ISTRAŽIVANJE KVALITETE PRUŽENIH HOTELSKIH USLUGA NA PRIMJERU HOTELA ALKAR

Budimir-Bekan, Andrea

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:142110

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-24**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

ISTRAŽIVANJE KVALITETE PRUŽENIH HOTELSKIH USLUGA NA PRIMJERU HOTELA ALKAR

Mentorica:

Prof. dr. sc. Dragana Grubišić

Studentica:

Andrea Budimir-Bekan, bacc. oec.

Split, rujan 2021.

SADRŽAJ:

1. UVOD 1

1.1. Problem istraživanja 1

1.2. Ciljevi istraživanja 2

1.3. Istraživačke hipoteze 3

1.4. Metode istraživanja 5

1.5. Struktura diplomskog rada 5

2. TEORIJSKA ANALIZA KARAKTERISTIKA KVALITETE I HOTELSKE INDUSTRIJE 7

2.1. Pojmovno određenje kvalitete 7

2.2. Kvaliteta kao relativna kategorija 11

2.3. Pokazatelji i dimenzije kvalitete proizvoda i usluga 13

2.4. Zadovoljstvo gostiju u uslužnom sektoru 14

2.5. Modeli mjerenja kvalitete usluga 18

2.5.1. SERVQUAL model 19

2.5.2. SERVPERF model 21

2.5.3. Gronroos model 22

2.5.4. Kano model 24

2.5.5. GAP model 24

2.6. Karakteristike hotelskog poduzeća i hotelske usluge 26

2.7. Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji 30

2.8. Istraživanje tržišta u hotelijerstvu 34

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE KVALITETE PRUŽENIH USLUGA HOTELA ALKAR 38

3.1. Opći podaci o hotelu Alkar 38

3.1.1. Organizacijska struktura 39

3.2. Metodologija istraživanja 40

3.2.1. Opis uzorka 40

3.3. Rezultati i analiza istraživanja 41

3.3.1. Analiza općih karakteristika ispitanika 41

3.3.2. Analiza očekivanog i ostvarenog zadovoljstva kvalitetom pružene usluge zaposlenika i gostiju hotela Alkar 44

3.3.3. Testiranje postavljenih hipoteza 53

4. ZAKLJUČAK 60

SAŽETAK 62

SUMMARY **63**
PRILOZI **64**
LITERATURA **72**
POPIS SLIKA **74**
POPIS TABLICA **74**

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Kvaliteta je vrlo zahtjevan pojam za interpretaciju jer postoje različite perspektive s kojih se ona definira, ovisno o okruženju i određenim kriterijima. To je složeni koncept isprepleten s mnogim disciplinama poput ekonomije, gospodarstva, industrije, okoliša i ljudskih odnosa. Riječ kvaliteta ima mnogo značenja, ali u osnovi se odnosi na skup svojstava, značajki i vrijednosti određenih proizvoda i usluga koje omogućuju zadovoljavanje očekivanih potreba.[1]

Jedan od vodećih zagovornika kvalitete bio je Philip Crosby, poznat po svojoj izreci „kvaliteta je besplatna“, koja je ujedno i naziv njegove prve knjige o kvaliteti iz 1979. Navedenu tvrdnju potkrijepio je činjenicom kako je potrebno od prvog trenutka raditi na visokom nivou kvalitete, odnosno na pravi način, čime se sprječavaju moguće greške. Prema njegovoj definiciji kvaliteta je „usklađenost sa zahtjevima“. Crosby također smatra kako je glavni princip planiranja kvalitete usredotočenost na zadovoljstvo potrošača, odnosno na razumijevanje što potrošač treba te način na koji mu je to moguće pružiti.[2]

Drugačiji pristup definiranja kvalitete dolazi od Josepha Juran-a, nazvanim ocem kvalitete. On ističe kako se kvaliteta odnosi na stupanj zadovoljstva ili nezadovoljstva kupca određenim proizvodom ili uslugom. Njegov pristup upravljanju kvalitetom sastoji se od tri procesa, poznatim kao „Trilogija kvalitete“ koja uključuje planiranje, kontrolu i poboljšanje kvalitete.[3]

U ovom radu, uz pobliže raščlanjivanje pojma kvalitete i bitnih sastavnica povezanih s kvalitetom, nastojat će se razumjeti njen smisao i potencijal u turizmu s naglaskom na hotelsku industriju. Hotelijerstvo je suočeno s jedinstvenim skupom izazova koje je potrebno prevladati: varijacije u trendovima koje prate kontinuirane promjene u zahtjevima potrošača, porast konkurencije, sezonski utjecaji, nedostatak obučenog osoblja s potrebnim stručnim znanjem i slično. Sukladno s tim, na primjeru hotela Alkar će se istražiti kolika je osviještenost hotelijera

[1] Geneva Business News, dostupno na: https://www.gbnews.ch/what-is-your-definition-of-quality/, pristup 3.3.2021.
[2] Industry Week, dostupno na: https://www.industryweek.com/operations/quality/article/21964139/philip-crosby-quality-is-still-free, pristup 4.3.2021.
[3] Mountain Goat Software, dostupno na: https://www.mountaingoatsoftware.com/blog/what-is-quality, pristup 4.3.2021.

o važnosti kontrole i unaprjeđenja kvalitete hotelske usluge koja je preduvjet za zadovoljene potrebe gostiju, nadilaženje spomenutih prepreka i u konačnici uspješan poslovni rezultat.

U hotelijerstvu, kao značajnom području turističke djelatnosti, stavljen je fokus na razmišljanja krajnjih korisnika. Pri tome se radi o izrazito nepravilnoj potražnji kojoj se istodobno suprotstavlja relativno neelastična ponuda.[4] Upravo zato, strateško planiranje ima primaran značaj za čitavo hotelsko poslovanje, te analiza i razumijevanje značaja ljudskog čimbenika može pomoći u napretku i isticanju na konkurentnom tržištu. U tom slučaju, menadžment usluga se javlja kao presudan element kojim se uspostavlja adekvatna komunikacija među ljudima, kako zaposlenicima kao pružateljima usluga tako i gostima koji su razvili očekivanja koja nastoje ostvariti.

Postoji mnoštvo radova koji obrađuju pojam upravljanja kvalitetom u praksi navodeći najbolje načine za uočavanje osnovnih elemenata koji služe gostima za rangiranje kvalitete usluge. Naime, za provođenje određenih mjera za poboljšanje kvalitete moraju se detaljno poznavati očekivanja, želje i potrebe gostiju i trebaju postojati prikladni i pouzdani instrumenti koji će se koristiti pri mjerenju.[5]

Temeljem prethodno navedenog, postavlja se osnovno istraživačko pitanje: *postoji li razlika u zadovoljstvu između očekivanja i percepcije zaposlenika i gostiju o kvaliteti pružene usluge hotela Alkar?*

1.2. Ciljevi istraživanja

Osnovna svrha rada je utvrditi postoji li statistički značajna razlika u očekivanom i stvarnom zadovoljstvu zaposlenika i gostiju kvalitetom pružene usluge hotela Alkar te na temelju prikupljenih podataka donijeti zaključak i prijedloge za eventualna nepoželjna odstupanja. Za usporedbu i analizu koristit će se prilagođena verzija SERVQUAL modela anketnog upitnika

[4] Grgona, J., Supić, A. (2007): Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju. *Ekonomska misao i praksa*, (1), 41-61. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 49.
[5] Marković, S. (2005): Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji: koncept i mjerenje. *Tourism and hospitality management*, 11 (1), 47-67. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, str. 49.

koji se temelji na pet dimenzija kvalitete usluge: pouzdanosti, opipljivosti, poistovjećivanju, susretljivosti i stručnosti.

Dodatni ciljevi su utvrditi koje dimenzije kvalitete usluga zaposlenici, a koje gosti smatraju najučinkovitijima za razvoj pozitivnog imidža i lojalnosti.

1.3. Istraživačke hipoteze

Hipoteza se definira kao pretpostavka koja se postavlja u početnoj fazi istraživanja, kojom se iznose predviđanja o potencijalnim rezultatima istraživanja. Hipoteza je, jednostavnije rečeno, odgovor na istraživačko pitanje koje se namjerava testirati. Mora biti bazirana na već postojećem znanju i teorijama te mora biti podložna statističkoj analizi.[6]

U ovom radu nastojat će se istražiti u kojoj mjeri postojeći sustav kvalitete pružanja usluga u hotelu Alkar osigurava zadovoljstvo gostiju i zaposlenika. Hotelijerstvo je najprofitabilniji dio ugostiteljstva što dokazuje značajna stopa rasta navedene industrije. Međutim, zbog postojanja visoke razine konkurencije i međusobnog natjecanja, napredak kao i opstanak hotelskih poduzeća na dinamičnom tržištu osigurava se detaljnim praćenjem promjenjivih trendova. To podrazumijeva i analizu različitih segmenata koji su podređeni potrebama potrošača. Temeljem opisanog problema i ciljeva istraživanja, postavljaju se sljedeće hipoteze:

H1: „Ne postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije zaposlenika o kvaliteti pružene usluge hotela Alkar.“

Kontinuirani rast konkurencije u hotelskom sektoru dovodi do potrebe za postojanjem razvijenog i učinkovitog unutarnjeg menadžmenta kojim se potiče kvalitetan rad svih zaposlenika. Sukladno tome, smatra se da kod očekivanja i percepcije zaposlenika u pogledu kvalitete usluge ne postoje bitna odstupanja. Postavljaju se pomoćne hipoteze prema dimenzijama kvalitete usluge SERVQUAL modela:

- H1.1. Ne postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije zaposlenika o kvaliteti pružene usluge hotela prema kriteriju pouzdanost.

[6] *Scribbr*, dostupno na: https://www.scribbr.com/research-process/hypotheses/, pristup: 5.3.2021.

- H1.2. Ne postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije zaposlenika o kvaliteti pružene usluge hotela prema kriteriju opipljivost.
- H1.3. Ne postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije zaposlenika o kvaliteti pružene usluge hotela prema kriteriju poistovjećivanje.
- H1.4. Ne postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije zaposlenika o kvaliteti pružene usluge hotela prema kriteriju susretljivost.
- H1.5. Ne postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije zaposlenika o kvaliteti pružene usluge hotela prema kriteriju povjerenje.

H2: „Postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije gostiju o kvaliteti pružene usluge hotela Alkar."

S obzirom na dostupne podatke sličnih istraživanja i na činjenicu da pojam kvalitete za goste oscilira i ovisi o nizu individualnih zahtjeva, polazi se od pretpostavke da će gosti imati velika očekivanja u pogledu kvalitete usluge koja neće biti u potpunoj mjeri zadovoljena. Glavna hipoteza H2 dijeli se na sljedeće pomoćne hipoteze prema dimenzijama kvalitete usluge SERVQUAL modela:

- H2.1. Postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije gostiju o kvaliteti pružene usluge hotela prema kriteriju pouzdanost.
- H2.2. Postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije gostiju o kvaliteti pružene usluge hotela prema kriteriju opipljivost.
- H2.3. Postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije gostiju o kvaliteti pružene usluge hotela prema kriteriju poistovjećivanje.
- H2.4. Postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije gostiju o kvaliteti pružene usluge hotela prema kriteriju susretljivost.
- H2.5. Postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije gostiju o kvaliteti pružene usluge hotela prema kriteriju povjerenje.

H3: „Ne postoji statistički značajna razlika u očekivanoj kvaliteti pružene usluge hotela između zaposlenika i gostiju hotela."

H4: „Postoji statistički značajna razlika u percepciji ostvarene kvalitete pružene usluge hotela između zaposlenika i gostiju hotela."

1.4. Metode istraživanja

Metodološki pristup kojim se dolazi do potrebnog znanja sastoji se od nekoliko faza, od kojih se ističu odabir i primjena optimalnih metoda koje moraju biti pouzdane i primjenjive.[7] U svrhu prikupljanja podataka za postizanje ciljeva istraživanja, u ovom radu će se koristiti kombinacije različitih znanstvenih metoda.

U teorijskom dijelu rada koristiti će se sekundarni izvori podataka dostupni iz znanstvene i stručne literature. Metoda deskripcije primijeniti će se za opisivanje pojma kvalitete i njezinog upravljanja kao i za pojam hotelskog poduzeća i hotelskih usluga. Također će se u ovom dijelu rada koristiti induktivna i deduktivna metoda.

Empirijski dio rada sastojati će se od analize prikupljenih primarnih podataka do kojih će se doći metodom anketiranja. Anketni upitnik će se izraditi na temelju prilagođenog SERVQUAL modela, a obuhvatit će zaposlenike i goste hotela Alkar. Obrada podataka i grafički prikaz dobivenih rezultata provesti će se statističko – matematičkim metodama putem programskih paketa MS Excel i IBM SPSS Statistics.

1.5. Struktura diplomskog rada

Struktura ovog rada će biti izložena kroz 4 osnovna dijela.

U uvodu, kao početnom dijelu rada, definirati će se problem istraživanja. Na temelju opisanog problema, postaviti će se ciljevi istraživanja te istraživačke hipoteze. Također će se navesti metodologija koja će se koristiti i ukratko će se pojasniti sama struktura rada.

Drugi dio rada predstavljati će teorijski okvir istraživanja u kojem će se pobliže obraditi ključni pojmovi kvalitete i njezinog značaja u turizmu i hotelskoj industriji. Ukratko će se objasniti modeli upravljanja kvalitetom, s naglaskom na SERVQUAL metodi koja će se koristiti u empirijskom dijelu rada.

[7] *Wikipedia*, dostupno na: https://bs.wikipedia.org/wiki/Metodologija, pristup: 4.4.2021.

Trećim dijelom rada će se prezentirati osnovni podaci o hotelu Alkar. U njemu će se interpretirati rezultati dobiveni temeljem prikupljenih anketa od zaposlenika i gostiju hotela Alkar o zadovoljstvu kvalitetom pruženih usluga. Pomoću analize spomenutih rezultata će se donijeti zaključak o istinitosti postavljenih hipoteza.

Posljednji dio rada obuhvatit će činjenice donesene na temelju postignutog teorijskog znanja i provedenog empirijskog istraživanja. Na kraju rada će se navesti popis literature, tablica, slika i grafikona.

2. TEORIJSKA ANALIZA KARAKTERISTIKA KVALITETE I HOTELSKE INDUSTRIJE

Pojam kvalitete se učestalo i široko upotrebljava, ali ne postoji precizna i dogovorena definicija s obzirom na njenu subjektivnost i time ovisnost o brojnim faktorima. U nastavku rada će se kroz detaljniju analizu nastojati unaprijediti razumijevanje kvalitete i njenih osnovnih sastavnica te dokazati koliku važnost kvaliteta ima u suvremenom poslovanju.

2.1. Pojmovno određenje kvalitete

Koncept upravljanja kvalitetom najlakše se doživljava kao moderni pojam. Međutim, njegovi temelji su postavljeni još u srednjovjekovnoj Europi i razvijaju se kroz povijest civilizacije. Ovisno o razvoju društva, razlikuje se šest faza razvoja kvalitete:[8]

1. **Predindustrijska faza:** Obrtnici su se organizirali u sindikate nazvane cehovi koji su bili odgovorni za razvijanje strogih standarda u pogledu proizvodnje i kvalitete proizvoda i usluga.
2. **Industrijska revolucija:** Rast broja stanovništva i posljedično rast potražnje uzrokovali su razvoj novog, bržeg načina proizvodnje pomoću strojeva. Time su uspostavljeni novi principi rada i organizacije usredotočene na podjelu rada i specijalizaciju.
3. **Početak 20. stoljeća:** Pojavili su se korijeni buduće masovne industrijske proizvodnje poput prve proizvodne trake na kojima je mogla raditi nisko kvalificirana radna snaga. Istaknuta osoba ovog razdoblja bio je Walter Shewhart čija su zapažanja dovela do razvoja jednog od prvih alata kvalitete tzv. kontrolnih karata.
4. **Drugi svjetski rat:** Započeta je revolucija kvalitete obilježena s tri gurua kvalitete – Edwards Deming, Joseph Juran i Kaoru Ishikawa. Deming je isticao važnost uloge menadžmenta i predviđanja potreba te prihvaćanje koncepta kvalitete na svim razinama korporacije. Juranovo shvaćanje kvalitete odnosi se na polazište da je kvaliteta (ne)zadovoljstvo određenim proizvodom/uslugom, a Ishikawa je pridonio osnivanju metode krugova kvalitete koja je uključivala zaposlenike u poboljšavanje kvalitete.

[8] Šiško Kuliš, M., Grubišić, D. (2010): *Upravljanje kvalitetom*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 5-9.

5. **70-e i 80-e godine 20. stoljeća:** Početak 70-ih godina obilježen je Japanom kao svjetskim liderom u kvaliteti. Američko i europsko gospodarstvo je kasnilo sa svojim strategijama razvoja kvalitete, dok je ostatku nerazvijenog svijeta bilo potrebno još dosta godina da dosegnu osnovnu razinu kvalitete.
6. **Kvaliteta u 21. stoljeću:** Raste usredotočenost poduzeća na unaprjeđenje kvalitete koja istodobno postaje proizvodna strategija. Sustav kvalitete se počinje doživljavati kao neizbježan čimbenik koji se odražava na konkurentnost na nacionalnoj i globalnoj razini.

Iz prethodno rečenog je vidljivo da se pojam kvalitete različito promatrao kroz povijest i da se stajalište prema kvaliteti prilagođavalo paralelno s razvojem tehnologije, znanosti i društva.

Kvaliteta se dugo vremena interpretirala kao usklađenost glavnih karakteristika proizvoda i usluga sa definiranim specifikacijama kvalitete. Tada se angažiranost u vezi s postizanjem kvalitete odnosila na kontrolu kvalitete tokom cijelog proizvodnog procesa, naročito u finalnoj fazi te prije dostave klijentu. Svakim novim vremenskim periodom se nadograđivala i razvijala definicija kvalitete dolazeći do sadašnje situacije gdje se gotovo svim definicijama navodi da kvalitetu, svojim zadovoljstvom, propisuje kupac proizvoda i usluga.[9]

„Svaka osoba definira kvalitetu u odnosu na svoje potrebe.“ Na primjer, za potrošača se kvaliteta najčešće poistovjećuje s pojmovima „vrijednost, učinkovitost i cijena“. S druge strane, proizvođač kvalitetu veže s konstrukcijom i razvojem proizvoda koji će ispuniti svoju svrhu zadovoljenja potreba potrošača.[10] Novija shvaćanja kvalitete fokusiraju se na cjelovitu kvalitetu (poslovnu izvrsnost). To podrazumijeva da kvalitetom treba biti obuhvaćeno čitavo poduzeće uz maksimalnu posvećenost svih zaposlenika, a posebno menadžera.[11]

U cilju boljeg razumijevanja već spomenute složenosti pojma kvalitete, kroz Tablicu 1 će se pojasniti opći elementi koji potječu iz suštine kvalitete raznovrsnih proizvoda, usluga ili aktivnosti, ovisno o njihovoj primjeni, učinkovitosti te važnosti za kupca odnosno potrošača.

[9] Šiško Kuliš, M., Grubišić, D. op.cit., str. 13
[10] Lazibat, T. (2009): *Upravljanje kvalitetom.* Zagreb: Znanstvena knjiga, str. 41.
[11] Šiško Kuliš, M., Grubišić, D. op.cit., str. 13

Tablica 1: Opći elementi kvalitete proizvoda i usluga

Dimenzija	Definicija
1. Pristupačnost	Proizvod ili usluga izrazito je pristupačna.
2. Jamstvo	Zaposlenici su ljubazni, korektni i educirani.
3. Komunikacija	Gosti su pravilno informirani o svim proizvodima ili uslugama i njihovim potencijalnim promjenama.
4. Profesionalnost	Zaposlenici posjeduju znanje i vještine nužne za pružanje usluga i proizvoda.
5. Standard	Proizvod ili usluga odgovaraju standardu.
6. Ponašanje	Ljubaznost, obzirnost i briga zaposlenika prema potrošačima.
7. Nedostatnost	Nedefinirana kvaliteta proizvoda ili usluge koja utječe na zadovoljstvo gosta.
8. Trajanje	Izvođenje, rezultat usluge ili proizvod imaju duže trajanje.
9. Angažiranost	Zaposlenici su posvećeni i pružaju individualnu pažnju svakom gostu.
10. Ljudskost	Proizvod ili usluga se pruža na način kojim se osigurava samopoštovanje gosta.
11. Efekti	Proizvod ili usluga stvara očekivani učinak.
12. Pouzdanost	Pružanje proizvoda ili usluge na diskretan i pouzdan način.
13. Odgovornost	Točno definirano trajanje pružanja usluga i proizvoda.
14. Sigurnost	Proizvod ili usluga se pruža na najsigurniji mogući način, bez rizika i opasnosti.

Izvor: Izrada autorice prema Avelini Holjevac, I. (2002): *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, str. 12-13.

Uz navedene elemente postoji još niz različitih podjela za različite proizvode i usluge. Tako se u pogledu turističkih i hotelskih proizvoda ili usluga uključuju primjerice elementi kvalitete turističke destinacije, elementi kvalitete restorana, elementi kvalitete turističkih vodiča, elementi kvalitete sportske i muzičke animacije i slično.[12]

Koncept kvalitete veže se i uz rangiranje kvalitete. Rangovi kvalitete definiraju se na različite načine, a cijena predstavlja sigurnu oznaku kvalitete u sustavu u kojem se poštuje ravnoteža „vrijednost – novac“. To se naravno odnosi na činjenicu da viša cijena označava viši rang kvalitete i obrnuto. Važno je napomenuti kako u procesu globalizacije tržišta ne postoje nacionalni standardi kvalitete nego se oni sve više unificiraju. Tako nastaje svjetski pojam kvalitete, svjetski rangovi kvalitete i svjetski način upravljanja sustavom potpune kvalitete.[13]

Koncept kvalitete je marketinški zasnovan, a poveznica između marketinga i kvalitete temelji se na samoj definiciji kvalitete koja u središte stavlja kupca. Poslovanje usmjereno na tržište i kupce zahtijeva znatno drugačiju organizaciju rada i poslovanja.[14] Temeljne razlike između dosadašnje tradicionalne organizacije usmjerene na proizvod i suvremene organizacije usmjerene na kupca prikazat će se u Tablici 2.

[12] Avelini Holjevac, I. (2002): *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, str. 14.
[13] Ibid., str. 25.
[14] Ibid., str. 55.

