банка  
 Жиро Сметка: 240210111686546

Tel: 00 389 (0)33 279 000  
 Mob 00 389 (0)70 275 322  
[info@hotelmanastir.com.mk](mailto:info@hotelmanastir.com.mk)

#	Елементи на проверка	Да	Не	делумно
14.	Дали добивте срдечен пречек?			
15.	Дали е квалитетен сервисот од страна на персоналот?			
16.	Дали храната и пијалоците се добиени во прифатлив временски рок?			
17.	Дали персоналот даде соодветен предлог за храна и пиење?			
18.	Дали хигиената во ресторанот е на високо ниво?			
III.	Целокупна оценка на задоволство од ресторанот од 1-5			
	Дополнителни забелешки или коментари			
<b>Искуство од храната</b>				
#	Елементи на проверка	Да	Не	делумно
19.	Дали ја добивте храната во рок од 30 мин?			
20.	Дали беше целосно денесен нарачката?			
21.	Дали температурата на храната е прифатлива?			
22.	Дали квалитетот на храната ги задоволи вашите очекувања?			
IV.	Целокупна оценка на задоволство од храната од 1-5			
	Дополнителни забелешки или коментари			
<b>Искуство од останатите содржини и екстерно уредување на хотелот</b>				
#	Елементи на проверка	Да	Не	делумно
23.	Дали паркинг просторот на хотелот е соодветен за потребите?			
24.	Дали ресторанските тераси на хотелот се пријатни?			
25.	Дали сте задоволни со изборот на додатните содржини: детско игралиште, спортски терени, СПА, Бар покрај река?			
26.	Дали сте задоволни од користењето на СПА?			
27.	Дали надворешните содржини во склоп на хотелот се чисти, исправни и уредени?			
28.	Дали хортикултурното уредување на хотелот е убаво уредено и предизвикува убави чувства?			
29.	Дали сте информирани или користевте дел од понудата активно време надвор од хотелот?			
V.	Целокупна оценка на задоволство од останатите содржини од 1-5			
	Дополнителни забелешки или коментари			

Дата на престој: \_\_\_\_\_

Потпис: \_\_\_\_\_

Прилог 11 – Чек листа за прием на материјали, стоки и намирници





7.	температурата е соодветна со потребите на транспортираната храна или стока				
8.	производите во фрижидер се испорачуваат на температура од 4°C или помалку				
9.	замрзнатата стока се испорачува на температура од -18°C или помалку				
10.	сладоледот се испорачува на температура помеѓу -14°C до -12°C.				
<b>ЗНАЦИ ВО ОДНОС НА СЕТИЛНИТЕ ПРОВЕРКИ, ВИД И МИРИС</b>					
11.	стоката нема чудна боја или мирис				
12.	стоката нема скршена, протечена или со оштетена амбалажа				
13.	нема знаци на штетници, вклучително и изгледани пакувања, измет од штетници				
14.	нема знаци на одмрзување на замрзната стока				
15.	лименките немаат отекотини или вдлабнати				
16.	пакувањата се добро затворени				
17.	пакувањата за сува стока се без дамки од влага				
<b>ОЗНАКИ</b>					
18.	етикетите се присутни на амбалажите и се соодветни и точни				
19.	етикетите на несвежите производи содржат информации на кои се наведени информации за состојките				
20.	печати за одобрение од Владата на регулираната стока се присутни				
21.	датумите на истекување на етикетите сведочат дека артиклите не се застарени				
22.	нема можност дека артиклите ќе застарат во временската рамка што ни треба за да ги користиме				

\*не / п – не применливо

ПОТПИС

.....