Tablica 2: Usporedba tradicionalnih i kupcu usmjerenih organizacija

	Tradicionalne organizacije	Kupcu usmjerene organizacije
Planiranje proizvoda i usluga	• kratkoročni fokus • reakcionaran menadžment • menadžment pomoću ciljeva	• dugoročni fokus • menadžment baziran na prevenciji • kupcima usmjeren proces strateškog planiranja
Mjere performanse	• konačni financijski rezultati (račun dobiti i gubitka) • brz povrat investicija	• zadovoljstvo kupaca • udio na tržištu • dugoročna profitabilnost • orijentacija kvaliteti • sveukupna produktivnost
Mišljenje o kupcima	• kupci su iracionalni i gnjavatori • kupci su usko grlo profitabilnosti	• glas kupca je važan • traži se profesionalan tretman i pažnja prema kupcima
Kvaliteta proizvoda i usluga	• osigurava se sukladno organizacijskim zahtjevima	• osigurava se sukladno zahtjevima i potrebama kupaca
Marketing – fokus	• tržište ponuđača • ne mari se za izgubljene kupce	• povećanje udjela na tržištu i financijski rast postignuti kroz zadovoljstvo kupca
Pristup procesnog menadžmenta	• fokus na otkrivanje grešaka i nedostataka	• fokus na sprječavanje grešaka i nedostataka
Stav prema isporuci proizvoda i usluga	• u redu je da kupci čekaju na proizvode i usluge	• najbolje je osigurati proizvode i usluge koji će do tržišta brzo stići (*fast-time-to-market*)
Stav prema ljudima	• ljudi su izvori problema i teret organizaciji	• ljudi su najveći resurs organizacije
Osnova za donošenje odluka	• temeljene na proizvodima • menadžment temeljen na subjektivnom mišljenju	• temeljene na kupcima • menadžment temeljen na podacima
Stavovi prema kupcima	• neprijateljski i nemarni • stav „uzmi ili ostavi“	• uljudnost i razumijevanje • empatija i uvažavanje
Strategija poboljšanja	• krizni menadžment • upravljanje korištenjem straha i zastrašivanjem	• kontinuirano poboljšanje procesa • *total process management*
Način rada	• karijerizam i samostalan rad • kupci, dobavljači i vlasnici procesa nemaju ništa zajedničkog	• poboljšanje uz podršku menadžmenta • prakticira se timski rad među dobavljačima, vlasnicima procesa i kupcima

Izvor: Izrada autorice prema Avelini Holjevac, I. op.cit. str. 56.

2.2. Kvaliteta kao relativna kategorija

Kroz prethodno poglavlje mogla se primijetiti zastupljenost raznolikih pristupa i shvaćanja u interpretaciji kvalitete. Time se dolazi do zaključka kako kvaliteta nije apsolutna nego relativna kategorija koja je dodatno objašnjena putem utjecaja triju parametara:[15]

- učinak stajališta,
- učinak zamjene i
- učinak transformacije.

Učinak stajališta

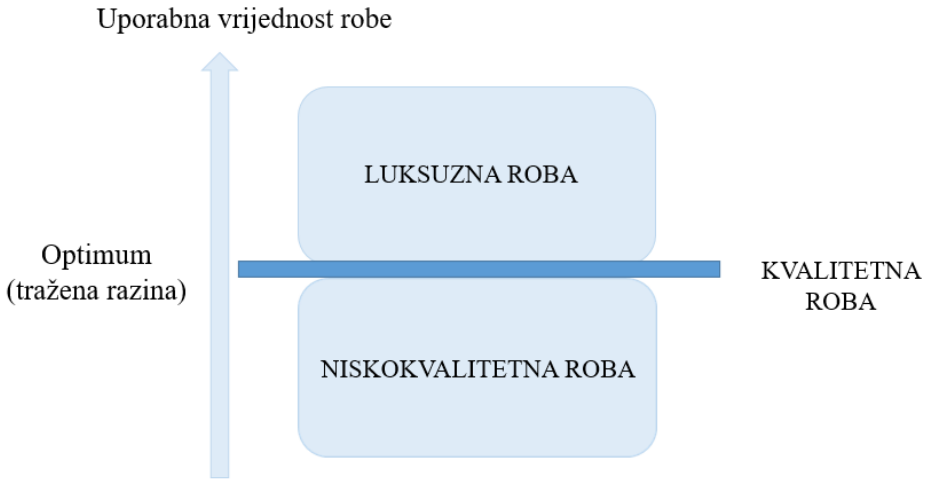
Proces koji uključuje proizvodnju, razmjenu i upotrebu određenih proizvoda i usluga sadrži različite vrste sudionika od koji svaki ima svoje posebne stavove i mjerila u vezi spomenutih proizvoda i usluga i njihove kvalitete. Upravo zato se kvaliteta sagledava sa stajališta tih sudionika, a oni su – proizvođači, potrošači, tržište i društvo. **Proizvođač** kvalitetu mjeri putem pokazatelja koji pokazuju koliko je njegov određeni proizvod namijenjen tržištu uspio:[16]

- koncepcijski – pokazatelj koliko je početna ideja (projekt) ispunila želje i zahtjeve kupaca, pri čemu je izrazito bitno poznavanje potreba i ukusa ciljane skupine o budućem proizvodu kako bi se izbjegle koncepcijske pogreške čije je otklanjanje dugotrajno i skupo,
- konstrukcijski – pokazatelj koji u odnos stavlja uporabne vrijednosti dva koncepcijski jednako kvalitetna proizvoda (koncepcijski dva proizvoda mogu biti posve jednaka, ali su različito konstruirana te imaju različitu kvalitetu konstrukcije),
- izvedbeno – pokazatelj razine do koje proizvođač realizira kvalitetu koncepcije i konstrukcije u redovnoj proizvodnji na svakom pojedinačnom proizvodu (kvaliteta izrade treba biti u granicama tolerancije, inače se proizvod odbacuje kao škart).

Potrošaču kvaliteta predstavlja razinu ugrađene uporabne vrijednosti proizvoda ili usluge do koje on zadovoljava točno određenu potrebu odnosno zahtjev. Na Slici 1 vidi se prikaz 3 razine uporabne vrijednosti koje označavaju različito shvaćanje vrijednosti određene robe (proizvoda ili usluga). Ukoliko roba ima vrijednost iznad tražene uporabne vrijednosti, smatra se

[15] Šiško Kuliš, M., Grubišić, D. op.cit., str. 25.
[16] Ibid., str. 27-28.

luksuznom robom. Ukoliko je vrijednost ispod tražene uporabne vrijednosti, onda je to niskokvalitetna roba. I konačno, roba kojoj je uporabna vrijednost točno takva da zadovoljava određenu potrebu potrošača spada u kvalitetnu robu.[17]



Slika 1: Uporabna vrijednost proizvoda i usluga

Izvor: Izrada autorice prema Šiško Kuliš, M., Grubišić, D. op.cit., str. 26.

Sa stajališta **tržišta**, kvaliteta predstavlja stupanj do kojeg neki proizvod ili usluga (ne)zadovoljava nekog potrošača u odnosu na istovrsne proizvode ili usluge konkurenta. Sa stajališta **društva**, kvaliteta predstavlja stupanj do kojeg su neki proizvodi ili usluge prošli kupoprodaju i potvrdili se kao roba i pri tome realizirali višak vrijednosti – profit.[18]

Učinak zamjene

Učinak zamjene predstavlja pojavu pri kojoj se na određenom tržištu primjećuje direktna ovisnost prodaje robe (niskokvalitetne, kvalitetne i luksuzne) o kupovnoj moći pojedinca. Svi potrošači itekako razlikuju kvalitetu proizvoda, ali u konačnici kupuju samo one proizvode i usluge koje su u mogućnosti platiti. Kvaliteta proizvoda i usluga izravno je proporcionalna dostignutom društvenom i civilizacijskom stupnju razvoja određene zemlje. Zbog toga su zahtjevi za kvalitetom u razvijenim zemljama izrazito drugačiji od onih u nerazvijenim. Na primjer, visokorazvijene i razvijene zemlje se štite od loše ili nedovoljne kvalitete raznim mjerama poput precizno propisanih standarda, zatvaranjem tržišta, povlačenjem proizvoda s

[17] Ibid., str. 26.
[18] Ibid., str. 28.

tržišta ili oduzimanjem prava pružanja usluga. U takvim zemljama, s obzirom na postojanje osnovne relacije: viša kvaliteta = veća učinkovitost, uvjet za poslovni opstanak okarakteriziran je zadovoljenjem visokih zahtjeva za kvalitetom.[19]

Učinak transformacije

Učinak transformacije iskazuje kako se mijenjaju određeni parametri kvalitete ovisno o tržištu na kojem se nalaze i danom vremenskom intervalu. Takav učinak je najviše izražen u gospodarskim granama koje su vezane za dizajn proizvoda, poput tržišta informatičke opreme, modne odjeće, lijekova i automobilske industrije. Proizvođači moraju biti svjesni značenja i uloge raznih promjena parametara kvalitete, jer o tome ovisi uspješnost plasiranja proizvoda i usluga na tržišta.[20]

2.3. Pokazatelji i dimenzije kvalitete proizvoda i usluga

Pokazatelji kvalitete opisuju se kao veličine koje služe izračunavanju kvalitete određenog proizvoda ili usluge. Važno je osigurati jasnoću i jednoznačnost tih pokazatelja kako bi bili razumni svim zainteresiranim stranama, od proizvođača do potrošača. Obično se kategorizacija pokazatelja provodi prema tipu objekta kvalitete, a odnosi se na kvalitetu: proizvoda, usluge, procesa i organizacije. U nastavku će se detaljnije objasniti prva dva pokazatelja:[21]

- **Pokazatelji kvalitete proizvoda** – evaluiraju se atributivnim i varijabilnim metodama. Atributivna karakteristika se izražava opisno (tvrdnjom) ili ocjenom koja može biti pozitivna ili negativna. Varijabilna karakteristika predstavlja numeričku vrijednost mjerenu na kontinuiranoj skali. Pokazatelji kvalitete proizvoda svrstavaju se u 3 skupine: funkcionalnost kao temeljnu funkciju proizvoda koja se očituje u njegovoj upotrebljivosti za određenu namjenu (da li proizvod ispunjava svrhu), trajnost i pouzdanost koji pokazuju vjerojatnost ispravnog funkcioniranja proizvoda (u određenom vremenu i zadanim uvjetima rada) te hedonistički dodatak koji predstavlja postizanje dodane vrijednosti zadovoljavanjem potrebe na ugodan način.

[19] Ibid., str. 28-29.
[20] Ibid., str. 29.
[21] Ibid., str. 14-16.

- **Pokazatelji kvalitete usluga** ne mogu se uspoređivati niti izjednačavati s onima za kvalitetu proizvoda upravo zbog specifičnih obilježja usluge: nematerijalnost, heterogenost, prolaznost (nemogućnost skladištenja) i nedjeljivost (korisnik je aktivno uključen u proces proizvodnje). Predodžba kvalitete usluge se formira s vremenom tijekom više susreta s promatranom uslugom i uslužnim poduzećem. Tek tada se razvija korisnikov stav, mišljenje i odnos prema usluzi. Također je prilikom mjerenja bitno naglasiti subjektivnu i psihološku dimenziju koja se odnosi na situaciju kada je potrošač spreman platiti relativno višu cijenu za usluge koje su, po njegovoj procjeni, prvoklasne kvalitete.[22]

Mnogi stručnjaci, istraživači i menadžeri bavili su se konceptom kvalitete usluga jer je utvrđen njen veliki utjecaj kako na zadovoljstvo i odanost korisnika, tako i na poslovni uspjeh i profitabilnost. Tako je 1985. godine razvijen instrument za mjerenje kvalitete usluge različitih organizacija uslužnog sektora. Riječ je o upitniku pod nazivom SERVQUAL kojeg su razvili Parasuraman, Zeithmal i Berry.[23] Na spomenutom upitniku temelji se empirijski dio ovog rada i time će više riječi o njemu biti u nastavku.

2.4. Zadovoljstvo gostiju u uslužnom sektoru

Pojam zadovoljstva potječe iz latinskih riječi „satis“ (dovoljno) i „facere“ (postići), a odnosi se na pozitivan rezultat procesa komparacije očekivanog i doživljenog.[24] Iako se pojmovi „gost“ i „kupac“ simultano koriste u svakodnevnoj upotrebi, u ovom radu će se o osobi koja iznajmljuje sobu i koristi hotelske usluge govoriti kao o gostu, a ne kao o kupcu. Razlog tome je što u industriji ugostiteljstva, poput smještajne industrije, ti pojmovi imaju različita značenja. Način kojim se posjetitelji tretiraju kao gosti, a ne kao kupci, uspostavlja filozofiju uslužnosti koja je nužna za uspješan rad hotela.[25]

Gosti postaju svakim danom sve profinjeniji i obrazovaniji, znaju da su sposobni utjecati na promjene i time počinju više cijeniti svoj novac za koji očekuju primiti prikladnu vrijednost.

[22] Marković, S. (2005): Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji: koncept i mjerenje. op.cit., str 49.
[23] Šiško Kuliš, M., Grubišić, D. op.cit., str. 18-19.
[24] Laškarin M. (2015): *Menadžment zadovoljstva gosta u hotelijerstvu primjenom programa Loyalty*. Doktorski rad. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, str. 21.
[25] Hayes, D.K., Ninemeier, J.D. (2005): *Upravljanje hotelskim poslovanjem*. Zagreb: M Plus d.o.o., str. 13-14.

Sukladno rastu sveukupne potražnje, rastu i očekivanja gostiju, a vrijednost proizvoda i usluga se procjenjuje prema činjenici koliko vrijede gostima.[26] Upravo zato je postalo toliko važno uočiti i ispuniti želje, potrebe i očekivanja svakog individualnog gosta kao preduvjet za opstanak na uslužnom tržištu današnjice.

Osnovni alat koji se koristi za otkrivanje mogućih načina unaprjeđenja performansi poduzeća je anketa gostiju prilikom koje se prvenstveno utvrđuju ciljevi koji se žele postići. Ciljevi mogu biti sljedeći:[27]

- korištenje informacija kako bi se potaknula akcija unapređivanja proizvoda, usluga ili procesa,
- uspostavljanje ravnoteže troškova i zadovoljstva gostiju,
- uključivanje prijedloga/pritužbi gostiju u proces godišnjeg strateškog planiranja i sl.

Anketa se provodi na uzorku ispitanika – poštom, telefonom, upitnikom ili intervjuom. Pitanja je potrebno formulirati na način da se odgovorima na njih može doći do jasnih informacija. S obzirom da većina anketa ima nizak postotak sudjelovanja, preporuča se sastavljanje kratkog uvoda u kojem će se jasno objasniti kako popunjavati anketu. Također je potrebno definirati ljestvicu kojom će se ocjenjivati performanse organizacije. Najveću pouzdanost pruža Likertova ljestvica raspona 1-5, odnosno 1-7, ovisno o potrebi. Anketa bi trebala biti što kraća, ali i dovoljno duga kako bi se pokrile potrebe određene ciljevima. Nakon provođenja ankete i prikupljanja podataka, potrebno ih je kategorizirati i analizirati.[28]

(Ne)zadovoljstvo gosta i njegova poveznica sa zaposlenicima

U slučaju nezadovoljstva pojedinim elementima ugostiteljske usluge, gost najčešće prvo poduzima usmeni prigovor odgovornoj osobi u objektu. Razlog prigovora treba biti pravovremeno i efikasno saniran. U suprotnom, obično nastupi pismeni prigovor koji je sadržajno znatno kritičniji jer tada gost, osim primarnog razloga prigovora, naznačuje i dodatne uzroke nezadovoljstva kako bi učvrstio svoje stajalište.[29]

[26] Galičić, V. (2002): Upravljanje zadovoljstvom gostiju u hotelijerstvu. *Tourism hospitality management*, 8 (1-2), 93-103. Rijeka: Fakultet menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, str. 100.
[27] Lazibat, T. op.cit., str. 105.
[28] Ibid., str. 107.
[29] Galičić, V. (2002) op.cit., str. 94.

Hotelijeri bi, osim fokusiranosti na zadovoljstvo, trebali jednaku pozornost usmjeriti istraživanju mogućeg nezadovoljstva gostiju. Razlog tome je činjenica da „neizrečeno“ nezadovoljstvo gosta većinom sadržava prijetnju koju hotelijeri ne mogu kontrolirati jer nisu svjesni njenog postojanja. Jedan od načina kojim bi se smanjilo neizrečeno nezadovoljstvo je ponajprije podizanje osviještenosti o značaju izravne komunikacije zaposlenih i gostiju. Kultura osoblja, njihovo ponašanje i stav prilikom uslužnog kontakta s gostima predstavlja važan, ako ne i najvažniji čimbenik napretka i uspjeha u privlačenju gostiju. Tu se javlja neposredna povezanost zadovoljstva gostiju sa zadovoljstvom zaposlenih koje je potrebno različitim poticajima, poput dodataka na plaću, nagradama i postignućima motivirati na privrženost i posvećenost poslu. Ta posvećenost će se odraziti na povećanu efikasnost, osobni prosperitet i u konačnici kvalitetu usluge.[30]

Faktori koji imaju učinka na radno zadovoljstvo zaposlenika svrstavaju se u tri skupine:[31]

1. **Osobne značajke** – uključuju želje, zahtjeve, vrijednosti, stavove i interese koje čovjek posjeduje i koje se diferenciraju za svakog pojedinca i odražavaju na raznolikost motiva za izvršavanje poslovnih ciljeva.
2. **Poslovne značajke** – uključuju poslovne pojmove poput složenosti, zahtjevnosti, opsežnosti i slično. Menadžment bi trebao prilikom podjele zadataka uspostaviti ravnotežu između osobnih i poslovnih značajki.
3. **Organizacijske značajke** – uključuju načela, procedure, politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada kojima se nastoji potaknuti produktivnost. Svi navedeni elementi trebaju biti sastavljeni s ciljem privlačenja novih i zadržavanja postojećih zaposlenika.

Može se reći da je za postizanje zadovoljstva gostiju prvo potrebno osigurati zadovoljstvo osoblja s obzirom da svi interni čimbenici poduzeća utječu na eksterne klijente. Uglavnom se prilikom mjerenja zadovoljstva zaposlenika koristi anketa koja se provodi u grupama ili računalno. Kvalitetne povratne informacije osiguravaju se uporabom Likertove skale, zajedno s nekoliko otvorenih pitanja. Preporučeno je provođenje ankete jednom godišnje ili kvartalno, ali da pritom svaki put anketu ispunjava četvrtina zaposlenih.[32]

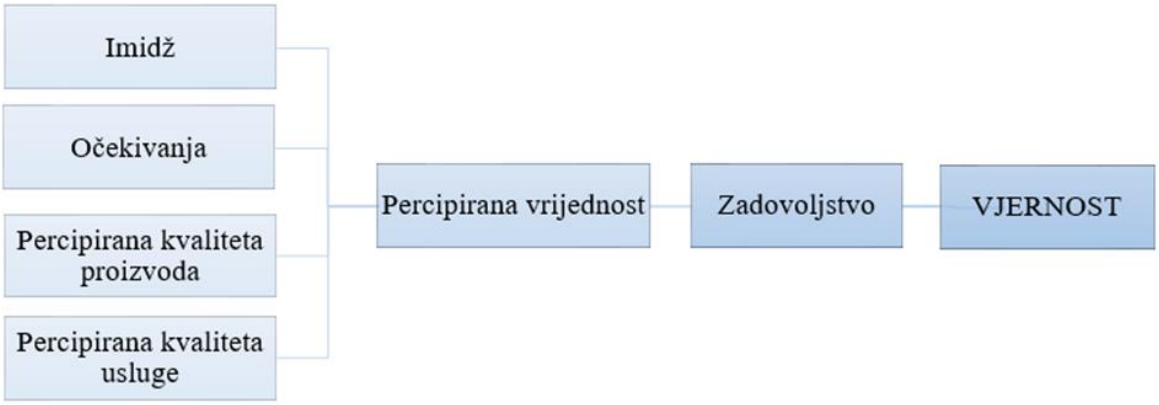
---

[30] Laškarin M. op.cit., str. 25-26.
[31] Vrtiprah, V., Sladoljev, J. (2012): Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću. *Ekonomska misao i praksa*, (1), 97-122., str. 103.
[32] Lazibat, T. op.cit., str. 108.

Neke organizacije ispituju zadovoljstvo svojih zaposlenika kontinuiranim procjenama radnog okruženja. Takva analiza odnosi se na situaciju u kojoj menadžer prolazi kroz radnu okolinu i zaposlenicima postavlja pitanja poput: „Kako napreduju stvari? Jeste li zadovoljni s razvojem poslovne situacije? Kada biste mogli poboljšati jednu stvar, koja bi to bila?“. Pribavljene odgovore menadžer svrstava na odabranoj skali i temeljem njih donosi zaključke o zadovoljstvu zaposlenika. Ipak, ankete zaposlenika predstavljaju puno bolju metodu procjene njihovog zadovoljstva jer sadržavaju objektivna pitanja koje je moguće kvantificirati.[33] Zaposlenici koji su po prirodi svog posla svakodnevno u izravnom kontaktu s gostima, predstavljaju bogat resurs informacija relevantnih za kontrolu uspješnosti svih organizacijskih čimbenika.[34]

Utjecaj kvalitete na zadovoljstvo

Krajem 1980-ih godina krenulo je intenzivno promatranje i analiziranje utjecaja kvalitete na zadovoljstvo gostiju ostvarenim uslugama. Uočena je činjenica kako je uslužnom sektoru potreban širok spektar preciznih i konzistentnih podataka vezanih za kvalitetu i zadovoljstvo koji se pribavljaju ispitivanjem stavova gostiju i zaposlenika. Počeli su se razvijati i upotrebljavati modeli indeksa zadovoljstva. Jedan od njih je Europski indeks zadovoljstva korisnika (ECSI), prikazan na Slici 2, koji u čimbenike koji prethode zadovoljstvu uključuje: percipirani imidž, očekivanja, percipiranu kvalitetu proizvoda i percipiranu kvalitetu usluge.[35]



Slika 2: Model Europskog indeksa zadovoljstva gostiju

Izvor: Izrada autorice prema Laškarin Ažić, M. op.cit., str. 92.

[33] Ibid., str. 109-110.
[34] Laškarin Ažić, M. (2018): *Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, str. 37.
[35] Ibid., str. 91.

Model je prilagodljiv ovisno o potrebama, a komponente se mogu nadograđivati za što bolje objedinjavanje svih svojstva i posebnosti određene djelatnosti. Bez obzira o karakteristikama od kojih se sastoji, element „percipirana vrijednost“ označava direktnu vezu između kvalitete usluge i zadovoljstva gosta. U slučaju da je navedena vrijednost pozitivna, gost je zadovoljan i time se kreiraju temelji za njegovu vjernost.[36] Mnogi autori naglašavaju korisnost vjernosti najviše zbog činjenice da predstavlja izravnu i brojčano usporedivu financijsku vrijednost za hotel. S druge strane, stupanj zadovoljstva nije pouzdan pokazatelj povratka gosta u hotel. Razlog tome je što navedeni pokazatelj predstavlja prvenstveno mjeru do koje je hotel ispunio očekivanja gostiju. Vjernost gostiju kao posljedica zadovoljstva odražava se na cjelokupnu reputaciju hotela, utječe na lakše privlačenje novih gostiju te hotelu predstavlja neizostavan marketinški alat.[37]

Zaključno se može reći kako je unaprjeđenje zadovoljstva gostiju jedan od osnovnih katalizatora konkurentnosti, produktivnosti i poslovnog rasta. Pokazatelji zadovoljstva su inovativni čimbenici koje je potrebno pažljivo kreirati i naučiti tumačiti, a uključuju brojne statističke metode, ankete, ugovore i upitnike. Upravljanjem (ne)zadovoljstvom gostiju nastoje se predočiti ukupni pothvati, koraci i projekti kojima ugostitelji imaju sposobnost utjecati na dugoročno ponašanje gostiju.[38]

2.5. Modeli mjerenja kvalitete usluga

Uslužna industrija se godinama sve više suočava s promjenjivim trendovima koji utječu na odabir strategija nužnih za dugoročan poslovni uspjeh i učinkovito tržišno pozicioniranje. Neki od osnovnih trendova odnose se na promjene u željama i potrebama gostiju, oscilacije na tržištu te porast konkurencije. Time se za uslužna poduzeća povećava značaj percepcije gostiju, njihovog zadovoljstva pruženim uslugama kao i njihovu odanost u budućnosti. Posljedica navedenog je velik interes za mjerenje kvalitete usluga kojoj se pridaje pozornost još od sredine 1970-ih godina i predstavlja jedno od glavnih pitanja u istraživanju usluga današnjice. Najpoznatiji i najkorišteniji modeli mjerenja kvalitete usluge su SERVQUAL (SERVice

[36] Ibid., str. 92.
[37] Ibid., str. 129.
[38] Galičić, V. (2002) op.cit., str. 101.

QUALity) i SERPVERF (SERVice PERFormance) modeli. Osim njih, u radu će biti pobliže objašnjeni i Gronroos, Kano i GAP model.[39]

Glavne kategorije metoda za mjerenje kvalitete usluga su:[40]

1. **Kvalitativne** – subjektivno shvaćanje kvalitete usluge dajući odgovore na pitanja koja preciznije pojašnjavaju uslugu sa stajališta gosta. Ovakve metode su dosta sveobuhvatnije i njihovo prikupljanje dulje traje. U njih spadaju razgovori (intervjui), fokus-grupe i razna promatranja.
2. **Kvantitativne** – objektivnije i vjerodostojnije informacije prikupljene upitnicima. Rezultati dobivenih anketnih istraživanja pogodni su za spomenute SERVQUAL i SERVPERF modele kojima se mjeri kvaliteta usluge.

2.5.1. SERVQUAL model

Dok se potpuno upravljanje kvalitetom (*Total Quality Management*) u svojim početcima fokusiralo prvenstveno na proizvodna poduzeća, zbog specifičnosti usluga razvijen je koncept pod nazivom SERVQUAL. Taj koncept predstavlja instrument čija tehnologija služi za mjerenje i upravljanje kvalitetom usluga. Model je zasnovan na jazu između očekivanja i percepcije korisnika određene usluge. Kvaliteta usluge je prepoznata kao bitno područje istraživanja zbog odnosa kojeg ima s važnim poslovnim pokazateljima poput troškova, profitabilnosti i zadovoljstva kupaca.[41]

Prva faza istraživanja tvoraca modela (Parasuraman, Zeithaml i Berry) obilježena je kvalitativnim istraživanjem korisnika usluga i uslužnih organizacija koje je dovelo do razvijanja početnog modela o kvaliteti usluga. U **drugoj fazi** istraživanje je usmjereno na model kvalitete usluga sa stajališta korisnika te je kreirana tehnika za mjerenje pod nazivom SERVQUAL. **Treća faza** opisana je kao najsloženiji dio istraživanja, a fokusirana je na dio modela koji uključuje pružatelje usluga. Provedena su ispitivanja u 89 posebnih odjela 5 velikih uslužnih

[39] Babić-Hodović, V., Arslanagić-Kalajdžić, M., Banda, A., Sivac, A. (2019): Ipa and Servperf quality conceptualisations and their role in hotel services satisfaction. *Tourism and hospitality management*, 25 (1), 1-17. Sarajevo: Svečilište u Sarajevu, str. 2.
[40] Laškarin Ažić, M., op.cit., str. 103.
[41] Buttle, F. (1996): SERVQUAL: Review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30 (1), 8-32. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited, str. 8-9.

kompanija u SAD-u. Rezultati su sadržavali intervjuiranje ciljnih grupa korisnika i ciljnih grupa zaposlenika te ispitivanje menadžera i zaposlenika koji su u direktnom kontaktu s korisnicima usluga. **Četvrta faza** usmjerena je na pitanje očekivanja korisnika, odnosno na to kako oni razvijaju vlastita očekivanja i što najviše utječe na taj postupak.[42]

U izvornom Servqual modelu iz 1985. godine, njegovi tvorci definirali su deset komponenti prema kojima bi se ispitivala kvaliteta usluge:[43]

1. Pouzdanost (reliability)
2. Odgovornost (responsiveness)
3. Stručnost (competence)
4. Dostupnost (access)
5. Ljubaznost (courtesy)
6. Komunikativnost (communication)
7. Vjerodostojnost (credibility)
8. Sigurnost (security)
9. Razumijevanje/poznavanje potrošača (understanding/knowing the customer)
10. Opipljivost (tangibles)

U cilju prilagođavanja i usavršavanja modela kako bi se efikasnije koristio u različitim djelatnostima, u 1988. godini isti autori su prethodnih deset kategorija objedinili u njih pet. Te kategorije su poznate pod kraticom RATER čiji naziv potječe od početnih slova svake od njih:[44]

- **Pouzdanost** (Reliability) – gosti žele znati da se mogu pouzdati u organizaciju koja će ispuniti svoja obećanja, odnosno da će realizirati obećanu uslugu pouzdano i točno.
- **Stručnost** (Assurance) – gosti očekuju da osoblje koje ih uslužuje bude kompetentno (da poznaje proizvode i usluge) i ljubazno.
- **Opipljivost** (Tangibles) – odnosi se na fizičke stvari koje gosti vide, a podrazumijeva čistoću objekta, osjećaj sigurnosti i udobnosti, izgled radnika i sl.
- **Susretljivost** (Empathy) – gostima je potrebna pozornost i spoznaja da je osoblju koje ih uslužuje stalo do njihovih personaliziranih zahtjeva.
- **Poistovjećivanje** (Responsiveness) – gosti očekuju od zaposlenika da budu brzi i da ispunjavaju njihove potrebe.

[42] Marković, S. op.cit., str 62.
[43] Buttle, F. op.cit., str. 9.
[44] Ibid., str. 9

Navedene kategorije su mjerene putem 4 do 6 tvrdnji koje se postavljaju u budućem i prošlom vremenu zbog utvrđivanja razlike između očekivane i percipirane vrijednosti. Glavno je tumačenje SERVQUAL modela da je kvalitetu moguće objasniti i kvantitativno prikazati samo uz pomoć gosta. Time se svrstava u najčešće korištene modele za mjerenje i razvoj kvalitete u turizmu i ugostiteljstvu.[45] Iako je model kroz godine bio suočen s mnogim kritikama, nastavljao se upotrebljavati u raznim uslužnim djelatnostima. Implementacija modela razvijala se i u drugim djelatnostima poput bankarstva, osiguranja, hotela, restorana, turističkih agencija i sl. Promjene kojima je model bio podložan odnosile su se na težnju stvaranja njegove što efektivnije prilagodbe specifičnostima određenih usluga.[46]

2.5.2. SERVPERF model

Dok SERVQUAL model definira očekivanja gostiju neizbježnim dijelom istraživanja kvalitete usluge, SERVPERF model je usredotočen na percepciju kupaca o pruženim uslugama kao jedinom relevantnom mjerilu kvalitete usluge.[47] Cronin i Taylor su u svom empirijskom radu modificirali okvir rada Parasuramana, Zeithamla i Berryja što se tiče konceptualizacije i mjerenja kvalitete usluge, te iznijeli mjeru kvalitete usluge koja se temelji na učinku (performansama) nazvanu "SERVPERF". Tvrdili su da je model poboljšano sredstvo za mjerenje konstrukcije kvalitete usluge koja je prvenstveno oblik stava potrošača. U cilju suzbijanja kritika naspram takve ljestvice, autori su pružili empirijske dokaze u četiri industrije: brze hrane, kontrole štetočina, kemijskog čišćenja i bankarstva.[48]

SERVPERF konceptualizacija kvalitete usluge rezultat je kritike modela poput SERVQUAL-a, koji kvalitetu usluge mjere kao razliku između iskustava gostiju s pruženim uslugama i njihovih prethodnih očekivanja – sve što gosti dožive u procesu pružanja usluge uspoređuje se sa „standardom očekivanja“. Iako se model SERVPERF sastoji od istih osnovnih 5 dimenzija

[45] Laškarin Ažić, M. op.cit., str. 104.
[46] Ibid., str. 106.
[47] Babić-Hodović, V., Arslanagić-Kalajdžić, M., Banda, A. i Sivac, A. (2019): Ipa and Servperf quality conceptualisations and their tole for satisfaction with hotel services. *Tourism and hospitality management*, 25 (1), 1-17. Sarajevo: Sveučilište u Sarajevu, str. 2.
[48] Adil, M., Ghaswyneh, O.F.M. i Albkour, A.M. (2013): SERVQUAL and SERVPERF: A Review of Measures in Services Marketing Research. *Global Journal of Management and Business Research Marketing*, 13 (6), 65-76. USA: Global Journals Inc., str. 69. dostupno na: https://globaljournals.org/GJMBR_Volume13/5-SERVQUAL-and-SERVPERF.pdf, pristup: 1.7.2021.

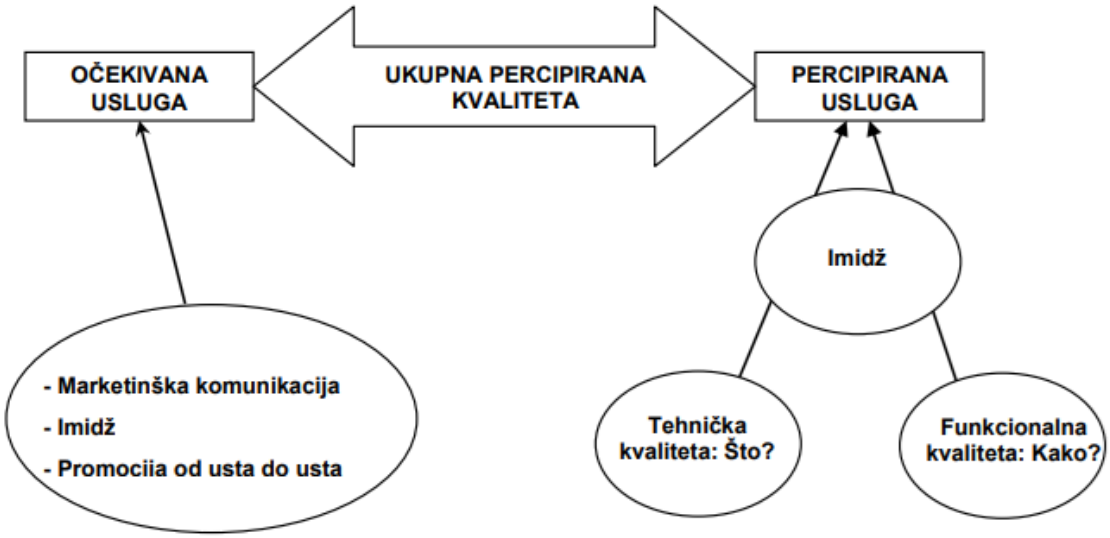
kvalitete kao i model SERVQUAL, razlika je u broju tvrdnji na koje ispitanici daju odgovore – sa 44 smanjeno na 22 tvrdnje koje se odnose samo na percepciju kvalitete usluge. Naime, Cronin i Taylor tvrdili su da su stavke očekivanja nepotrebne u procesu procjene kvalitete usluge s obzirom da gosti implicitno (prešutno) uspoređuju percepcije i očekivanja prilikom ispitivanja.[49]

Što se tiče hotelijerstva, SERVPERF se intenzivno koristi i primjenjuje se na širok spektar drugih usluga povezanih s turizmom, poput kvalitete turističkih objekata u zrakoplovnoj industriji, kvalitete turističkih proizvoda i sl., čime se potvrđuje stalno prisutna važnost SERVPERF-a za operacionalizaciju kvalitete turističkih usluga.[50]

2.5.3. Gronroos model

Jedan od osnovnih modela strukturiranja i mjerenja kvalitete usluge iz kojih su se progresivno uspostavljali ostali modeli je model tehničke i funkcionalne kvalitete ili Gronroos model. Njegov tvorac, finski teoretičar menadžmenta Christian Gronroos, kvalitetu usluge je interpretirao kao rezultat usporedbe percipirane i očekivane usluge. Pritom je definirao 2 temeljne sastavnice kvalitete: tehničku i funkcionalnu kvalitetu. Kasnije je identificirao još jednu dimenziju bitnu za sveukupnu percepciju kvalitete, a to je korporativni i/ili lokalni imidž poduzeća.[51] Shema modela je prikazana na Slici 3.

[49] Babić-Hodović, V. et al. op.cit., str. 4.
[50] Ibid, str. 5.
[51] Gronroos, C. (1984): A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4,) str. 36-44. dostupno na: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM0000000004784/full/html, pristup: 7.7.2021.



Slika 3: Model tehničke i funkcionalne kvalitete

Izvor: Gronroos, C. (1984) op.cit., str. 40.

Tehnička kvaliteta odnosi se na kvalitetu koju korisnik dobiva prilikom njegove komunikacije s uslužnim poduzećem i na temelju koje on vrednuje kvalitetu te iste pružene usluge. Tehnička kvaliteta korisnicima većinom nije uočljiva ni razumljiva zbog čega autor ističe kako je način pružanja i prezentiranja usluge korisnicima najčešće važniji od same tehničke kvalitete. Taj način na koji uslužni objekt funkcionira i upravlja međuodnosima s korisnicima predstavlja **funkcionalnu kvalitetu** kao drugu važnu sastavnicu cjelokupno doživljene kvalitete. Jednostavno rečeno, funkcionalna kvaliteta označava način na koji se korisniku nudi tehnički aspekt usluge. **Korporativni i/ili lokalni imidž** uključuje značajan element doživljene kvalitete i efikasnosti uslužnih poduzeća. Imidž se s ovog aspekta doživljava kao filter ili pojačalo koji se odražava na doživljenu kvalitetu usluge, a formira se na temelju spomenute tehničke i funkcionalne kvalitete kao i ostalih čimbenika poput promocije i cjenovne politike. Ukoliko uslužno poduzeće posjeduje visoku reputaciju i ugled, veća je šansa da će im korisnici oprostiti manje greške prilikom pružanja tehničke i funkcionalne usluge. U suprotnom, ne posjedovanje takvog imidža uzrokuje da čak i male pogreške mogu pokvariti sveukupni dojam korisnika.[52] Model se kasnije proširio dodatnim dimenzijama i detaljima, međutim bio je podložan brojnim kritikama i nije dosegao svoj potencijal.

[52] Gronroos, C. (1990.): *Service Management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Toronto: Lexington (Mass), str. 37-39.

2.5.4. Kano model

1980. godine japanski profesor upravljanja kvalitetom na Sveučilištu u Tokiju Noriaki Kano razvio je model koji pomaže pri utvrđivanju zadovoljstva korisnika određenim proizvodnim ili uslužnim značajkama. Kano model je u suvremenom poslovnom okruženju postao jedan od najaktualnijih alata kvalitete. Osnovna pretpostavka modela je postojanje određenih svojstava proizvoda ili usluga koji su primarni čimbenici u stvaranju (ne)zadovoljstva.[53] Na taj način je moguće identificirati i proučavati varijacije zadovoljstva korisnika i u konačnici utjecati na konkurentnost proizvoda ili usluge na tržištu. Kano je potrebe i zahtjeve korisnika svrstao u tri grupe:[54]

1. **Osnovni zahtjevi** – Riječ je o glavnim svojstvima koje kupac smatra neophodnim preduvjetima postojanja određenih proizvoda ili usluga. Iako unapređenje takvih svojstava neće utjecati na veće zadovoljstvo, njihovo odsustvo rezultira primjetnim nezadovoljstvom korisnika.
2. **Jednodimenzionalni zahtjevi** – Za razliku od osnovnih, jednodimenzionalni zahtjevi izravno utječu na stupanj zadovoljstva korisnika. Ulaganje u poboljšanje tih svojstava rezultira većim zadovoljstvom i obrnuto. Tu se cijena javlja kao najčešća presudna karakteristika proizvoda ili usluga.
3. **Privlačni/uzbudljivi zahtjevi –** Specifičnost ovih zahtjeva odnosi se na činjenicu kako ih korisnici u pravilu ne zahtijevaju niti očekuju. Proizvod ili usluga može i ne mora sadržavati takva svojstva čiji utjecaj ne smanjuje postojeće zadovoljstvo. Ipak, prilikom posjedovanja privlačnih svojstava, korisnici su uvelike zadovoljniji i time spremni platiti višu cijenu za takve proizvode ili usluge.

2.5.5. GAP model

Model pet jazova je model za mjerenje kvalitete izrađen od strane spomenutih autora Parasuramana, Zeithamla i Berryja 1985. godine. Cilj mu je prikazati postupak vrednovanja kvalitete usluga kojim bi se uočili potencijalni problemi pri pružanju usluga te kako bi se

[53] Gaži-Pavelić, K. (2012): Alat za procjenu zadovoljstva kupca: Kano model, Istraživanje i razvoj, dostupno na: https://issuu.com/svijet-kvalitete.com/docs/alat_za_procjenu_zadovoljstva_kupca_-_kano_model, pristup: 1.7.2021.
[54] Ibid.

spoznala percepcija kvalitete gostiju. Modelom se polazi od pretpostavke da je shvaćanje pojma kvalitete moguće putem zadovoljenja očekivanja gosta.[55]

Zabilježeno je pet jazova (razlika) u značaju kvalitete za gosta i uslužno poduzeće, a ukratko će biti objašnjeni u nastavku:[56]

- **Prvi jaz** – razlika između očekivanja gostiju i zapažanja menadžmenta: s obzirom na vremensku promjenjivost potreba, hotelski menadžment treba imati razvijenu tendenciju praćenja promjena kako se ne bi distancirao od svog ciljnog tržišta. Marketinška istraživanja se ne smiju podcjenjivati jer pomoću njih menadžeri imaju efikasniji uvid u očekivanja gosta prije njegovog dolaska u objekt.
- **Drugi jaz** – razlika između zapažanja menadžmenta i želja gostiju: postoji u situaciji kada su menadžeri svjesni koje su želje i potrebe gostiju, ali nailaze na pojedine prepreke prilikom pružanja usluge (npr. neadekvatna predanost kvaliteti, neopaženi nedostatak izvedivosti, neispravna standardizacija zadataka ili odsustvo precizno postavljenog cilja).
- **Treći jaz** – razlika između potreba gostiju i isporuke usluga u trenutku istine: menadžeri su svjesni postojećih potreba gostiju, ali osoblje objekta ne želi ili nije u stanju pružiti dovoljno kvalitetnu uslugu koja bi zadovoljila takve potrebe. Ovaj jaz je moguće smanjiti dobro organiziranim internim marketingom kojim će se razumjeti važnost istodobnog procesa „proizvodnje i prodaje“ u uslužnim djelatnostima.
- **Četvrti jaz** – razlika između isporuke usluge i interakcije s gostima: odnosi se na razliku kreirane očekivane kvalitete koja se garantira putem određenih kanala komunikacije i kvalitete koju uslužni objekt može pružiti. Najčešći slučajevi su neistinito oglašavanje (lažni marketing), različita kvaliteta usluge na razini destinacije, nedostatak dosljednosti i neefikasan interni marketing.
- **Peti jaz** – razlika između očekivane i percipirane ukupne usluge: povećavanje razlike u prethodnim jazovima se očituje na peti jaz. Konačno vrednovanje usluge putem vrednovanja različitih elemenata usluge u objektu i destinaciji pokazuje ukupnu percipiranu uslugu naspram polaznih očekivanja.

[55] Laškarin Ažić, M. op.cit., str. 110.
[56] Ibid., str. 110-114.

2.6. Karakteristike hotelskog poduzeća i hotelske usluge

Uslužna industrija okarakterizirana je kao izrazito važan dio svake nacionalne ekonomije. Na primjer, u razvijenim europskim zemljama, Japanu i SAD-u više ljudi je zaposleno u sektoru usluga nego u svim ostalim sektorima zajedno. Na javni i privatni uslužni sektor tih zemalja otpada 60-70% bruto domaće proizvodnje.[57]

U slučaju kada se odluke hotelijera temelje prvenstveno na potrebama gostiju, hotel će napredovati. Međutim, ako hotelijeri odluke temelje na potrebama samog hotela (npr. pokušava se ostvariti maksimalan prihod, smanjiti troškove ili provoditi „najlakša rješenja“) tada usluga postaje manje kvalitetna što se u konačnici odražava na dugoročno financijsko stanje hotela. Zato se javljaju sve veći zahtjevi za primjenjivanjem djelotvornih strategija kako bi se kontinuirano pružale kvalitetne usluge. Na današnjem tržištu nova tehnološka dostignuća predstavljaju jednu od glavnih potpora tom procesu, kao i ulaganje u osoblje putem efikasnih izobrazbi. Ako žele osigurati pružanje kvalitetnih usluga, hotelski direktori moraju znati odgovore na neka od sljedećih osnovnih pitanja:[58]

- Na koji će se način osoblju objasniti potreba za pružanje kvalitetnih usluga?
- Na koji će se način moći točno vrednovati razina kvalitetne usluge koja se pruža gostima?
- Koja je postojeća strategija u pružanju usluga i koji postupci se primjenjuju pri pružanju usluga?
- Na koji će se način osigurati da osoblje postane svjesno važnosti dobre usluge i metoda pružanja dobrih usluga?
- Na koji će se način naglasiti da je dobra usluga temeljno načelo rada, a ne samo program s početkom i krajem?

Pod uslugom se podrazumijeva svaka nematerijalna aktivnost ili korist koju jedna strana pruža drugoj, a ne uzrokuje vlasništvo nad nečim. Pružanje usluge može, ali i ne mora biti povezano za određenu materijalnu stvar.[59]

[57] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006): *Osnove marketinga*. Zagreb: Mate d.o.o., str. 624.
[58] Ibid., str. 34.
[59] Kotler, P. et al. op.cit., str. 625.

Neka od osnovnih svojstava usluga odnose se na:[60]

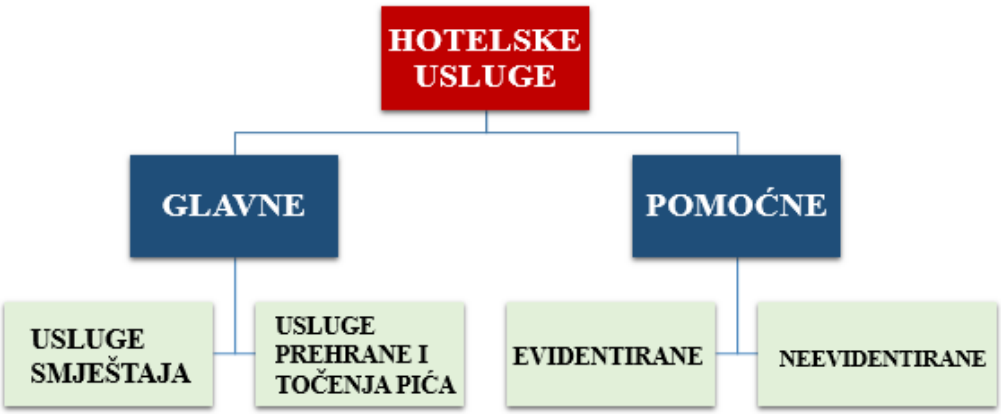
1. **Neopipljivost usluge.** Usluga, u suprotnosti od proizvoda, podrazumijeva isplaniranu i točno dogovorenu „izvedbu“ ugostiteljsko-turističkog osoblja. S obzirom da je takva izvedba neopipljiva, kaže se da gosti plaćaju tzv. zamisao usluge (svi nematerijalni sadržaji). Ta ideja se javnosti prezentira putem raznovrsnih marketinških aktivnosti ili mišljenjima drugih ljudi koji su se tom uslugom već koristili.
2. **Istovremenost proizvodnje i korištenja usluga.** Usluge nisu u mogućnosti biti pružene i pohranjene poput proizvoda u proizvodnim organizacijama. Proces pružanja usluga je nedjeljiv s procesom konzumacije usluge, odnosno korisnik usluge sudjeluje u samom procesu proizvodnje usluge.
3. **Sudjelovanje gosta u proizvodno-uslužnom procesu.** U situaciji kupovine određenog proizvoda, osoba kupuje gotov proizvod kojeg nije moguće korigirati prema vlastitim potrebama – postoji jedino opcija odabira drugog proizvođača ili druge kategorije proizvoda. Suprotno, gosti utječu na proizvodni proces usluga u kojem, s obzirom na osobne želje i zahtjeve, odlučuju o sastavnicama određene usluge.
4. **Raznovrsnost usluga.** Usluga ovisi o raznim faktorima i time nikada nije ista za pojedine goste (na primjer, zaposlenik istu uslugu može pružiti na različiti način različitim gostima). Pri tome standardizacija usluga, zbog sve zahtjevnije turističke potražnje i personaliziranih potreba, može stvoriti probleme u dugoročnom periodu. Umjesto toga, standardi bi se trebali kreirati u korist gostiju tako da oni mogu očekivati jednako dobru kvalitetu usluge tokom svakog boravka.
5. **Prolaznost (potrošnost) usluga.** Usluge se brzo troše zbog činjenice da su sve zahtjevniji gosti skloni neprekidnom „izmišljanju” novih potreba koje ugostiteljsko-turistički radnici moraju zadovoljiti. Također, zbog opasnosti gubljenja povjerenja gostiju, djelatnici kontinuirano moraju razvijati planove rasta i otklanjanja uočenih nedostataka u proizvodno-uslužnom procesu.
6. **Odnosi povjerenja.** U suprotnosti od proizvodnih djelatnosti, interakcija i komunikacija između gosta i ugostitelja zahtijeva efikasno upravljanje zbog postojanja visoke emocionalne potrebe za razumijevanjem i empatijom.
7. **Važnost vremena u isporuci usluge.** U ugostiteljstvu mora postojati pravilna usklađenost s obzirom da su gosti koji naručuju uslugu puno osjetljiviji na vrijeme.

[60] Laškarin Ažić, M. op.cit., str. 30-32.

Jedan od važnih aspekata o kojem ovisi zadovoljstvo gostiju je upravo isporuka usluge na vrijeme.

Hotelska usluga podrazumijeva raznovrsnu grupaciju materijalnih i nematerijalnih usluga koje se pružaju gostima u svrhu zadovoljenja potrebe smještaja, prehrane, pića, odmora, rekreacije i slično. Hotelske usluge objašnjavaju se i kao doživljaj gosta koji nastaje u procesu pružanja usluga u odnosu s pružateljima usluga, drugim gostima hotela te fizičkim okruženjem.[61]

Hotelske usluge svrstavaju se s raznih aspekata, a najpogodnija podjela prezentirana je na Slici 4.



Slika 4: Vrste hotelskih usluga

Izvor: Izrada autorice prema Galičić, V. (2017) op.cit., str. 57.

Osnovne (glavne) hotelske usluge obuhvaćaju većinu ključnih usluga u hotelskoj ponudi, a pružaju se individualno (po jedna vrsta usluga) ili kombinirano (povezano više usluga). Bez tih usluga ne bi bilo ni hotelske djelatnosti, s obzirom da organizacija i ponuda glavnih hotelskih usluga predstavlja temelj hotelskog poslovanja i glavni rezultat rada. Pod uslugom smještaja podrazumijeva se osiguranje prikladno uređenih soba hotelskim gostima, a uslugu prehrane i pića sačinjava priprema i posluživanje jela, slastica te alkoholnih i bezalkoholnih pića i napitaka.[62]

[61] Galičić, V. (2017): *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, str. 56.
[62] Ibid., str. 57.

Pomoćne (sporedne) hotelske usluge su usluge stvorene da bi se gostima omogućio cjelovitiji boravak koji će u konačnici rezultirati većim zadovoljstvom. Pomoćnim uslugama se također nastoje opravdati više cijene osnovnih proizvoda i usluga kao i motivirati goste na dulji boravak u hotelu. Terminološki je primjerenije takve usluge nazivati dopunske ili komplementarne iz razloga što su kompatibilne prvenstveno uz osnovnu hotelsku djelatnost koju najčešće nadopunjuju.[63] Neke od pomoćnih usluga, evidentiranih i plaćenih, odnose se na:[64]

- usluge dodatnog kreveta u sobama,
- usluge posredovanja pri telefoniranju,
- pranje i glačanje odjeće,
- kemijsko čišćenje odjeće,
- održavanje obuće,
- prodaja duhanskih proizvoda, suvenira i različitih predmeta za svakodnevnu upotrebu,
- najam sportske opreme,
- organizacija raznovrsnih poslovnih skupova poput seminara i kongresa.

Također postoje neevidentirane pomoćne usluge koje se ne plaćaju odvojeno nego u sklopu druge usluge čiji je sastavni dio. U njih spadaju sve usluge povezane s glavnim uslugama kojima predstavljaju poboljšanje i dodanu vrijednost, a to su:[65]

- doček i ispraćaj gostiju,
- rukovanje prtljagom,
- prijevoz gostiju,
- pružanje informacija i obavijesti,
- rukovanje poštom za goste,
- posebno čuvanje vrijednih stvari,
- organizacija zabave, plesa, animacije, sporta i rekreacije,
- usluge mjenjačnice,
- parkiranje, čuvanje i garažiranje automobila,
- izložbe u hotelskim prostorima.

[63] Ibid., str. 58-60.
[64] Ibid., str. 58.
[65] Ibid., str. 58.

Odnos i komunikacija između hotelijera i gosta, odnosno njihov stupanj povjerenja, predstavlja jednu od najbitnijih značajki hotelskih usluga. Osnovni zadatak svakog hotelijera koji teži uspjehu je da efikasnim izvođenjem ukupnog proizvodno-uslužnog procesa izgradi povjerenje i odanost prema gostima. Put do tog cilja se ostvaruje pravovremenim djelovanjem, stalnim trudom i pokušajima apsolutno svih djelatnika hotela da kreiraju maksimalno prilagodljivu uslugu za svakog gosta na jedinstven način. U svemu tome značajnu ulogu ima i takozvani **trenutak istine** – princip koji započinje prilikom prvog susreta gosta i hotelskog objekta, a uključuje početak formiranja mišljenja gosta i donošenje zaključaka o kvaliteti pojedinih usluga.[66] „Uslužna revolucija" krenula je dosta ranije nego što se službeno smatralo. Pojava hotelskih lanaca i njihov razvoj diljem svijeta utjecalo je na kontinuirano širenje globalne konkurencija usluga. Usluga je smatrana osiguranjem zadovoljstva gosta, bez obzira na kojem se mjestu u svijetu pruža.[67]

2.7. Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji

Menadžment u hotelijerstvu se s vremenom sve više suočava s obvezom istraživanja aktualnih načina što efikasnijeg i kvalitetnijeg pružanja proizvoda i usluga. Faktori koji utječu na stvaranje takve obveze su prvenstveno rast globalne konkurencije, promjenjive potrebe i zahtjevi gostiju te široka dostupnost informacija. Kao što je prethodno rečeno, hotelski proizvod ili usluga je iznimno složen skup materijalnih i nematerijalnih čimbenika koji su u međusobnoj interakciji i neophodni pri stvaranju zadovoljstva gosta. Kvalitetnim hotelskim proizvodima i uslugama će se smatrati proizvodi i usluge čiji se čimbenici učinkovito kombiniraju, upotpunjavaju i ispunjavaju očekivanja gostiju.[68]

Kvaliteta u uslužnoj djelatnosti je nešto o čemu se vrlo malo istraživalo jer se većina modela organizacijskih teorija bazirala na poslovanje proizvodnih poduzeća. Metodologija upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu se usporeno razumijevala i uvažavala jer se kvaliteta usluga okarakterizirala kao neopipljiva i jako teško mjerljiva. Kao takva, smatrala se problematičnom za dobavljače i teško ocjenjivom za korisnike.[69]

[66] Ibid., str. 60.
[67] Laškarin Ažić, M. op.cit., str. 30.
[68] Vrtiprah, V., Sladoljev, J. op.cit., str. 98.
[69] Marković, S. op.cit., str. 52.

Kao i kod definiranja pojma kvalitete, tako se i prilikom pokušaja definiranja pojma upravljanja kvalitetom javljaju brojne interpretacije. Američko udruženje za kvalitetu definira upravljanje kvalitetom kao primjenjivanje formaliziranih sustava pomoću kojih se nastoji postići maksimalno zadovoljstvo kupaca uz minimalne ukupne troškove te održati konstantni napredak poslovanja.[70]

Svako poduzeće teži postizanju i održavanju konkurentske prednosti, a glavni način kojim to ostvaruju je zadovoljavanje potreba korisnika brže i bolje od konkurencije. Sustavi upravljanja kvalitetom zaduženi su za realizaciju navedenog cilja čije dosezanje nije nimalo jednostavan zadatak. Osnovni principi vezani za kvalitetu moraju biti ugrađeni u svaki poslovni proces, bez obzira o kojoj razini poslovanja se radi. Pritom glavnu ulogu ima menadžment koji je zadužen za moralnu i fizičku potporu kako bi promjene bile uspješne, razumljive te da u njima sudjeluju svi zaposlenici.[71]

U svrhu unaprjeđenja konkurentnosti i stvaranja dodatne vrijednosti za goste, uspostavilo se novo stajalište upravljanja kvalitetom – **potpuno upravljanje kvalitetom**. Prednosti takvog načina upravljanja u hotelima su raznolike i odnose se na:[72]

- povećanje ukupne kvalitete proizvoda i usluga,
- povećanje zadovoljstva gosta i u konačnici stvaranje njegove vjernosti,
- jačanje konkurentske i tržišne moći poduzeća,
- smanjivanje troškova poslovanja,
- povećanje djelotvornosti i profitabilnosti,
- povećanje zadovoljstva osoblja,
- povećanje kvaliteta upravljanja i
- povećanje imidža i vrijednosti poduzeća.

Upravljanje kvalitetom usluga započelo se posebno istraživati i upotrebljavati tek koncem 70-ih i početkom 80-ih godina. Gosti, odnosno turisti općenito, očekuju više nego što dobivaju i zato je bilo potrebno popuniti moguće praznine između njihovih očekivanja i dobivene kvalitete usluga i proizvoda. Sistem upravljanja potpunom kvalitetom u uslužnom sektoru preuzet je od

[70] Lazibat, T. op.cit., str. 72.
[71] Ibid., str. 87.
[72] Vrtiprah, V., Sladoljev, J. op.cit., str. 99.

proizvodnog sektora i prilagođen specifičnostima turizma i hotelijerstva. U uslužnom sektoru se, primjerom postignutih dobrih rezultata proizvodnog sektora, postupno razumijevalo poslovno pravilo kako produktivnost, kvaliteta i dobit čine jednu cjelinu. Kvaliteta postaje odlučujući faktor efikasnosti i konkurentnosti na turbulentnom turističkom tržištu zbog koje svi sudionici u turističkoj ponudi postaju motivirani na uvođenje sustava upravljanja potpunom kvalitetom.[73] U nastavku će se prikazati primjer najboljih hotelskih kompanija u SAD-u koje primjenjuju sustave potpune kvalitete te neki od rezultata njihove primjene.

Tablica 3: Primjeri uspješne provedbe upravljanja potpunom kvalitetom u hotelskoj industriji

NAZIV	POKAZATELJ USPJEHA
1. Ashley House Hotels – Keswick Hall	• smanjena fluktuacija zaposlenika
2. Boulders	• smanjena fluktuacija zaposlenika • dobitnici Andrew Harper nagrade za kvalitetu usluga
3. Carlson Hospitality Worldwide	• porast prosječnih cijena soba • porast stupnja iskorištenosti • porast udjela na tržištu • porast stope zadržavanja gostiju
4. Cincinnati Marriott Northeast	• dobitnici Marriot nagrade 4 puta u manje od 2 godine – na prvom mjestu prema kriteriju zadovoljstva gosta • visoka razina zadovoljstva zaposlenika
5. Club Hotel, Doubletree	• porast zadovoljstva zaposlenika • smanjena fluktuacija zaposlenika
6. Dahlman Properties	• pozitivno radno okruženje • smanjena fluktuacija zaposlenika • poboljšana usluga • visoka razina zadovoljstva gostiju
7. Four Seasons&Regent Hotels&Resorts	• visoke stope rasta i profitabilnosti
8. Inn, Essex	• visoka razina zadovoljstva zaposlenika • visoka stopa zadržavanja zaposlenika i gostiju
9. Promus Hotel Corporation	• odanost gostiju premašivanjem njihovih očekivanja
10. Ritz-Carlton Hotel Company	• smanjena fluktuacija zaposlenika • veća odanost gostiju • porast prihoda po raspoloživoj sobi
11. Waldorf – Astoria	• porast zadovoljstva gostiju • porast prosječnih cijena soba zbog porasta kvalitete • među 25 najboljih luksuznih hotela

Izvor: Izrada autorice prema Enz, A.C., Sigauw, J. (2000): Best Practice in Service Quality. *Cornell Hotel and Reataurant Administration Quarterly*, 41 (5), 20-29. dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/230562114_Best_Practices_in_Service_Quality pristup: 16.7.2021.

Standardi u hotelskoj industriji su postali neophodni za ostvarivanje kvalitetne usluge. Stupanj njihove primjene se odražava kroz kategoriju hotela i cijenu hotelske usluge. Tako hoteli najviših kategorija (pet zvjezdica) posjeduju najviše standarde i time u ponudi sadrže

[73] Avelini Holjevac, I. op.cit., str. 103-104.

najkvalitetnije proizvode i usluge koje sačinjavaju najširi asortiman hotelskih usluga uz najviše cijene. S druge strane, hoteli nižih kategorija u ponudi imaju proizvode i usluge niže kvalitete te uži asortimana nižih cijena. U pogledu primjene hotelskih standarda, najdalje su otišli međunarodni hotelski lanci unutar kojih je u svakom hotelu istog lanca zagarantirana standardna kvaliteta, neovisno o zemlji u kojoj se hotel nalazi.[74]

Hotelski standardi služe kao glavno mjerilo u situacijama vrednovanja i procjenjivanja kadrova, imovine i ukupnog poslovanja hotela. Proces se sastoji od analiziranja stvarnog stanja u hotelu i utvrđivanja da li postoji odstupanje od propisane kvalitete, odnosno hotelskih standarda. U slučaju odstupanja, prevladava niža kvaliteta hotelskih usluga (u odnosu na optimalnu) i manja racionalnost i uspješnost poslovanja. Standardi definiraju kvalitetu, ali su istovremeno i mjerilo postizanja definirane kvalitete. Standard i kvaliteta su temelj uspjeha svakog hotela i time se istraživanje hotelskih standarda sve više doživljava kao kontinuirana potreba i korist. Mogućnosti primjene standarda u hotelskom poslovanju su velike. Dugo vremena prevladavalo je mišljenje (u teoriji i praksi) da je standardizacija u ugostiteljskoj djelatnosti nemoguća ili vrlo ograničena. Smatralo se da se standardima ograničava personalizacija usluge, ograničava interakcija gosta i zaposlenika, smanjuje kreativnost i inicijativa te gubi prepoznatljivost samog ugostiteljskog objekta. Naravno, to je bila zabluda proizašla iz nepoznavanja mnogih prednosti standardizacije koje su prethodno dokazane u drugim djelatnostima. Uvođenjem standarda zaposlenicima se u velikoj mjeri olakšava rad, a to posljedično ima još veću korist koja proizlazi iz činjenice da tada zaposlenici posjeduju više vremena za hotelske goste i njihove individualne potrebe i zahtjeve.[75] Standardi se dijele na iduće vrste:[76]

1. standardi izgradnje hotelskih objekata,
2. standardi opreme i uređaja u hotelima,
3. standardi procesa rada u hotelu (nabava, proizvodnja, servis, prodaja),
4. standardi kvalitete hotelskih proizvoda i usluga,
5. standardi komunikacije i poslovne etike,
6. standardi hotelskog informacijskog sustava,
7. standardi rada,
8. standardi hotelske terminologije i simbola,
9. standardi upravljanja hotelom,

[74] Ibid., str. 118.
[75] Ibid., str. 105-106.
[76] Ibid., str. 114.

10. ekološki standardi,
11. standardi sigurnosti i zaštite zdravlja i
12. ostali standardi.

2.8. Istraživanje tržišta u hotelijerstvu

S obzirom na postojanje iznimno jake konkurencije i neprestanog viška kapaciteta koji se nude na istom tržištu, postaje sve važnije da hotelska poduzeća detaljno poznaju svoje ciljano tržište te da razviju svijest o svim potencijalima pojedinih tržišnih segmenata i tržišnih niša koje se pojavljuju ili će se tek pojaviti na odabranom tržištu. Svaki segment je specifičan jer ga sačinjavaju posebne želje, potrebe i očekivanja koje treba naučiti zadovoljiti kvalitetnije i cjenovno primjerenije od konkurencije.[77]

U turističkim organizacijama, fizički udaljenih od svojih potrošača, prisutan je problem poznavanja tržišta zbog nesposobnosti otkrivanja reakcija mnogih segmenata potrošača putem direktnog promatranja i osobnog poznanstva. Ipak, prednost takvih organizacija je što su tijekom potrošnje u bliskoj vezi s potrošačima te imaju pristup osnovnim podacima svojih gostiju što predstavlja odličnu početnu bazu podataka. Kvaliteta i korist pruženih usluga su teško mjerljive i procjenjive zbog njihove neopipljivosti. U tom smislu, istraživanje tržišta u hotelijerstvu ima izraženih specifičnosti.[78] Hotelijerska poduzeća se pri donošenju svih poslovnih odluka moraju koristiti rezultatima istraživanja tržišta ukoliko žele opstati na konkurentnom turističkom tržištu.

Turistička potražnja, želja za odmorom, zabavom i rekreativnim aktivnostima predstavljaju skup potreba svakog suvremenog čovjeka. Putovanjem u odabrano turističko odredište, kao težnja za zadovoljenjem navedenih i svih ostalih potreba, stvara se potražnja za hotelskim proizvodima i uslugama. Na formiranje hotelske potražnje utječu mnogi faktori od kojih se najviše ističu kupovna moć pojedinca te okolina u kojoj se nalazi. Utjecaj okoline odnosi se na sve činitelje koji stvaraju potrebe i želje hotelskog gosta i time pokreću njegovo ponašanje, a neovisni su o njegovoj volji ili kupovnoj moći. Nasuprot potražnji hotelskih usluga na turističkom tržištu postoji hotelska ponuda. To je ponuda hotelskih proizvoda i usluga koji služe

[77] Marušić, M., Prebežac, D. (2004): *Istraživanje turističkih tržišta*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, str. 268.
[78] Ibid., str. 4.

zadovoljavanju potreba posjetitelja, odnosno hotelskih gostiju. Hotelsku ponudu, za razliku od raznovrsne i elastične potražnje, karakterizira statičnost i neelastičnost. To znači da je glavne elemente hotelske ponude teško prilagoditi potencijalnim promjenama u potražnji. Promjene u koncepciji hotelske ponude najčešće zahtijevaju velike investicije i dosta vremena za njihovo provođenje, čime takva ulaganja dodatno povećavaju cijene usluga.[79]

Ovisno o temeljnom razlogu posjete odabranom mjestu, goste hotela se kategorizira na:[80]

1. **Goste kojima je cilj posjete odmor** – potražnja ovakvog segmenta gostiju pretežno je fokusirana na odmarališta, kupališta, lječilišta i slično, a karakterizira je sezonalnost i cjenovna osjetljivost.
2. **Goste kojima je cilj posjete posao** – potražnja koja uključuje razne posjete izložbama, sajmovima, sastancima ili konferencijama. Ovakvi gosti su prilikom odabira hotelskog smještaja najčešće fokusirani na urbana područja, a njihova potražnja ne ovisi o sezoni i manje je cjenovno osjetljiva.
3. **Tranzitne goste** – gosti koji su na proputovanju, odnosno u prolazu određenog turističkog mjesta. Njihov boravak u hotelu obično nije dulji od jedne noći.
4. **Ostale goste hotela** – posjetitelji koji nisu motivirani ni odmorom ni poslom nego nekim drugim razlozima (na primjer posjetom obiteljskim događajima poput vjenčanja, posjetom obrazovnim ustanovama, selidbom odnosno potragom za trajnim smještajem na određenom području pa im je potreban privremen smještaj u hotelu i sl.)

Značenje turizma u cjelokupnom gospodarskom razvoju neke zemlje, potreba ulaganja velikih novčanih sredstava u taj sektor, iznimna složenost procesa planiranja i predviđanja, visok stupanj rizika i kompleksnost upravljanja i odlučivanja u poduzećima koja se bave turizmom uvjetovali su nužnost postojanja pouzdanih i kvalitetnih podataka putem kojih je moguće donositi ispravne odluke na makro i mikro razini.[81]

Dugotrajno zadovoljan potrošač je glavni cilj koncepcije marketinga, a oruđe za njeno provođenje je upravo istraživanje tržišta. Istraživanjem tržišta osigurava se pravovremena reakcija na moguće probleme u poslovanju i identificiraju se sve želje i potrebe korisnika koje

[79] Pavia, N. (2003): Obilježja hrvatske hotelske ponude. *Tourism and hospitality management*, 9 (2), 131-138. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, str. 132.
[80] Galičić, V. (2017) op.cit., str. 64-65.
[81] Marušić, M., Prebežac, D. op.cit., str. 27.

nisu ispunjene na adekvatan način. Prilikom razvoja novih proizvoda i usluga, mnoge početne ideje se čine interesantnima i atraktivnima dok su u stadiju razvoja, ali se tek nakon prikupljanja mišljenja i kritika s tržišta uočava potencijalno negativan rezultat. Istraživanjem je moguće odgoditi ili čak spriječiti ponudu takvih proizvoda i usluga koje ne zadovoljavaju orijentaciju na korisnika. Na taj način se štedi mnogo novca, energije i vremena.[82]

U istraživanju su na raspolaganju dvije osnovne vrste podataka: već prikupljeni podaci (sekundarni izvor) i podaci prikupljeni vlastitim snagama (primarni izvor). U turizmu i hotelijerstvu je izražena potreba prikupljanja primarnih podataka, s obzirom da se veliki dio problema u istraživanju tržišta usluga odnosi na stavove, zadovoljstva i percepcije gostiju. Navedene informacije u sekundarnim podacima, ukoliko postoje, moguće je pronaći samo na razini države, regije, lanca hotela i sl. Tada određeno poduzeće može jedino usporediti provedeno vlastito istraživanje s postojećim rezultatima i na taj način utvrditi kreće li se u prosjeku, iznad ili ispod njega. U nekim situacijama istraživanje sekundarnih podataka može pomoći u eksplorativnom istraživanju kako bi se shvatila suština problema te uz pomoć takvih podataka lakše se postavljaju polazne hipoteze.[83]

Postoje razna područja istraživanja za potrebe hotelijerstva, a izbor metoda i tehnika ovisi o vrsti i specifičnosti pojedinog poduzeća, problemu koji se istražuje, ciljevima istraživanja te raspoloživim vremenskim, ljudskim i financijskim resursima. Područja istraživanja mogu biti:[84]

- **Istraživanja za potrebe izbora lokacije ugostiteljskog objekta:** obuhvaća kvantitativnu i kvalitativnu analizu potražnje kako bi se predvidio i definirao broj budućih gostiju, analizu čimbenika relevantnih za atraktivnost i posjećenost određene lokacije, analizu ograničavajućih elemenata, analizu postojeće i potencijalne konkurencije…
- **Istraživanje za potrebe segmentacije tržišta**: analiza utjecaja sveukupnih troškova putovanja na ponašanje potrošača pri donošenju odluke o odabiru vrste hotela, analiza utjecaja duljine trajanja odmora na učestalost odlaska u restorane, istraživanje odanosti gostiju…
- **Istraživanje za potrebe određivanja ciljnih skupina**: područje na kojem je provedeno najviše istraživanja – način na koji pojedine organizacije odabiru mjesta za kongrese,

[82] Ibid., str. 55.
[83] Ibid., str. 24.
[84] Ibid., str. 274-277.

konferencije ili poslovne sastanke, utvrđivanje varijabli na osnovu kojih gosti odabiru hotel, utvrđivanje zadovoljstva pojedinih tržišnih segmenata i razlike među njima…

- **Istraživanje za potrebe pozicioniranja ugostiteljskih poduzeća**: kako korisnici doživljavaju različite konkurente, kako pozicioniraju domaće i inozemne destinacije i hotelske komplekse…
- **Istraživanje za potrebe upravljanja odnosima s gostima**: istraživanje zadovoljstva gostiju, procjena potencijalno stalnih gostiju, identifikacija koje su usluge najvažnije pojedinim kategorijama gostiju, koji tržišni segment najbolje odgovara trenutačnoj hotelskoj politici usluga…
- **Istraživanje za potrebe internog marketinga**: istraživanje zadovoljstva zaposlenika, istraživanje razine kvalitete usluge u međusobnim odnosima pojedinih službi u poduzeću, istraživanja za potrebe edukacije, motivacije i stimulacije…

Poduzimanjem navedenih istraživanja omogućuje se stvaranje kvalitetne podloge informacija potrebnih za razvoj i hotelskog poslovanja i cjelokupne turističke destinacije. Razvoj je stimuliran unapređenjem kvalitete ključnih elemenata hotelske ponude kao i ponude turističke destinacije što bi u konačnici rezultiralo porastom broja zadovoljnih posjetitelja.

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE KVALITETE PRUŽENIH USLUGA HOTELA ALKAR

3.1. Opći podaci o hotelu Alkar

Hotel Alkar*** smješten je u centru grada Sinja, u srcu Dalmatinske zagore. Hotel je udaljen 30-ak kilometara od Jadranskog mora, a okružen je planinama Kamešnicom, Dinarom i Svilajom i nalazi se u blizini rijeke Cetine. Blizina zračne luke iznosi 48 km, a autobusnog kolodvora 750 m. Ime je dobio po jednom od najvažnijih događaja grada – viteškoj igri Sinjskoj Alci, odnosno njenim sudionicima Alkarima. Svojom lokacijom koja je bogata povijesnom tradicijom, očuvanom prirodom, kulturnom i vjerskom baštinom, hotel ostvaruje razne prednosti i prilike za privlačenje raznovrsnih segmenata posjetitelja.

Hotel je u privatnom vlasništvu i nalazi se na adresi Vrlička 50, Sinj. S uspješnim radom krenuo je još 1992. godine i sadržava 52 smještajne jedinice (48 soba i 4 apartmana), a ukupan broj kreveta iznosi 107. Komforne sobe s terasom opremljene su osnovnim uređajima (telefon, televizor, Internet, klima), a gostima se na raspolaganju nalazi dvorana za poslovne sastanke i konferencije, dječje igralište te restoran i caffe bar u prizemlju. Zbog blizine prirodnih bogatstava, hotel organizira razne izlete, biciklističke i planinarske ture, team building-e i vožnje kajakom niz rijeku. Također postoje i specijalne ponude na području hotela poput vjenčanja, cateringa i slično. Hotel Alkar svojim razvojem brine o širenju asortimana za sve segmente gostiju, a posebno za grupe na proputovanju i sportske grupe kao najbrojnije i najučestalije segmente posjetitelja.[85]

Misija hotela Alkar: „Osigurati pružanje kvalitetnih proizvoda i usluga koji su u skladu sa postavljenim ciljevima kako bi sve potrebe i želje posjetitelja bile zadovoljene na najbolji mogući način.“

Vizija hotela Alkar: „Kontinuiranim ulaganjem u razvoj, pravodobnim uočavanjem i iskorištavanjem poslovnih prilika izgraditi prepoznatljiv imidž kojim ćemo se istaknuti na tržištu.“

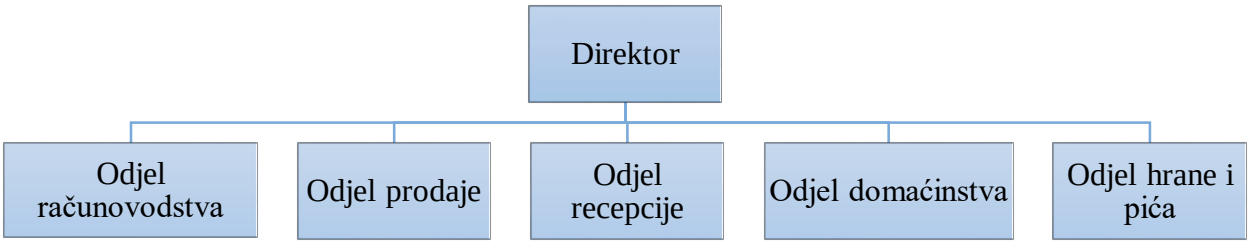
[85] *Hotel Alkar*, dostupno na: https://www.hotel-alkar.hr/, pristup: 15.08.2021.

3.1.1. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura predstavlja sadržajni i vizualni prikaz poduzeća u kojem se opisuju uloge svakog zaposlenika te njihov proces donošenja poslovnih odluka. Ona je važna u svakom hotelu, a posebno u većim organizacijama jer se pojednostavljuje funkcioniranje i dodjela odgovornosti svakom odjelu zasebno.[86]

Hotel Alkar pripada skupini srednjih obiteljskih hotela i s obzirom na veličinu sastoji se od 5 osnovnih odjela kojima upravlja direktor. Svaki odjel za svoje potrebe prati stanje zaliha i nabavlja resurse korištene u poslovanju. U hotelu je ukupno 24 stalnih i 5 do 7 sezonskih zaposlenika ovisno o količini posla u određenom mjesecu. Organizacijska shema prikazana je na Slici 5, a odjeli i zadaće od kojih se sastoji su:

- Odjel računovodstva – izrada financijskih izvještaja, kontrola i isplata plaća radnicima, praćenje kretanja dobiti i troškova
- Odjel prodaje – kontrola i prodaja hotelskih proizvoda i usluga, marketing i oglašavanje; u ovu skupinu spadaju i radnici agencije Alkar adventures koja je dio hotela specijalizirana za organizaciju aktivnosti u prirodi
- Odjel recepcije – rezervacije smještaja i aktivnosti, prijava i odjava gostiju, komunikacija s gostima i pružanje informacija
- Odjel domaćinstva – usluge čišćenja, održavanje čistoće smještajnih jedinica i ostalih prostorija u objektu, praćenje zaliha
- Odjel hrane i pića – priprema i posluživanje hrane i pića, posluga u sobu, usluge cateringa, praćenje zaliha



Slika 5: Organizacijska struktura hotela Alkar

Izvor: Izrada autorice prema internim podacima hotela Alkar

[86] Ožegović, M. (2020): Analiza organizacijskog ustroja u hotelu Salona palace Solin. *Završni rad.* Split: Ekonomski fakultet, str. 7, dostupno na: https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A3845/datastream/PDF/view, pristup: 25.08.2021.

3.2. Metodologija istraživanja

Svrha izrade ovog diplomskog rada je prikupljanje vjerodostojnih podataka prema kojima će se definirati stupanj zadovoljstva gostiju i zaposlenika pruženim uslugama hotela Alkar. Osnova za izradu upitnika je bio SERVQUAL upitnik te upitnici diplomskih radova iz područja kvalitete (Miloš, P. 2020. i Medić, M. 2019.). Originalna verzija SERVQUAL upitnika od 22 tvrdnje je sadržajno prilagođena potrebama ovog istraživanja. Kroz navedene tvrdnje se u dva segmenta ispituju očekivanja i doživljaj uslugom, a tvrdnje se kategoriziraju prema 5 dimenzija kvalitete:

1. Opipljivost – materijalne pogodnosti (vizualni dojam interijera, eksterijera i osoblja),
2. Pouzdanost – postojanje dosljednosti u kvaliteti pružanja usluge (podudarnost obećanog i izvedenog),
3. Stručnost – količina kompetentnosti, ljubaznosti i mogućnosti zaposlenika da osiguraju osjećaj povjerenja kod gostiju,
4. Poistovjećivanje – pripremljenost i fleksibilnost zaposlenika za pružanje potrebnih informacija i ispunjanje zahtjeva gostiju,
5. Susretljivost – stupanj prilagodbe zaposlenika specifičnim potrebama gostiju.

Svaka od navedenih tvrdnji izražava se označavanjem stupnja koji najbolje opisuje slaganje s određenom tvrdnjom. Stupnjevanje je mjereno intenzitetom od 1 (u potpunosti se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). U upitnik je uključen i općeniti dio pitanja kojima se dolazi do informacija o spolu, dobi i podrijetlu ispitanika. Za zaposlenike su uključene dodatne varijable radnog vijeka i statusa u hotelu, a za goste broj i motiv posjeta hotelu.

3.2.1. Opis uzorka

Izvršeno istraživanje uključilo je dvije kategorije ispitanika – zaposlenike hotela Alkar i goste koji su tijekom prethodne 2 godine boravili u objektu. Ispitivanje o stavovima zaposlenika provedeno je pismenim putem, odnosno ispitanici su na papiru ispunjali ankete koje su kasnije prikupljene i obrađene. Podaci o stavovima gostiju prikupljeni su putem izrađene online ankete koja je gostima dostavljena elektroničkom poštom dobivenom od strane hotelskog objekta. Svi podaci pripadaju primarnom izvoru podataka.

Istraživanje je provedeno sredinom sezone, odnosno od kraja srpnja do kraja kolovoza 2021. godine. Pregled ispitanika nalazi se u Tablici 4.

Tablica 4: Odgovor ispitanika prema skupini

SKUPINA ISPITANIKA	POSLANO	ISPUNJENO	% POVRATA
ZAPOSLENICI	29	27	93,1%
GOSTI	175	97	55,42%
Ukupno	204	124	60,78%

Izvor: Rezultati istraživanja

Ukupan broj poslanih upitnika gostima iznosi 175, a zaključno je 25. kolovoza 2021. godine prikupljeno 97 odgovora. Svi prikupljeni upitnici su adekvatno ispunjeni i time povrat iznosi 55,42%. U hotelu je ukupno 29 zaposlenika, od kojih je 27 ispunilo anketu, što se smatra povratom od 93,1% uspješno ispunjenih upitnika. U nastavku rada će se analizirati rezultati vezani za demografska i ostala obilježja ispitanika: spol, dob, podrijetlo, broj posjete gosta, motiv posjete gosta, status zaposlenika u hotelu i radni vijek zaposlenika u hotelu.

3.3. Rezultati i analiza istraživanja

3.3.1. Analiza općih karakteristika ispitanika

Analizom općih karakteristika ispitanika ostvaruje se pregled strukture zaposlenika i strukture gostiju koji su posjetili hotel. Iz strukture ispitanika prema spolu, prikazane u Tablici 5, uočava se manja varijacija između broja žena i muškaraca koji su sudjelovali u istraživanju. U skupini zaposlenika, broj žena je veći za jednog ispitanika (odnosno za 3,8%), dok je u skupini gostiju broj muškaraca veći za 9 ispitanika (odnosno za 11,4%).

Tablica 5: Ispitanici prema spolu

	ZAPOSLENICI	% ZAPOSLENICI	GOSTI	% GOSTI
ŽENE	14	51,9%	43	44,3%
MUŠKARCI	13	48,1%	54	55,7%
Ukupno	27	100%	97	100%

Izvor: Rezultati istraživanja

Što se tiče dobnih skupina ispitanika, vidljivo je da je najviše i zaposlenika i gostiju u dobi od 26 do 40 godina. U skupini zaposlenika, njih više od pola (51,9%) je u navedenoj dobi, dok je

u skupini gostiju taj postotak nešto niži (39,2%) i brojčano u blizini gostiju dobne skupine od 18 do 25 godina (33%). Ne postoji niti jedan zaposlenik u dobi mlađoj od 18 i starijoj od 60 godina. Najmanji broj gostiju koji je boravio u hotelu odnosi se na dobne skupine mlađih od 18 (njih 7) i starijih od 60 (njih 4). Pregled ispitanika prema dobnoj skupini nalazi se u Tablici 6.

Tablica 6: Ispitanici prema dobi

DOB	ZAPOSLENICI	% ZAPOSLENICI	GOSTI	% GOSTI
< 18	0	0%	7	7,2%
18 - 25	9	33,3%	32	33%
26 - 40	14	51,9%	38	39,2%
41 - 60	4	14,8%	16	16,5%
> 60	0	0%	4	4,1%
Ukupno	27	100%	97	100%

Izvor: Rezultati istraživanja

Prema prikazu strukture gostiju prema zemlji podrijetla, prikazanom u Tablici 7, zaključuje se da prevladavaju relativno domaći posjetitelji. Iako se brojke u velikoj mjeri ne razlikuju, ipak je u hotelu, za 11,4%, boravilo više domaćih gostiju. Podrijetlo zaposlenika nije ispitivano zbog dobivene informacije da hotel nema potrebu zapošljavati inozemne radnike.

Tablica 7: Gosti prema podrijetlu

PODRIJETLO	BROJ GOSTIJU	POSTOTAK GOSTIJU
DOMAĆI	54	55,7%
INOZEMNI	43	44,3%
Ukupno	97	100%

Izvor: Rezultati istraživanja

Sljedeće obilježje odnosi se na broj dosadašnjih posjeta gosta hotelu. Prikaz je vidljiv u Tablici 8 i pokazuje da je najviše gostiju, njih 63, boravilo u hotelu prvi put. 20 gostiju je boravilo u hotelu više puta, a za njih 14 je to bio drugi boravak.

Tablica 8: Broj posjete gosta hotelu

BROJ POSJETE	BROJ GOSTIJU	POSTOTAK GOSTIJU
PRVI PUT	63	64,9%
DRUGI PUT	14	14,4%
VIŠE PUTA	20	20,6%
Ukupno	97	100%

Izvor: Rezultati istraživanja

Obilježje „motiv posjete gosta hotelu“ prikazano je u Tablici 9. Gledajući navedene podatke, zaključuje se da je najučestaliji motiv zbog koji gosti dolaze u hotel sport i rekreacija (33,6%

gostiju). Zatim slijedi odmor za koji se izjasnilo 24,5% gostiju, a njih 17,3% je boravilo u hotelu zbog poslovnih obveza. Četvrti motiv je kulturna i povijesna baština zbog koje je 16,4% gostiju posjetilo hotel. Posljednji motiv, posjete obitelji i prijateljima, odabran je od strane 8,2% gostiju.

Tablica 9: Motiv posjete gosta hotelu

MOTIV POSJETE	BROJ GOSTIJU	POSTOTAK GOSTIJU
ODMOR	27	24,5%
KULTURNA I POVIJESNA BAŠTINA	18	16,4%
POSLOVNE OBVEZE	19	17,3%
POSJET OBITELJI/PRIJATELJA	9	8,2%
SPORT I REKREACIJA	37	33,6%
Ukupno	97	100%

Izvor: Rezultati istraživanja

Analiza zaposlenika prema statusu, odnosno prema njihovom radnom mjestu u hotelu, prikazana je u Tablici 10. Najveći broj zaposlenika nalazi se na radnoj poziciji konobara (njih 33,3%) jer je tijekom sezone visoka potreba radnika u restoranu i caffe baru. Iza konobara, najveći je broj kuhara (14,8% zaposlenih). Jednak je broj zaposlenih recepcionara i vodiča u agenciji „Alkar adventures“ i svaki od njih čine 11,1% zaposlenih. Postotak sobarica je 7,4%, odnosno dvoje zaposlenika. U hotelu su zaposlena ukupno 3 menadžera, odnosno za svaki odjel po jedan (odjelu domaćinstva, prodaje i hrane i pića) i njihov udio u zaposlenima iznosi po 3,7%. Odjel računovodstva nema svog voditelja nego osobu (računovođu) koja je zadužena za pripadajuće financijske poslove (3,7% zaposlenih). I konačno, hotel zapošljava jednu osobu koja obavlja posao portira (3,7% zaposlenih).

Tablica 10: Status zaposlenika u hotelu

STATUS ZAPOSLENIKA	BROJ ZAPOSLENIKA	POSTOTAK ZAPOSLENIKA
DIREKTOR	1	3,7%
RAČUNOVOĐA	1	3,7%
RECEPCIONAR	3	11,1%
KONOBAR	9	33,3%
PORTIR	1	3,7%
KUHAR	4	14,8%
SOBAR	2	7,4%
VODIČ (ALKAR ADVENTURES)	3	11,1%
VODITELJ ODJELA DOMAĆINSTVA	1	3,7%
VODITELJ ODJELA HRANE I PIĆA	1	3,7%
VODITELJ ODJELA PRODAJE	1	3,7%
Ukupno	27	100%

Izvor: Rezultati istraživanja

Posljednje ispitivano obilježje odnosi se na radni vijek zaposlenika u hotelu i opisano je u Tablici 11. Najveći broj zaposlenika (skoro polovica) radi u hotelu od 1 do 5 godina, odnosno njih 13 (48,1% zaposlenih). Ostatak zaposlenika je više-manje jednako raspodijeljen na preostale dvije opcije. Radni vijek dulji od 5 godina zastupljen je kod 8 zaposlenika (29,6% zaposlenih), dok je radni vijek manji od jedne godine zastupljen kod 6 zaposlenika (22,2% zaposlenih).

Tablica 11: Radni vijek zaposlenika u hotelu

RADNI VIJEK U HOTELU	BROJ ZAPOSLENIKA	POSTOTAK ZAPOSLENIKA
MANJE OD 1 GODINE	6	22,2%
OD 1 DO 5 GODINA	13	48,1%
VIŠE OD 5 GODINA	8	29,6%
Ukupno	27	100%

Izvor: Rezultati istraživanja

3.3.2. Analiza očekivanog i ostvarenog zadovoljstva kvalitetom pružene usluge zaposlenika i gostiju hotela Alkar

Podaci koji se nalaze u ovoj točki predstavljaju podlogu za ispitivanje postavljenih hipoteza, a dobiveni su sljedećim metodama:

1. Deskriptivna statistika – aritmetička sredina (prosjek) i standardna devijacija
2. Mann-Whitney U test – razlike očekivanog i ostvarenog zadovoljstva prema ocjenama pojedinačnih tvrdnji (uz razinu signifikantnosti 5%)
3. T-test – razlike očekivanog i ostvarenog zadovoljstva prema ocjenama dimenzija kvalitete (uz razinu signifikantnosti 5%)

3.3.2.1. Stavovi zaposlenika o očekivanom i ostvarenom zadovoljstvu kvalitetom pružene usluge

U Tablici 12. nalazi se prikaz srednjih vrijednosti za svaku tvrdnju unutar postavljene dimenzije te Z i p vrijednost na temelju kojih će se donijeti zaključak o statističkoj značajnosti razlike unutar pojedine tvrdnje.

Tablica 12: Očekivano i ostvareno zadovoljstvo zaposlenika kvalitetom pruženih usluga

Tvrdnje	OČEKIVANJE		DOŽIVLJAJ		JAZ	Z	p
	Prosjek	Std.dev.	Prosjek	Std.dev.			
OPIPLJIVOST							
T1	4,85	0,53	4,33	0,73	-0,52	3,470	0,001
T2	4,93	0,27	4,48	0,58	-0,45	3,322	0,001
T3	4,89	0,32	4,33	0,78	-0,56	3,255	0,001
T4	4,89	0,32	4,59	0,57	-0,30	2,236	0,025
T5	4,96	0,19	4,56	0,64	-0,40	3,026	0,002
POUZDANOST							
T6	4,93	0,27	4,48	0,70	-0,45	2,889	0,004
T7	4,93	0,27	4,59	0,57	-0,34	2,612	0,009
T8	4,93	0,27	4,59	0,64	-0,34	2,384	0,017
T9	4,96	0,19	4,67	0,56	-0,29	2,541	0,011
STRUČNOST							
T10	4,96	0,19	4,63	0,57	-0,33	2,784	0,005
T11	4,96	0,19	4,74	0,45	-0,22	2,277	0,023
T12	4,96	0,19	4,85	0,36	-0,11	1,395	0,163
T13	4,93	0,27	4,52	0,70	-0,41	2,651	0,008
POISTOVJEĆIVANJE							
T14	4,96	0,19	4,74	0,45	-0,22	2,277	0,023
T15	4,93	0,27	4,78	0,42	-0,15	1,518	0,129
T16	4,96	0,19	4,78	0,51	-0,18	1,730	0,084
T17	4,81	0,40	4,85	0,36	0,04	0,362	0,718
SUSRETLJIVOST							
T18	4,96	0,19	4,81	0,48	-0,15	1,411	0,158
T19	4,93	0,27	4,78	0,51	-0,15	1,232	0,218
T20	4,93	0,27	4,81	0,48	-0,12	0,889	0,374
T21	5,00	0,00	4,85	0,36	-0,15	2,059	0,039
T22	5,00	0,00	4,78	0,58	-0,22	2,058	0,040

Izvor: Rezultati istraživanja

Najmanji jaz između očekivanja i doživljaja zaposlenika kvalitetom usluga prevladava u dimenziji poistovjećivanje unutar tvrdnje T17 „Osoblje hotela Alkar treba biti fleksibilno u ovisnosti o zahtjevima gosta“. Navedeni jaz je pozitivan i iznosi 0,04. Prosječna ocjena doživljaja tvrdnje T17 iznosi 4,85 i označava da se zaposlenici gotovo u potpunosti slažu s tvrdnjom, dok je prosječna ocjena očekivanja 4,81 i također označava da se zaposlenici gotovo u potpunosti slažu s tvrdnjom. Utvrđeno je da razlika između očekivanja i doživljaja nije statistički značajna (Z=0,362, p=0,718).

Najveći jaz između očekivanja i doživljaja zaposlenika kvalitetom usluga prevladava u dimenziji opipljivost unutar tvrdnje T3 „Materijalni sadržaji vezani uz neposredno korištenje usluga hotela Alkar trebaju biti estetski privlačni, a odnose se na usluge recepcije (letci, cjenici, načini plaćanja), usluge restorana (jelovnik, cjenik pića, pribor za jelo i piće) i usluge smještaja (spavaća soba, posteljina, mini bar, TV, kozmetički i higijenski pribor).“ Jaz je negativan (0,56),

odnosno prosječna ocjena očekivanja iznosi 4,89 i govori da se zaposlenici gotovo u potpunosti slažu, dok prosječna ocjena doživljaja iznosi 4,33 i označava da se zaposlenici pretežno slažu s navedenom tvrdnjom. Razlika između očekivanja i doživljaja je statistički značajna (Z=3,255, p=0,001).

Pozitivan jaz prevladava jedino u tvrdnji T17, dok je u svim ostalim tvrdnjama prosječna ocjena doživljaja manja od prosječne ocjene očekivanja (negativan jaz). Razlika između očekivanja i doživljaja je statistički značajna za tvrdnje T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8, T9, T10, T11, T13, T14, T21 i T22, a nije statistički značajna za tvrdnje T12,T15,T16,T17,T18,T19 i T20. Među navedenim tvrdnjama kod kojih nije utvrđena statistički značajna razlika pri razini signifikantnosti od 5%, bitno je napomenuti da je za tvrdnju T16 utvrđena statistički značajna razlika pri razini signifikantnosti od 10% (8,4% < 10%). Također valja istaknuti kako je kod tvrdnji T21 i T22 prosječna ocjena očekivanja 5,00 što znači da se zaposlenici u potpunosti slažu s navedenom tvrdnjom.

U Tablici 13 nalazi se prikaz prosječnih ocjena zaposlenika prema dimenzijama kvalitete. Najviša prosječna ocjena **očekivanja** je kod dimenzije susretljivost (4,96), a najniža kod dimenzije opipljivosti (4,90) – zaposlenici se gotovo u potpunosti slažu s tvrdnjama u obje dimenzije. Ukupna prosječna ocjena očekivanja je 4,93. Najviša prosječna ocjena **doživljaja** također se nalazi unutar dimenzije susretljivosti (4,81 – zaposlenici se gotovo u potpunosti slažu), a najniža unutar dimenzije opipljivost (4,46 – zaposlenici se pretežno slažu). Ukupna prosječna ocjena doživljaja iznosi 4,67. Zaključno se može reći da postoji izrazito pozitivan stav i ocjena zaposlenika u smislu zadovoljavanja personaliziranih potreba gostiju (dimenzija susretljivost), dok je zadovoljstvo zaposlenika najmanje izraženo u smislu materijalnih aspekata hotela (dimenzija opipljivost).

Tablica 13: Prosječne ocjene zaposlenika prema dimenzijama kvalitete

Dimenzija	OČEKIVANJE		DOŽIVLJAJ		JAZ
	Prosjek	Std.dev.	Prosjek	Std.dev.	
Opipljivost	4,90	0,04	4,46	0,12	-0,44
Pouzdanost	4,94	0,02	4,58	0,08	-0,36
Stručnost	4,95	0,02	4,69	0,14	-0,26
Poistovjećivanje	4,92	0,07	4,79	0,05	-0,13
Susretljivost	4,96	0,04	4,81	0,03	-0,15
Ukupno	**4,93**	**0,02**	**4,67**	**0,15**	**-0,26**

Izvor: Rezultati istraživanja

3.3.2.2. Stavovi gostiju o očekivanom i ostvarenom zadovoljstvu kvalitetom pružene usluge

Rezultati ispitanog očekivanog i ostvarenog zadovoljstva gostiju u pogledu kvalitete pruženih usluga prikazani su u Tablici 14.

Tablica 14: Očekivano i ostvareno zadovoljstvo gostiju kvalitetom pruženih usluga

Tvrdnje	OČEKIVANJE		DOŽIVLJAJ		JAZ	Z	p
	Prosjek	Std.dev.	Prosjek	Std.dev.			
OPIPLJIVOST							
T1	4,51	0,63	4,03	0,80	-0,48	4,385	<0,001
T2	4,55	0,63	4,07	0,78	-0,48	4,479	<0,001
T3	4,52	0,61	4,09	0,75	-0,43	4,047	<0,001
T4	4,71	0,52	4,40	0,66	-0,31	3,667	<0,001
T5	4,70	0,48	4,19	0,70	-0,51	5,491	<0,001
POUZDANOST							
T6	4,71	0,54	4,20	0,77	-0,51	5,338	<0,001
T7	4,38	0,68	4,08	0,80	-0,30	2,639	0,008
T8	4,49	0,65	4,11	0,83	-0,38	3,376	0,001
T9	4,54	0,65	4,12	0,82	-0,42	3,767	<0,001
STRUČNOST							
T10	4,65	0,56	4,22	0,75	-0,43	4,538	<0,001
T11	4,55	0,66	4,15	0,78	-0,40	3,770	<0,001
T12	4,82	0,43	4,33	0,72	-0,49	5,830	<0,001
T13	4,59	0,66	4,28	0,76	-0,31	3,123	0,002
POISTOVJEĆIVANJE							
T14	4,66	0,52	4,18	0,75	-0,48	4,835	<0,001
T15	4,54	0,61	4,09	0,78	-0,45	4,112	<0,001
T16	4,45	0,72	4,08	0,83	-0,37	3,321	0,001
T17	4,27	0,76	4,00	0,80	-0,27	2,372	0,018
SUSRETLJIVOST							
T18	4,36	0,77	4,05	0,81	-0,31	2,824	0,005
T19	4,38	0,74	4,06	0,83	-0,32	2,789	0,005
T20	4,37	0,73	3,98	0,84	-0,39	3,285	0,001
T21	4,53	0,71	4,10	0,81	-0,43	3,995	<0,001
T22	4,54	0,54	4,14	0,74	-0,40	3,794	<0,001

Izvor: Rezultati istraživanja

Najveći jaz prevladava kod dvije tvrdnje T5 „Hotel Alkar svojim sadržajima treba gostima jamčiti osjećaj sigurnosti i udobnosti“ (dimenzija opipljivost) i T6 „U hotelu Alkar obećane usluge se trebaju realizirati pouzdano i na vrijeme“ (dimenzija pouzdanost). Kod obje tvrdnje jaz je negativan i iznosi 0,51. Prosječna ocjena očekivanja tvrdnje T5 je 4,70 – gosti se gotovo u potpunosti slažu, a prosječna je ocjena doživljaja 4,19 – gosti se pretežno slažu. Za tvrdnju T6, prosječna ocjena očekivanja iznosi 4,71 – gosti se gotovo u potpunosti slažu, a doživljaja 4,20 – gosti se pretežno slažu. Analiziranjem Z i p vrijednosti kod navedene dvije tvrdnje donosi se zaključak kako je razlika očekivanja i doživljaja statistički značajna ($p < 0,001$).

Najmanji jaz nalazi se unutar dimenzije poistovjećivanje kod tvrdnje T7 „Osoblje hotela Alkar treba biti fleksibilno u ovisnosti o zahtjevima gosta.“ Prosječna ocjena očekivanja iznosi 4,27 što označava da se gosti pretežno slažu s tvrdnjom, a prosječna ocjena doživljaja iznosi 4,00 i također znači da se gosti pretežno slažu s navedenom tvrdnjom. Jaz je negativan i iznosi 0,27, a razlika očekivanja i doživljaja kod tvrdnje T17 se smatra statistički značajnom (Z=2,372, p=0,018).

Važno je napomenuti kako kod svake tvrdnje prevladava negativan jaz, odnosno za nijednu tvrdnju ocjena doživljaja nije veća od ocjene očekivanja. To je izrazito loš rezultat jer podrazumijeva da gosti u nijednom segmentu nisu doživjeli očekivanu razinu zadovoljstva niti poželjnu razinu zadovoljstva – višu od očekivane.

Tablica 15 prikazuje podatke prosječnih ocjena gostiju prema dimenzijama kvalitete za svaku vrstu zadovoljstva – očekivanu i stvarnu. Najvišu ocjenu **očekivanja** ima dimenzija stručnost (4,65 – gosti se gotovo u potpunosti slažu), a najnižu dimenzija susretljivost (4,44 – gosti se pretežno slažu). Ukupna prosječna ocjena očekivanja iznosi 4,54. Najviša ocjena **doživljaja** prevladava kod dimenzije stručnosti (4,25 – gosti se pretežno slažu), a najniža kod dimenzije susretljivosti (4,07 – gosti se pretežno slažu). Ukupna prosječna ocjena doživljaja je 4,14.

Tablica 15: Prosječne ocjene gostiju prema dimenzijama kvalitete

Dimenzija	OČEKIVANJE		DOŽIVLJAJ		JAZ
	Prosjek	Std.dev.	Prosjek	Std.dev.	
Opipljivost	4,60	0,10	4,16	0,15	-0,44
Pouzdanost	4,53	0,14	4,13	0,05	-0,40
Stručnost	4,65	0,12	4,25	0,08	-0,40
Poistovjećivanje	4,48	0,16	4,09	0,07	-0,39
Susretljivost	4,44	0,09	4,07	0,06	-0,37
Ukupno	**4,54**	**0,09**	**4,14**	**0,07**	**-0,40**

Izvor: Rezultati istraživanja

3.3.2.3. Stavovi zaposlenika i gostiju s obzirom na očekivano zadovoljstvo kvalitetom usluge

U Tablici 16 nalaze se podaci za usporedbu prosječnih ocjena pojedinačnih tvrdnji očekivanog zadovoljstva između zaposlenika i gostiju te pripadajuće razine empirijskih vrijednosti Z i p na temelju kojih će se donijeti odluka o statističkoj značajnosti.

Tablica 16: Očekivano zadovoljstvo zaposlenika i gostiju kvalitetom pruženih usluga

Tvrdnje	ZAPOSLENICI		GOSTI		JAZ	Z	p
	Prosjek	Std.dev.	Prosjek	Std.dev.			
OPIPLJIVOST							
T1	4,85	0,53	4,51	0,63	-0,34	3,057	0,002
T2	4,93	0,27	4,55	0,63	-0,38	3,050	0,002
T3	4,89	0,32	4,52	0,61	-0,37	3,012	0,003
T4	4,89	0,32	4,71	0,52	-0,18	1,638	0,102
T5	4,96	0,19	4,70	0,48	-0,26	2,722	0,006
POUZDANOST							
T6	4,93	0,27	4,71	0,54	-0,22	1,976	0,048
T7	4,93	0,27	4,38	0,68	-0,55	3,992	<0,001
T8	4,93	0,27	4,49	0,65	-0,44	3,365	0,001
T9	4,96	0,19	4,54	0,65	-0,42	3,487	<0,001
STRUČNOST							
T10	4,96	0,19	4,65	0,56	-0,31	2,956	0,003
T11	4,96	0,19	4,55	0,66	-0,41	3,336	0,001
T12	4,96	0,19	4,82	0,43	-0,14	1,614	0,106
T13	4,93	0,27	4,59	0,66	-0,34	2,657	0,008
POISTOVJEĆIVANJE							
T14	4,96	0,19	4,66	0,52	-0,30	2,956	0,003
T15	4,93	0,27	4,54	0,61	-0,39	3,203	0,001
T16	4,96	0,19	4,45	0,72	-0,51	3,708	<0,001
T17	4,81	0,40	4,27	0,76	-0,54	3,536	<0,001
SUSRETLJIVOST							
T18	4,96	0,19	4,36	0,77	-0,60	4,152	<0,001
T19	4,93	0,27	4,38	0,74	-0,55	3,763	<0,001
T20	4,93	0,27	4,37	0,73	-0,56	3,843	<0,001
T21	5,00	0,00	4,53	0,71	-0,47	3,704	<0,001
T22	5,00	0,00	4,54	0,54	-0,46	4,246	<0,001

Izvor: Rezultati istraživanja

Najmanja razlika među ocjenama nalazi se unutar dimenzije stručnost kod tvrdnje T12 „Osoblje hotela Alkar treba biti ljubazno i profesionalno.“ Prosječna ocjena zaposlenika za navedenu tvrdnju iznosi 4,96, dok je prosječna ocjena gostiju manja za 0,14 i iznosi 4,82. Na temelju obje ocjene zaključuje se da se i zaposlenici i gosti gotovo u potpunosti slažu da osoblje hotela treba biti ljubazno i profesionalno. Razlika između tih prosječnih ocjena nije statistički značajna (Z=1,614, p=0,106).

Najveća razlika prevladava kod tvrdnje T18 „Osoblje hotela Alkar treba afektivnim (emocionalnim) razgovorom pokazivati istinski interes za specifične potrebe gosta“ u dimenziji susretljivost. Prosječna ocjena zaposlenika iznosi 4,96 i označava da se zaposlenici gotovo u potpunosti slažu s navedenom tvrdnjom. Prosječna ocjena gostiju je manja za 0,60, odnosno iznosi 4,36 i govori da se gosti pretežno slažu s tvrdnjom. Razlika tih brojki smatra se statistički značajnom (Z=4,152, p < 0,001).

Kod svih tvrdnji je prosječna ocjena očekivanog zadovoljstva veća kod zaposlenika u odnosu na ocjenu gostiju. Jedino kod tvrdnji T4 i T12 nije utvrđena statistički značajna razlika u ocjenama, a za sve preostale tvrdnje razlika je statistički značajna.

U Tablici 17 nalaze se podaci prosječnih ocjena očekivanja prema svakoj dimenziji kvalitete usporedno za zaposlenike i goste. Najvišu prosječnu ocjenu očekivanog zadovoljstva **zaposlenika** ima dimenzija susretljivost (4,96 – zaposlenici se gotovo u potpunosti slažu), a najnižu dimenzija opipljivost (4,90 – zaposlenici se gotovo u potpunosti slažu). Ukupna prosječna ocjena očekivanja zaposlenika iznosi 4,93. Najviša prosječna ocjena očekivanog zadovoljstva **gostiju** prevladava kod dimenzije stručnosti (4,65 – gosti se gotovo u potpunosti slažu), a najniža kod dimenzije susretljivosti (4,44 – gosti se pretežno slažu). Ukupna prosječna ocjena očekivanja gostiju iznosi 4,54. Zanimljiv je podatak kako zaposlenici najviša očekivanja imaju u pogledu susretljivosti, dok je suprotno gostima najmanje očekivanje prema toj istoj dimenziji.

Tablica 17: Prosječne ocjene očekivanja zaposlenika i gostiju prema dimenzijama kvalitete

Dimenzija	ZAPOSLENICI		GOSTI		JAZ
	Prosjek	Std.dev.	Prosjek	Std.dev.	
Opipljivost	4,90	0,04	4,60	0,10	-0,30
Pouzdanost	4,94	0,02	4,53	0,14	-0,41
Stručnost	4,95	0,02	4,65	0,12	-0,30
Poistovjećivanje	4,92	0,07	4,48	0,16	-0,44
Susretljivost	4,96	0,04	4,44	0,09	-0,52
Ukupno	**4,93**	**0,02**	**4,54**	**0,09**	**-0,39**

Izvor: Rezultati istraživanja

3.3.2.4. Stavovi zaposlenika i gostiju s obzirom na ostvareno zadovoljstvo kvalitetom usluge

U narednoj Tablici 18 analizirat će se i usporediti rezultati prosječnih ocjena zaposlenika i gostiju dobivenih na temelju njihovog stvarnog zadovoljstva (doživljaja) kvalitetom pružene usluge, a odnose se na pojedinačne tvrdnje utvrđenih 5 dimenzija.

Tablica 18: Ostvareno zadovoljstvo zaposlenika i gostiju kvalitetom pruženih usluga

Tvrdnje	ZAPOSLENICI		GOSTI		JAZ	Z	p
	Prosjek	Std.dev.	Prosjek	Std.dev.			
OPIPLJIVOST							
T1	4,33	0,73	4,03	0,80	-0,30	1,916	0,055
T2	4,48	0,58	4,07	0,78	-0,41	2,451	0,014
T3	4,33	0,78	4,09	0,75	-0,24	1,641	0,101
T4	4,59	0,57	4,40	0,66	-0,19	1,367	0,172
T5	4,56	0,64	4,19	0,70	-0,37	2,565	0,010
POUZDANOST							
T6	4,48	0,70	4,20	0,77	-0,28	1,843	0,065
T7	4,59	0,57	4,08	0,80	-0,51	3,091	0,002
T8	4,59	0,64	4,11	0,83	-0,48	2,841	0,004
T9	4,67	0,56	4,12	0,82	-0,55	3,229	0,001
STRUČNOST							
T10	4,63	0,56	4,22	0,75	-0,41	2,752	0,006
T11	4,74	0,45	4,15	0,78	-0,59	3,629	<0,001
T12	4,85	0,36	4,33	0,72	-0,52	3,773	<0,001
T13	4,52	0,70	4,28	0,76	-0,24	1,542	0,123
POISTOVJEĆIVANJE							
T14	4,74	0,45	4,18	0,75	-0,56	3,671	<0,001
T15	4,78	0,42	4,09	0,78	-0,69	4,198	<0,001
T16	4,78	0,51	4,08	0,83	-0,70	4,153	<0,001
T17	4,85	0,36	4,00	0,80	-0,85	5,049	<0,001
SUSRETLJIVOST							
T18	4,81	0,48	4,05	0,81	-0,76	4,573	<0,001
T19	4,78	0,51	4,06	0,83	-0,72	4,186	<0,001
T20	4,81	0,48	3,98	0,84	-0,83	4,653	<0,001
T21	4,85	0,36	4,10	0,81	-0,75	4,590	<0,001
T22	4,78	0,58	4,14	0,74	-0,64	4,232	<0,001

Izvor: Rezultati istraživanja

Najmanja razlika prosječnih ocjena ostvarenog zadovoljstva zaposlenika i gostiju za pojedinačne tvrdnje nalazi se kod tvrdnje T4 „Osoblje hotela Alkar treba biti pristojnog i urednog fizičkog izgleda“ koja pripada dimenziji opipljivost. Prosječna ocjena zaposlenika za navedenu tvrdnju iznosi 4,59 (ocjena se nalazi između dva stupnja – između „zaposlenici se pretežno slažu“ i „zaposlenici se gotovo u potpunosti slažu“), a prosječna ocjena gostiju je manja za 0,19 odnosno iznosi 4,40 (gosti se pretežno slažu). Navedena razlika nije statistički značajna (Z=1,367, p=0,172).

Najveća razlika prosječnih ocjena ostvarenog zadovoljstva zaposlenika i gostiju pojedinačnih tvrdnji prevladava kod tvrdnje T17 „Osoblje hotela Alkar treba biti fleksibilno u ovisnosti o zahtjevima gosta“ unutar dimenzije poistovjećivanje. Prosječna ocjena zaposlenika za navedenu tvrdnju je za 0,85 veća od prosječne ocjene gostiju, odnosno iznosi 4,85 i govori da se zaposlenici gotovo u potpunosti slažu s tvrdnjom. Prosječna ocjena gostiju iznosi 4,00 i

govori da se gosti pretežno slažu. Razlika navedenih prosječnih ocjena je statistički značajna (Z=5,049, p < 0,001).

Najniža prosječna ocjena doživljaja zaposlenika je za tvrdnje T1 i T3 i iznosi 4,33 (pretežno se slažu), a najviša za tvrdnje T12 i T21 i iznosi 4,85 (gotovo u potpunosti se slažu). Najniža prosječna ocjena doživljaja gostiju nalazi se kod tvrdnje T20 i iznosi 3,98 (pretežno se slažu) i to je ujedno jedini slučaj da je neka od promatranih tvrdnji ocijenjena ocjenom ispod 4,00. Najviša prosječna ocjena doživljaja gostiju iznosi 4,40 (pretežno se slažu) i pripada tvrdnji T4. Svaka tvrdnja je obilježena većom prosječnom ocjenom od strane zaposlenika nego gostiju. Time se može zaključiti da zaposlenici smatraju da je usluga kvalitetnija nego što to misle gosti kojima je ta usluga pružena. Također, utvrđeno je da samo kod 5 tvrdnji (T1, T3, T4, T6, T13) ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama, dok kod svih ostalih tvrdnji postoji. Napomena: kod tvrdnje T1 postoji statistički značajna razlika pri razini signifikantnosti od 10% (5,5% < 10%).

U Tablici 19 nalaze se podaci prosječnih ocjena doživljaja, odnosno ostvarenog zadovoljstva prema svakoj dimenziji kvalitete usporedno za zaposlenike i goste. Najviša prosječna ocjena doživljaja **zaposlenika** pripada dimenziji susretljivost (4,81 – zaposlenici se gotovo u potpunosti slažu), a najniža dimenziji opipljivost (4,46 – zaposlenici se pretežno slažu). Ukupna prosječna ocjena doživljaja zaposlenika iznosi 4,67. Najviša prosječna ocjena doživljaja **gostiju** odnosi se na dimenziju stručnost (4,25 – gosti se pretežno slažu), a najniža na dimenziju susretljivost (4,07 – gosti se pretežno slažu). Ukupna prosječna ocjena doživljaja gostiju iznosi 4,14. I u ovom slučaju, kao i kod usporedbe prosječnih ocjena očekivanja između zaposlenika i gostiju prema dimenzijama, zaposlenici su najzadovoljniji dimenzijom susretljivosti, dok su suprotno gosti najnezadovoljniji navedenom dimenzijom.

Tablica 19: Prosječne ocjene doživljaja zaposlenika i gostiju prema dimenzijama kvalitete

Dimenzija	ZAPOSLENICI		GOSTI		JAZ
	Prosjek	Std.dev.	Prosjek	Std.dev.	
Opipljivost	4,46	0,12	4,16	0,15	-0,30
Pouzdanost	4,58	0,08	4,13	0,05	-0,45
Stručnost	4,69	0,14	4,25	0,08	-0,44
Poistovjećivanje	4,79	0,05	4,09	0,07	-0,70
Susretljivost	4,81	0,03	4,07	0,06	-0,74
Ukupno	**4,67**	**0,15**	**4,14**	**0,07**	**-0,53**

Izvor: Rezultati istraživanja

3.3.3. Testiranje postavljenih hipoteza

U nastavku rada prikazat će se podaci uz pomoć kojih će se testirati glavne i pomoćne hipoteze te donijeti zaključak o njihovom prihvaćanju, odnosno odbacivanju. Rezultati su dobiveni T-testom.

Prva glavna hipoteza H1 glasi: ***„Ne postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije zaposlenika o kvaliteti pružene usluge hotela Alkar.“*** Rezultat usporedbe ukupne kvalitete usluge između očekivanja i doživljaja zaposlenika prikazan je u Tablici 20. Prosječna ocjena očekivane kvalitete iznosi 4,93, a stvarno zadovoljstvo kvalitetom pružene usluge je niže i iznosi 4,67. Ocjene zaposlenika u oba slučaja (očekivanja i doživljaja) pripadaju u skupinu ocjene „gotovo u potpunosti se slažem“. Ostvarena kvaliteta pružene usluge nije nadmašila očekivanja (manja je za 0,26), odnosno može se reći da među njima postoji razlika (negativna) koja je statistički značajna (t=4,021, p=0,014). Na temelju prezentiranih podataka donosi se zaključak da se hipoteza H1 odbacuje.

Tablica 20: Glavna hipoteza H1

	OČEKIVANJE		DOŽIVLJAJ		JAZ	t	p
	Prosjek	Std.dev.	Prosjek	Std.dev.			
Ukupna kvaliteta usluge	4,93	0,02	4,67	0,15	-0,26	4,021	0,014

Izvor: Rezultati istraživanja

U Tablici 21 prikazani su rezultati testiranja pomoćnih hipoteza koje su vezane uz H1. U nastavku će se pobliže objasniti svaka od njih 5.

Tablica 21: Pomoćne hipoteze H1.1.-H1.5

	OČEKIVANJE		DOŽIVLJAJ		JAZ	t	p
	Prosjek	Std.dev.	Prosjek	Std.dev.			
H1.1. Kvaliteta prema kriteriju pouzdanost	4,94	0,02	4,58	0,08	-0,36	8,933	0,002
H1.2. Kvaliteta prema kriteriju opipljivost	4,90	0,04	4,46	0,12	-0,44	7,638	0,001
H1.3. Kvaliteta prema kriteriju poistovjećivanje	4,92	0,07	4,79	0,05	-0,13	3,007	0,029
H1.4. Kvaliteta prema kriteriju susretljivost	4,96	0,04	4,81	0,03	-0,15	7,784	<0,001
H1.5. Kvaliteta prema kriteriju stručnost	4,95	0,02	4,69	0,14	-0,26	3,747	0,032

Izvor: Rezultati istraživanja

Prva pomoćna hipoteza H1.1. glasi: *„Ne postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije zaposlenika o kvaliteti pružene usluge hotela prema kriteriju pouzdanost.“* Dimenzija pouzdanost obilježena je prosječnom ocjenom njenog očekivanja koja iznosi 4,94 (zaposlenici se gotovo u potpunosti slažu) i prosječnom ocjenom njenog doživljaja koja je 4,58 (slaganje zaposlenika se nalazi između dvije ocjene: „pretežno se slažem“ i „gotovo u potpunosti se slažem“). Podaci upućuju na postojanje negativnog jaza u iznosu od 0,36, odnosno zaposlenici nisu doživjeli očekivanu pouzdanost. Razlika između očekivanja i doživljaja ustanovljena je statistički značajnom (t=8,933, p=0,002) i donosi se zaključak da se pomoćna hipoteza H1.1. odbacuje.

Druga pomoćna hipoteza H1.2. glasi: *„Ne postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije zaposlenika o kvaliteti pružene usluge hotela prema kriteriju opipljivost.“* Za dimenziju opipljivost, prosječna ocjena očekivane usluge iznosi 4,90 (zaposlenici se gotovo u potpunosti slažu), dok je prosječna ocjena doživljene pružene usluge niža i iznosi 4,46 (zaposlenici se pretežno slažu). Zaključno se može reći da postoji negativna razlika (od 0,44) očekivane i doživljene opipljivosti usluge koja je ispitivanjem utvrđena kao statistički značajna (t=7,638, p=0,001). Zbog postojanja statistički značajne razlike, pomoćna hipoteza H1.2. se odbacuje.

Treća pomoćna hipoteza H1.3. glasi: *„Ne postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije zaposlenika o kvaliteti pružene usluge hotela prema kriteriju poistovjećivanje.“* Dimenzija poistovjećivanje obilježena je negativnim jazom u iznosu od 0,13. Očekivana usluga ocijenjena je prosječnom ocjenom 4,92 (zaposlenici se gotovo u potpunosti slažu), a doživljena usluga nešto niže sa prosječnom ocjenom 4,79 (zaposlenici se gotovo u potpunosti slažu). Iako navedena negativna razlika nije velika, ona je daljnjim testiranjem utvrđena statistički značajnom (t=3,007, p=0,029). Donosi se zaključak da se pomoćna hipoteza H1.3. odbacuje.

Četvrta pomoćna hipoteza H1.4. glasi: *„Ne postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije zaposlenika o kvaliteti pružene usluge hotela prema kriteriju susretljivost.“* Očekivana usluga unutar dimenzije susretljivost ocijenjena je prosječnom ocjenom 4,96, dok je doživljena usluga te iste dimenzije ocijenjena prosječnom ocjenom 4,81. Obje prosječne ocjene pripadaju skupini ocjena da se zaposlenici gotovo u potpunosti slažu s ispitivanim tvrdnjama. Dimenzija susretljivost obilježena je negativnom razlikom očekivanja i doživljaja u iznosu od 0,15 koja je utvrđena kao statistički značajna (t=7,784, p<0,001). Na

temelju empirijskih vrijednosti (t, p) donosi se zaključak da se pomoćna hipoteza H1.4. odbacuje.

Peta pomoćna hipoteza H1.5. glasi: *„Ne postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije zaposlenika o kvaliteti pružene usluge hotela prema kriteriju povjerenje.“* Kod posljednje dimenzije povjerenje također postoji negativna razlika ocijenjene očekivane i doživljene usluge u iznosu od 0,26. Prosječna ocjena očekivanja iznosi 4,95, a doživljaja 4,69 te obje ocjene pripadaju skupini ocjena da se zaposlenici gotovo u potpunosti slažu s promatranim tvrdnjama navedene dimenzije. Razlika je ustanovljena statistički značajnom (t=3,747, p=0,032). Kao i prethodne pomoćne hipoteze, H1.5. se također zaključno odbacuje.

U niti jednoj dimenziji kvalitete usluge ne postoji pozitivan jaz, odnosno zaposlenici su imali veća očekivanja nego što su u konačnici bili zadovoljni doživljenom pruženom uslugom. Taj podatak prethodi činjenici da su i glavna i pomoćne hipoteze odbačene kao neistinite, odnosno da postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije zaposlenika o kvaliteti pružene usluge.

Druga glavna hipoteza H2 glasi: ***„Postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije gostiju o kvaliteti pružene usluge hotela Alkar.“*** Rezultati ispitanog očekivanog i stvarnog zadovoljstva gostiju hotela nalaze se u Tablici 22. Iz podataka je vidljivo postojanje negativnog jaza od 0,40, odnosno stvarno zadovoljstvo doživljene usluge manje je od očekivanog. Prosječna ocjena očekivanja iznosi 4,53 (između „pretežno se slažem“ i „gotovo u potpunosti se slažem“), a doživljaja 4,14 („pretežno se slažem“). Navedena razlika je ispitana i utvrđena kao statistički značajna (t=8,048, p<0,001). Na temelju opisanih rezultata, može se donijeti zaključak da se glavna hipoteza H2 prihvaća.

Tablica 22: Glavna hipoteza H2

	OČEKIVANJE		DOŽIVLJAJ		JAZ	t	p
	Prosjek	Std.dev.	Prosjek	Std.dev.			
Ukupna kvaliteta usluge	4,54	0,09	4,14	0,07	-0,40	8,048	<0,001

Izvor: Rezultati istraživanja

U Tablici 23 nalaze se rezultati testiranja pomoćnih hipoteza vezanih uz drugu glavnu hipotezu H2. U nastavku će se objasniti razlozi prihvaćanja ili odbacivanja svake od njih.

Tablica 23: Pomoćne hipoteze H2.1.-H2.5

	OČEKIVANJE		DOŽIVLJAJ		JAZ	t	p
	Prosjek	Std.dev.	Prosjek	Std.dev.			
H2.1. Kvaliteta prema kriteriju pouzdanost	4,53	0,14	4,13	0,05	-0,40	5,491	0,006
H2.2. Kvaliteta prema kriteriju opipljivost	4,60	0,10	4,16	0,15	-0,44	5,538	0,001
H2.3. Kvaliteta prema kriteriju poistovjećivanje	4,48	0,16	4,09	0,07	-0,39	4,359	0,011
H2.4. Kvaliteta prema kriteriju susretljivost	4,44	0,09	4,07	0,06	-0,37	7,613	<0,001
H2.5. Kvaliteta prema kriteriju stručnost	4,65	0,12	4,25	0,08	-0,40	5,736	0,002

Izvor: Rezultati istraživanja

Prva pomoćna hipoteza H2.1. glasi: *„Postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije gostiju o kvaliteti pružene usluge hotela prema kriteriju pouzdanost.“* Dimenzija pouzdanost obilježena je prosječnom ocjenom njenog očekivanja koja iznosi 4,53 (slaganje gostiju se nalazi između dvije ocjene: „pretežno se slažem“ i „gotovo u potpunosti se slažem“) i prosječnom ocjenom njenog doživljaja koja je 4,13 (gosti se pretežno slažu). Podaci upućuju na postojanje negativnog jaza u iznosu od 0,40, odnosno gosti nisu doživjeli očekivanu kvalitetu pripadajućih sastavnica dimenzije pouzdanost. Razlika između očekivanja i doživljaja ustanovljena je statistički značajnom (t=5,491, p=0,006) i donosi se zaključak da se pomoćna hipoteza H2.1. prihvaća.

Druga pomoćna hipoteza H2.2. glasi: *„Postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije gostiju o kvaliteti pružene usluge hotela prema kriteriju opipljivost.“* Za dimenziju opipljivost, prosječna ocjena očekivane usluge iznosi 4,60 (ocjena između „pretežno se slažem i „gotovo u potpunosti se slažem“), dok je prosječna ocjena doživljene usluge niža i iznosi 4,16 (gosti se pretežno slažu). Zaključno se može reći da postoji negativna razlika (od 0,44) očekivane i doživljene opipljivosti usluge koja je ispitivanjem utvrđena kao statistički značajna (t=5,538, p=0,001). Zbog postojanja statistički značajne razlike, pomoćna hipoteza H2.2. se prihvaća.

Treća pomoćna hipoteza H2.3. glasi: *„Postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije gostiju o kvaliteti pružene usluge hotela prema kriteriju poistovjećivanje.“* Dimenzija poistovjećivanje obilježena je negativnim jazom u iznosu od 0,39. Očekivana usluga ocijenjena je prosječnom ocjenom 4,48 (gosti se pretežno slažu), a doživljena usluga nešto niže sa prosječnom ocjenom 4,09 (gosti se pretežno slažu). Navedena negativna razlika je daljnjim

testiranjem utvrđena statistički značajnom (t=4,359, p=0,011). Donosi se zaključak da se pomoćna hipoteza H2.3. prihvaća.

Četvrta pomoćna hipoteza H2.4. glasi: *„Postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije gostiju o kvaliteti pružene usluge hotela prema kriteriju susretljivost.“* Očekivana usluga unutar dimenzije susretljivost ocijenjena je prosječnom ocjenom 4,44, dok je doživljena usluga te iste dimenzije ocijenjena prosječnom ocjenom 4,07. Obje prosječne ocjene pripadaju skupini ocjena da se gosti pretežno slažu s ispitivanim tvrdnjama. Dimenzija susretljivost obilježena je negativnom razlikom očekivanja i doživljaja u iznosu od 0,37 koja je utvrđena kao statistički značajna (t=7,613, p<0,001). Na temelju empirijskih vrijednosti (t, p) donosi se zaključak da se pomoćna hipoteza H2.4. prihvaća.

Peta pomoćna hipoteza H2.5. glasi: *„Postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije gostiju o kvaliteti pružene usluge hotela prema kriteriju povjerenje.“* Kod posljednje dimenzije povjerenje također postoji negativna razlika ocijenjene očekivane i doživljene usluge u iznosu od 0,40. Prosječna ocjena očekivanja iznosi 4,65, a doživljaja 4,25. Prva ocjena pripada skupini ocjena „gotovo u potpunosti se slažem“, a druga skupini ocjena „pretežno se slažem“. Razlika je ustanovljena kao statistički značajna (t=5,736, p=0,002). Kao i prethodne pomoćne hipoteze, H2.5. se također zaključno prihvaća.

Kod glavne hipoteze H2 i njenih pripadajućih pomoćnih hipoteza ustanovljena je negativna razlika očekivanja i doživljaja. Sukladno tome, glavna i pomoćne hipoteze su prihvaćene kao istinite jer postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije gostiju o kvaliteti pružene usluge. Podatak da unutar niti jedne dimenzije kvalitete ne postoji pozitivan jaz govori da hotel mora unaprijediti kvalitetu svih sadržaja hotelske ponude ukoliko želi povećati zadovoljstvo svojih gostiju. Iako se hipoteza H2 temelji na pretpostavci da suvremeni gosti imaju visoke zahtjeve i očekivanja koja je sve teže ispuniti, to nije opravdanje činjenici da su sve utvrđene razlike očekivanog i doživljenog statistički značajne. Drugim riječima, gostima hotela nisu ispunjene očekivane potrebe u pogledu kvalitete usluge, odnosno njihovo ispunjenje nije u razini očekivanog niti je premašeno – što je najpoželjniji cilj svakog hotela.

Treća glavna hipoteza H3 glasi: ***„Ne postoji statistički značajna razlika u očekivanoj kvaliteti pružene usluge hotela između zaposlenika i gostiju hotela.“*** Rezultati testiranja navedene

hipoteze nalaze se prikazani u Tablici 24 i na temelju njih će se donijeti zaključak o prihvaćanju ili odbacivanju hipoteze.

Tablica 24: Glavna hipoteza H3

	ZAPOSLENICI		GOSTI		JAZ	t	p
	Prosjek	Std.dev.	Prosjek	Std.dev.			
Ukupna kvaliteta usluge	4,93	0,02	4,54	0,09	-0,39	9,893	<0,001

Izvor: Rezultati istraživanja

Zaposlenici su ocijenili ukupnu očekivanu kvalitetu usluge prosječnom ocjenom 4,93 (gotovo u potpunosti se slažu), dok su je gosti ocijenili prosječnom ocjenom 4,54 (pretežno se slažu). Na temelju prosječnih ocjena može se reći da postoji razlika u očekivanju zaposlenika i gostiju, odnosno prosječna ocjena zaposlenika je veća za 0,39. Veća očekivanja zaposlenika se mogu opravdati činjenicama da oni pretpostavljaju da će za jednostavnije obavljanje radnih zadataka posjedovati suvremenu opremu, da će izvršavati poslove u objektu koji je vizualno atraktivan (s obzirom da su oni osobe koje većinu svog vremena provode unutar tog objekta) te da smatraju kako njihovo ponašanje treba biti na visokoj razini profesionalnosti, ljubaznosti i ostalih spomenutih karakteristika jer su svjesni da je to ključ za prosperitet (i njihov i hotela). Iako je prosječna ocjena gostiju u pogledu očekivanja također prilično visoka jer svaki gost želi svoje potrebe zadovoljiti na najbolji način, ipak su zaposlenici oni koji su zaduženi za zadovoljavanje navedenih potreba pa je sukladno tome njihovo očekivanje više. Donosi se zaključak da se glavna hipoteza H3 odbacuje kao neistinita jer postoji statistički značajna razlika ($t=9,893$, $p<0,001$) u očekivanoj kvaliteti pružene usluge hotela između zaposlenika i gostiju.

Četvrta glavna hipoteza H4 glasi: ***„Postoji statistički značajna razlika u percepciji ostvarene kvalitete pružene usluge hotela između zaposlenika i gostiju hotela.“*** Rezultati su prikazani u Tablici 25 i objasniti će se u nastavku.

Tablica 25: Glavna hipoteza H4

	ZAPOSLENICI		GOSTI		JAZ	t	p
	Prosjek	Std.dev.	Prosjek	Std.dev.			
Ukupna kvaliteta usluge	4,67	0,15	4,14	0,07	-0,53	7,208	<0,001

Izvor: Rezultati istraživanja

Zaposlenici su ocijenili ukupnu ostvarenu kvalitetu usluge prosječnom ocjenom 4,67 (gotovo u potpunosti se slažu), dok su je gosti ocijenili prosječnom ocjenom 4,14 (pretežno se slažu). Između navedenih prosječnih ocjena postoji razlika, jer je ocjena zaposlenika veća od ocjene gostiju za 0,53, odnosno zaposlenici su u određenoj mjeri zadovoljniji od gostiju kvalitetom pružene usluge. Podatak da su zaposlenici gotovo u potpunosti zadovoljni ostvarenom ukupnom kvalitetom usluge je pozitivan rezultat jer se uvijek polazi od činjenice kako interni čimbenici hotela, u ovom slučaju zaposlenici i njihov stupanj zadovoljstva poslom kojeg rade, utječu na zadovoljstvo samih gostiju. Ipak, gosti su oni koji se smatraju najboljim pokazateljem razine kvalitete, a njihova ocjena je niža od ocjene zaposlenika. Na temelju tog rezultata se može reći da bi zaposlenici trebali usporediti svoje stavove sa stavovima gostiju ukoliko žele detektirati elemente usluge kojima je potrebno poboljšanje. Donosi se zaključak da se glavna hipoteza H4 prihvaća kao istinita jer postoji statistički značajna razlika u percepciji ostvarene kvalitete pružene usluge hotela između zaposlenika i gostiju ($t=7,208$, $p<0,001$).

4. ZAKLJUČAK

Kvaliteta je koncept od izrazite važnosti u suvremenom poslovanju svake djelatnosti. Važnost kvalitete opravdava činjenica da se bez njene prisutnosti, njenog kontroliranja i razvijanja smanjuju šanse poduzeća da napreduje i ostvaruje postavljene ciljeve. Tumačenja kvalitete su se mijenjala kroz povijest te iako i danas postoje brojne definicije kvalitete, svaka od njih u fokus stavlja kupca (potrošača). Taj fokus odnosi se na to da su upravo potrošači, iskazivanjem svog (ne)zadovoljstva, temelj utvrđivanja razine kvalitete promatranog proizvoda ili usluge.

U ovom radu nastojalo se pobliže objasniti značenje kvalitete u hotelskoj industriji. S obzirom da je hotelijerstvo uslužna industrija, mjerenje kvalitete je kompliciranije zbog karakterističnih značajki usluge. Najkorišteniji instrument mjerenja kvalitete usluga je SERVQUAL model na temelju kojeg je izvršeno ispitivanje različitih stavova zaposlenika i gostiju o njihovim očekivanjima i ostvarenim (ne)zadovoljstvom pruženom uslugom u hotelu Alkar. Originalna verzija SERVQUAL upitnika prilagođena je potrebama istraživanja u kojem su ispitanici kroz 5 dimenzija kvalitete (opipljivost – materijalne pogodnosti, pouzdanost – postojanje dosljednosti u kvaliteti pružanja usluge, stručnost – količina kompetentnosti i ljubaznosti zaposlenika, poistovjećivanje – pripremljenost i fleksibilnost zaposlenika, susretljivost – stupanj prilagodbe zaposlenika specifičnim potrebama gostiju) izrazili svoja očekivanja i doživljaj uslugom.

Prvu skupinu ispitanika predstavljaju zaposlenici hotela Alkar. Od ukupno 29 zaposlenika, njih 27 je ispunilo upitnik, od kojih je 14 žena i 13 muškaraca. Najveći broj zaposlenika je u životnoj dobi od 26 do 40 godina, najviše ih se nalazi na radnoj pozicija konobara i najčešći radni vijek zaposlenika u hotelu je od 1 do 5 godina. Zaposlenici su se izjasnili da najveća očekivanja imaju u pogledu dimenzije susretljivost, a najmanja očekivanja kada je u pitanju opipljivost objekta. Očekivanja unutar dimenzije susretljivost su pretežno opravdana jer su navedenoj dimenziji zaposlenici dodijelili najvišu ocjenu s obzirom na njihov doživljaj pružene usluge, dok su očekivanja najmanje zadovoljena unutar dimenzije opipljivost kojoj pripada najniža ocjena doživljene pružene usluge. Sve razlike između očekivanja i doživljaja zaposlenika su statistički značajne, a najveći jaz (negativan) prevladava kod dimenzije opipljivost što upućuje na to da su zaposlenici najmanje zadovoljni s materijalnim aspektima hotela (interijerom, eksterijerom i opremom korištenom pri poslovanju). S obzirom na postojanje statistički značajne razlike

između očekivanja i percepcije zaposlenika o kvaliteti pružene usluge hotela Alkar, odbačena je hipoteza H1.

Drugu skupinu ispitanika čine gosti hotela Alkar koji su boravili u hotelu unutar prethodne dvije godine (2019., 2020. i prvih 6 mjeseci tekuće 2021. godine). Od ukupno poslanih 175 upitnika, brojka povratnih odgovora je 97 uspješno ispunjenih upitnika. Među njima su 43 žene i 54 muškarca i njihova najčešća životna dob se nalazi između 26 i 40 godina starosti. Više od polovice gostiju je domaćeg podrijetla, odnosno njih 54. Najveći broj gostiju je boravio u hotelu prvi put, a najčešći motiv dolaska u hotel je sport i rekreacija. Navedeni motiv dolaska može se objasniti činjenicama da su sportske grupe jedan od najučestalijih segmenata posjetitelja hotela Alkar te da hotel posjeduje cjelogodišnju ponudu organiziranih izleta i tura po prirodi kojima se privlače brojni avanturisti i gosti željni aktivnosti. Gosti su najveća očekivanja izrazili prema dimenziji stručnost, a najmanja prema dimenziji susretljivost. Može se reći da su očekivanja u pogledu dimenzije stručnost pretežno opravdana s obzirom na to da joj pripada najviša ocjena doživljene usluge. Iako se najniža ocjena doživljene usluge nalazi kod dimenzije susretljivosti, najveći jaz (i to negativan) očekivanja i doživljaja prevladava unutar dimenzije opipljivosti. Ispitivanjem je utvrđeno da postoji statistički značajna razlika između očekivanja i percepcije gostiju o kvaliteti pružene usluge hotela Alkar i time je hipoteza H2 prihvaćena.

Također se ispitivala statistička značajnost razlike očekivanja i doživljaja između zaposlenika i gostiju međusobno. Analizom predstavljenih podataka donesen je zaključak da zaposlenici hotela Alkar imaju veća očekivanja te veće stvarno zadovoljstvo u pogledu kvalitete pruženih usluga, nego što to imaju gosti hotela koji su se izjasnili da nisu u potpunosti zadovoljni uslugom koja im je pružena. Utvrđena je statistički značajna razlika i kod očekivane i kod ostvarene kvalitete pruženim uslugama. Na temelju tih podataka donio se zaključak kojim je hipoteza H3, da ne postoji statistički značajna razlika u očekivanoj kvaliteti pružene usluge hotela između zaposlenika i gostiju, odbačena. Hipoteza H4 kojom se pretpostavilo da postoji statistički značajna razlika u očekivanoj kvaliteti pružene usluge hotela između zaposlenika i gostiju hotela je prihvaćena.

SAŽETAK

U radu je obrađen pojam kvalitete, pojam i značajke usluge u hotelskoj industriji, važnost zadovoljstva zaposlenika i gostiju te uloga istraživanja tržišta u suvremenom poslovanju. Kroz pregled navedenih dijelova rada nastojala se razumjeti njihova poveznica kao i opisati kako poduzeća, s naglaskom na hotelijerstvo, svakim od navedenih čimbenika utječu na jačanje svoje konkurentnosti i poslovanja u cjelini. Kvaliteta je, kao glavni fokus ovog rada, mjerena temeljem SERVQUAL upitnika kojim su se ispitivali stavovi zaposlenika i gostiju hotela Alkar kako bi se utvrdio stupanj njihovog zadovoljstva pruženim uslugama. Istraživanjem je utvrđeno da su zaposlenici ocijenili vlastito zadovoljstvo kvalitetom ostvarene pružene usluge prosječnom ocjenom 4,67 (gotovo u potpunosti se slažu da je kvaliteta usluge zadovoljavajuća), a gosti prosječnom ocjenom 4,14 (pretežno se slažu da je kvaliteta usluge zadovoljavajuća). Ipak, između očekivanog i ostvarenog zadovoljstva zaposlenika i gostiju kvalitetom usluga, utvrđeno je postojanje statistički značajnih razlika na temelju kojih su hipoteze H1 i H3 odbačene, a hipoteze H2 i H4 prihvaćene.

Ključne riječi: kvaliteta usluge, zadovoljstvo, SERVQUAL, hotelijerstvo

SUMMARY

The paper deals with the concept of quality, the concept and features of service in the hotel industry, the importance of employee and guest satisfaction and the role of market research in modern business. Through the review of these parts of the paper, an effort was made to understand their connection and describe how companies, with an emphasis on the hotel industry, with each of these factors affect on the strengthening of their competitiveness and business as a whole. Quality, as the main focus of this paper, was measured on the basis of the SERVQUAL questionnaire which examined the attitudes of employees and guests of hotel Alkar in order to determine the degree of their satisfaction with the provided services. The research found that employees rated their own satisfaction with the quality of service provided with an average score of 4.67 (they almost completely agree that the quality of service is satisfactory), and guests with an average score of 4.14 (they mostly agree that the quality of service is satisfactory). However, between the expected and achieved satisfaction of employees and guests with the quality of services, the existence of statistically significant differences was found, based on which hypotheses H1 and H3 were rejected, and hypotheses H2 and H4 were accepted.

Key words: service quality, satisfaction, SERVQUAL, hotel industry

PRILOZI

Prilog 1: Anketni upitnik - Istraživanje kvalitete pruženih hotelskih usluga na primjeru hotela Alkar

Poštovani,

Ovaj anonimni anketni upitnik namijenjen je gostima i zaposlenicima hotela Alkar. Cilj ankete je procijeniti kvalitetu pruženih hotelskih usluga, odnosno utvrditi da li je ispunjena očekivana kvaliteta usluge. Ispitanici će u prvom segmentu ankete ocijeniti vlastita očekivanja o tome kakva bi usluga u hotelu Alkar trebala biti, a u drugom segmentu će ocijeniti osobni doživljaj dobivene hotelske usluge. Istraživanje se provodi u svrhu izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu.

Molim Vas da zaokružite jedan od ponuđenih odgovora za svako pitanje:

1. SPOL

a) Muški

b) Ženski

2. DOB

a) < 18

b) 18 – 25

c) 26 – 40

d) 41 – 60

e) > 60

3. PODRIJETLO GOSTA

a) Domaći

b) Inozemni

4. BROJ POSJETA HOTELU

a) Prvi put

b) Drugi put

c) Više puta

5. MOTIV POSJETE HOTELU

a) Odmor

b) Kulturna i povijesna baština

c) Poslovne obveze

d) Posjet obitelji / prijatelja

e) Sport i rekreacija

f) Ostalo _____

6. STATUS ZAPOSLENIKA U HOTELU

a) Direktor

b) Menadžer

c) Recepcionar

d) Konobar

e) Portir

f) Kuhar

g) Sobar

h) Ostalo _____

7. RADNI VIJEK ZAPOSLENIKA U HOTELU

a) < 1 godina

b) 1 – 5

c) > 5

U prvom segmentu ankete ocjenjujete <u>vlastita očekivanja</u> o usluzi hotela Alkar. Ta očekivanja ćete izraziti označavanjem stupnja koji najbolje opisuje Vaše slaganje s navedenim tvrdnjama.
Stupnjevanje se mjeri intenzitetom od 1 do 5:
1 – u potpunosti se ne slažem,
2 – pretežno se ne slažem,
3 – niti se slažem niti se ne slažem,
4 – pretežno se slažem,
5 – u potpunosti se slažem.

	TVRDNJE	U potpunosti se ne slažem	Pretežno se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Pretežno se slažem	U potpunosti se slažem
		1	2	3	4	5
1.	Hotel Alkar trebao bi posjedovati suvremenu i modernu opremu u svim dijelovima hotela (vanjskim i unutarnjim).					

2.	Materijalne pogodnosti u hotelu Alkar (dizajn interijera i eksterijera prilaza, recepcije, restorana i soba) trebaju biti estetski privlačne.					
3.	Materijalni sadržaji vezani uz neposredno korištenje usluga hotela Alkar trebaju biti estetski privlačni, a odnose se na usluge recepcije (letci, cjenici, načini plaćanja), usluge restorana (jelovnik, cjenik pića, pribor za jelo i piće) i usluge smještaja (spavaća soba, posteljina, mini bar, TV, kozmetički i higijenski pribor).					
4.	Osoblje hotela Alkar treba biti pristojnog i urednog fizičkog izgleda.					
5.	Hotel Alkar svojim sadržajima treba gostima jamčiti osjećaj sigurnosti i udobnosti.					
6.	U hotelu Alkar obećane usluge se trebaju realizirati pouzdano i na vrijeme.					
7.	U hotelu Alkar usluga gostu treba biti besprijekorno pružena iz prvog puta (doček i ispraćaj, prijava i odjava, komunikacija).					
8.	U slučaju pojave problema, osoblje hotela Alkar se prema gostu treba ponašati vjerodostojno, umirujuće i iskreno.					
9.	U hotelu Alkar, sve evidencije o gostu se trebaju voditi točno i ažurno.					
10.	Osoblje hotela Alkar treba biti kompetentno (da detaljno poznaje sve proizvode i usluge u hotelu).					
11.	Osoblje hotela Alkar treba osigurati osjećaj sigurnosti kod gosta prilikom pružanja usluga.					
12.	Osoblje hotela Alkar treba biti ljubazno i profesionalno.					
13.	Osoblje hotela Alkar treba imati znanje o okolnim područjima hotela i opskrbiti gosta informacijama koje ga zanimaju.					
14.	U hotelu Alkar, osoblje treba pravodobno informirati gosta o točnom vremenu pružanja usluge.					
15.	U hotelu Alkar, osoblje treba promptno pružati usluge gostu.					
16.	Osoblje hotela Alkar treba u svakom trenutku biti dostupno za odgovaranje na zahtjeve gosta.					
17.	Osoblje hotela Alkar treba biti fleksibilno u ovisnosti o zahtjevima gosta.					
18.	Osoblje hotela Alkar treba afektivnim (emocionalnim) razgovorom pokazivati istinski interes za specifične potrebe gosta.					
19.	Osoblje hotela Alkar treba pružiti personaliziranu pažnju svakom gostu.					
20.	Osoblje hotela Alkar treba shvaćati vrijednost potencijalnih problema s kojima se gosti susreću.					
21.	Osoblje hotela Alkar uvijek treba imati pozitivan stav prilikom dobivanja povratne informacije od gosta.					
22.	Osoblje hotela Alkar treba verbalnom i neverbalnom komunikacijom s gostima pokazati interes za njihove zahtjeve.					

U drugom segmentu ankete ocjenjujete <u>vlastiti doživljaj</u> dobivene usluge hotela Alkar. Ta očekivanja ćete izraziti označavanjem stupnja koji najbolje opisuje Vaše slaganje s navedenim tvrdnjama. Stupnjevanje se mjeri intenzitetom od 1 do 5:
1 – u potpunosti se ne slažem,
2 – pretežno se ne slažem,
3 – niti se slažem niti se ne slažem,
4 – pretežno se slažem,
5 – u potpunosti se slažem.

	TVRDNJE	U potpunosti se ne slažem	Pretežno se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Pretežno se slažem	U potpunosti se slažem
		1	2	3	4	5
1.	Hotel Alkar posjeduje suvremenu i modernu opremu u svim dijelovima hotela (vanjskim i unutarnjim).					
2.	Materijalne pogodnosti u hotelu Alkar (dizajn interijera i eksterijera prilaza, recepcije, restorana i soba) su estetski privlačne.					
3.	Materijalni sadržaji vezani uz neposredno korištenje usluga hotela Alkar su estetski privlačni, a odnose se na usluge recepcije (letci, cjenici, načini plaćanja), usluge restorana (jelovnik, cjenik pića, pribor za jelo i piće) i usluge smještaja (spavaća soba, posteljina, mini bar, TV, kozmetički i higijenski pribor).					
4.	Osoblje hotela Alkar je pristojnog i urednog fizičkog izgleda.					
5.	Hotel Alkar svojim sadržajima gostima jamči osjećaj sigurnosti i udobnosti.					
6.	U hotelu Alkar obećane usluge se realiziraju pouzdano i na vrijeme.					
7.	U hotelu Alkar je usluga gostu besprijekorno pružena iz prvog puta (doček i ispraćaj, prijava i odjava, komunikacija).					
8.	U slučaju pojave problema, osoblje hotela Alkar se prema gostu ponaša vjerodostojno, umirujuće i iskreno.					
9.	U hotelu Alkar, sve evidencije o gostu se vode točno i ažurno.					
10.	Osoblje hotela Alkar je kompetentno (detaljno poznaje sve proizvode i usluge u hotelu).					
11.	Osoblje hotela Alkar osigurava osjećaj sigurnosti kod gosta prilikom pružanja usluga.					
12.	Osoblje hotela Alkar je ljubazno i profesionalno.					
13.	Osoblje hotela Alkar ima znanje o okolnim područjima hotela i opskrbljuje gosta informacijama koje ga zanimaju.					
14.	U hotelu Alkar, osoblje pravodobno informira gosta o točnom vremenu pružanja usluge.					
15.	U hotelu Alkar, osoblje promptno pruža usluge gostu.					
16.	Osoblje hotela Alkar je u svakom trenutku dostupno za odgovaranje na zahtjeve gosta.					
17.	Osoblje hotela Alkar je fleksibilno u ovisnosti o zahtjevima gosta.					
18.	Osoblje hotela Alkar afektivnim (emocionalnim) razgovorom pokazuje istinski interes za specifične potrebe gosta.					
19.	Osoblje hotela Alkar pruža personaliziranu pažnju svakom gostu.					
20.	Osoblje hotela Alkar shvaća vrijednost potencijalnih problema s kojima se gosti susreću.					
21.	Osoblje hotela Alkar uvijek ima pozitivan stav prilikom dobivanja povratne informacije od gosta.					
22.	Osoblje hotela Alkar verbalnom i neverbalnom komunikacijom s gostima pokazuje interes za njihove zahtjeve.					

Dear,

This anonymous survey questionnaire is intended for the guests and employees of hotel Alkar. The aim of the survey is to assess the quality of provided hotel services – to determine whether the expected quality of service is fulfilled. In the first segment of the survey, the respondents will evaluate their own expectations about how the service should be, and in the second segment they will evaluate the personal experience of the received hotel service. The research is conducted for the purpose of preparing a diploma thesis at the Faculty of Economics in Split.

Please circle only one answer for each question:

1. GENDER

a) Male

b) Female

2. AGE

a) < 18

b) 18 – 25

c) 26 – 40

d) 41 – 60

e) > 60

3. GUEST ORIGIN

a) Domestic

b) Foreign

4. NUMBER OF VISITS TO THE HOTEL

a) First time

b) Second time

c) Several times

5. MOTIVE FOR VISITING THE HOTEL

a) Vacation

b) Cultural and historical heritage

c) Business obligations

d) Visiting family and friends

e) Sports and recreation

f) Other _____

6. EMPLOYEE POSITION AT HOTEL

a) Director

b) Manager

c) Receptionist

d) Waiter

e) Bellboy/doorman

f) Chef

g) Housemaid

h) Other _____

7. TIME SPENT WORKING IN A HOTEL

a) Less than 1 year

b) 1 – 5 years

c) More than 5 years

In the first segment of the survey, you will evaluate your own expectations about the service of the Alkar Hotel. You will express these expectations by indicating the degree that best describes your agreement with the statements. Gradation is measured with an intensity of 1 to 5:
1 - I completely disagree,
2 - I mostly disagree,
3 - I neither agree nor disagree,
4 - I mostly agree,
5 - I completely agree.

	STATEMENTS	I completely disagree	I mostly disagree	I neither agree nor disagree	I mostly agree	I completely agree
		1	2	3	4	5
1.	Hotel Alkar should have modern and contemporary equipment in all parts of the hotel (exterior and interior).					
2.	Material amenities in the hotel Alkar Hotel (interior and exterior design of the driveway, reception, restaurant and rooms) should be aesthetically appealing.					
3.	Material facilities related to the direct use of the services of Hotel Alkar should be aesthetically appealing, relating to reception services (flyers, price lists, payment methods), restaurant services (menu, drink prices, cutlery and beverages)					

	and accommodation services (bedroom, bed linen, mini bar, TV, cosmetics and hygiene items).					
4.	The staff of hotel Alkar should be of a decent and tidy physical appearance.					
5.	Hotel Alkar should guarantee guests a sense of security and comfort in its facilities.					
6.	At the hotel Alkar, the promised services should be realized reliably and on time.					
7.	At the hotel Alkar, the service should be impeccably provided to the guest from the first time (welcome and farewell, check-in and check-out, communication).					
8.	In case of problems, the staff of hotel Alkar should treat the guest with credibility, reassurance and sincerity.					
9.	At Hotel Alkar, all guest records should be kept accurate and up to date.					
10.	The staff of Hotel Alkar should be competent (to know in detail all the products and services in the hotel).					
11.	Hotel Alkar's staff should ensure a sense of security for the guest when providing services.					
12.	The staff of Hotel Alkar should be friendly and professional.					
13.	Hotel Alkar's staff should have knowledge of the surrounding hotel areas and provide the guest with information of interest to them.					
14.	At hotel Alkar, staff should inform the guest of the exact time of service in a timely manner.					
15.	At hotel Alkar, staff should promptly provide guest services.					
16.	Hotel Alkar's staff should be available at all times to respond to guest requests.					
17.	The staff of hotel Alkar should be flexible depending on the requirements of the guest.					
18.	The staff of the hotel Alkar should show a genuine interest in the specific needs of the guest through an affective (emotional) conversation.					
19.	Hotel Alkar's staff should provide personalized attention to each guest.					
20.	Hotel Alkar's staff should understand the value of potential problems that guests encounter.					
21.	Hotel Alkar's staff should always have a positive attitude when receiving feedback from guests.					
22.	Hotel Alkar's staff should show interest in guest requests through verbal and non-verbal communication.					

In the second segment of the survey, you will evaluate your own experience of the service received by the hotel Alkar. You will express these expectations by indicating the degree that best describes your agreement with the statements. Gradation is measured with an intensity of 1 to 5:
1 - I completely disagree,
2 - I mostly disagree,
3 - I neither agree nor disagree,
4 - I mostly agree,
5 - I completely agree.

STATEMENTS	I completely disagree	I mostly disagree	I neither agree nor disagree	I mostly agree	I completely agree
	1	2	3	4	5

1.	Hotel Alkar has modern and contemporary equipment in all parts of the hotel (exterior and interior).					
2.	The material amenities at the Alkar Hotel (interior and exterior design of the driveway, reception, restaurant and rooms) are aesthetically appealing.					
3.	Material facilities related to the direct use of hotel Alkar services are aesthetically pleasing, and relate to reception services (flyers, price lists, payment methods), restaurant services (menu, drink price list, cutlery and beverages) and accommodation services (bedroom, bed linen, mini bar, TV, cosmetics and hygiene items).					
4.	The staff of hotel Alkar is of a decent and tidy physical appearance.					
5.	Hotel Alkar guarantees guests a sense of security and comfort with its facilities.					
6.	At hotel Alkar, the promised services are realized reliably and on time.					
7.	At hotel Alkar, the service is impeccably provided to the guest from the first time (welcome and farewell, check-in and check-out, communication).					
8.	In case of any problems, the staff of hotel Alkar treats the guest with credibility, reassurance and sincerity.					
9.	At hotel Alkar, all guest records are kept accurate and up to date.					
10.	The staff at hotel Alkar is competent (they know all the products and services in the hotel in detail).					
11.	Hotel Alkar's staff ensures a sense of security for the guest when providing services.					
12.	The staff at hotel Alkar is friendly and professional.					
13.	Hotel Alkar's staff has knowledge of the surrounding hotel areas and provides the guest with information of interest.					
14.	At hotel Alkar, the staff informs the guest in a timely manner about the exact time of service.					
15.	At hotel Alkar, staff provide prompt guest services.					
16.	Hotel Alkar's staff is available at all times to respond to guest requests.					
17.	Hotel Alkar's staff is flexible depending on the guest's requirements.					
18.	The staff of hotel Alkar shows genuine interest in the specific needs of the guest through an affective (emotional) conversation.					
19.	Hotel Alkar's staff provides personalized attention to each guest.					
20.	The staff at Hotel Alkar understand the value of potential problems that guests face.					
21.	The staff of hotel Alkar always have a positive attitude when receiving feedback from the guest.					
22.	The staff of Hotel Alkar shows interest in their requests through verbal and non-verbal communication with guests.					

LITERATURA

KNJIGE I ČLANCI

1. Avelini Holjevac, I. (2002): *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.
2. Babić-Hodović, V., Arslanagić-Kalajdžić, M., Banda, A. i Sivac, A. (2019): Ipa and Servperf quality conceptualisations and their tole for satisfaction with hotel services. *Tourism and hospitality management*, 25 (1), 1-17. Sarajevo: Sveučilište u Sarajevu.
3. Galičić, V. (2002): Upravljanje zadovoljstvom gostiju u hotelijerstvu. *Tourism hospitality management*, 8 (1-2), 93-103. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.
4. Galičić, V. (2017): *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.
5. Grgona, J., Supić, A. (2007): Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju. *Ekonomska misao i praksa*, (1), 41-61. Zagreb: Ekonomski fakultet.
6. Hayes, D.K., Ninemeier, J.D. (2005): *Upravljanje hotelskim poslovanjem*. Zagreb: M Plus d.o.o.
7. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006): *Osnove marketinga*. Zagreb: Mate d.o.o.
8. Laškarin Ažić, M. (2018): *Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.
9. Laškarin M. (2015): Menadžment zadovoljstva gosta u hotelijerstvu primjenom programa Loyalty. Doktorski rad. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.
10. Lazibat, T. (2009): *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Znanstvena knjiga.
11. Marković, S. (2005): Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji: koncept i mjerenje. *Tourism and hospitality management*, 11 (1), 47-67. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.
12. Marušić, M., Prebežac, D. (2004): *Istraživanje turističkih tržišta*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
13. Pavia, N. (2003): Obilježja hrvatske hotelske ponude. *Tourism and hospitality management*, 9 (2), 131-138. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.
14. Šiško Kuliš, M., Grubišić, D. (2010): *Upravljanje kvalitetom*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.

15. Vrtiprah, V., Sladoljev, J. (2012): Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću. *Ekonomska misao i praksa*, (1), 97-122.

INTERNET IZVORI

1. Adil, M., Ghaswyneh, O.F.M. i Albkour, A.M. (2013): SERVQUAL and SERVPERF: A Review of Measures in Services Marketing Research. *Global Journal of Management and Business Research Marketing*, 13 (6), 65-76. USA: Global Journals Inc., dostupno na: https://globaljournals.org/GJMBR_Volume13/5-SERVQUAL-and-SERVPERF.pdf
2. Enz, A.C., Sigauw, J. (2000): Best Practice in Service Quality. *Cornell Hotel and Reataurant Administration Quarterly*, 41 (5), 20-29. dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/230562114_Best_Practices_in_Service_Quality
3. Gaži-Pavelić, K. (2012): Alat za procjenu zadovoljstva kupca: Kano model, Istraživanje i razvoj, dostupno na: https://issuu.com/svijet-kvalitete.com/docs/alat_za_procjenu_zadovoljstva_kupca_-_kano_model
4. *Geneva Business News*, dostupno na: https://www.gbnews.ch/what-is-your-definition-of-quality/
5. Gronroos, C. (1984): A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4,) 36-44. dostupno na: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM0000000004784/full/html
6. *Hotel Alkar*, dostupno na: https://www.hotel-alkar.hr/
7. *Industry Week*, dostupno na: https://www.industryweek.com/operations/quality/article/21964139/philip-crosby-quality-is-still-free
8. *Mountain Goat Software*, dostupno na: https://www.mountaingoatsoftware.com/blog/what-is-quality
9. Ožegović, M. (2020): Analiza organizacijskog ustroja u hotelu Salona palace Solin. *Završni rad*. Split: Ekonomski fakultet, dostupno na: https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A3845/datastream/PDF/view
10. *Scribbr*, dostupno na: https://www.scribbr.com/research-process/hypotheses/
11. *Wikipedia*, dostupno na: https://bs.wikipedia.org/wiki/Metodologija

POPIS SLIKA

Slika 1: Uporabna vrijednost proizvoda i usluga 12
Slika 2: Model Europskog indeksa zadovoljstva gostiju 17
Slika 3: Model tehničke i funkcionalne kvalitete 23
Slika 4: Vrste hotelskih usluga 28
Slika 5: Organizacijska struktura hotela Alkar 39

POPIS TABLICA

Tablica 1: Opći elementi kvalitete proizvoda i usluga 9
Tablica 2: Usporedba tradicionalnih i kupcu usmjerenih organizacija 10
Tablica 3: Primjeri uspješne provedbe upravljanja potpunom kvalitetom u hotelskoj industriji 32
Tablica 4: Odgovor ispitanika prema skupini 41
Tablica 5: Ispitanici prema spolu 41
Tablica 6: Ispitanici prema dobi 42
Tablica 7: Gosti prema podrijetlu 42
Tablica 8: Broj posjete gosta hotelu 42
Tablica 9: Motiv posjete gosta hotelu 43
Tablica 10: Status zaposlenika u hotelu 43
Tablica 11: Radni vijek zaposlenika u hotelu 44
Tablica 12: Očekivano i ostvareno zadovoljstvo zaposlenika kvalitetom pruženih usluga 45
Tablica 13: Prosječne ocjene zaposlenika prema dimenzijama kvalitete 46
Tablica 14: Očekivano i ostvareno zadovoljstvo gostiju kvalitetom pruženih usluga 47
Tablica 15: Prosječne ocjene gostiju prema dimenzijama kvalitete 48
Tablica 16: Očekivano zadovoljstvo zaposlenika i gostiju kvalitetom pruženih usluga 49
Tablica 17: Prosječne ocjene očekivanja zaposlenika i gostiju prema dimenzijama kvalitete .50
Tablica 18: Ostvareno zadovoljstvo zaposlenika i gostiju kvalitetom pruženih usluga 51
Tablica 19: Prosječne ocjene doživljaja zaposlenika i gostiju prema dimenzijama kvalitete ..52
Tablica 20: Glavna hipoteza H1 53
Tablica 21: Pomoćne hipoteze H1.1.-H1.5 53

Tablica 22: Glavna hipoteza H2.....55
Tablica 23: Pomoćne hipoteze H2.1.-H2.5.....56
Tablica 24: Glavna hipoteza H3.....58
Tablica 25: Glavna hipoteza H4.....58