

# Modeli praćenja kvalitete usluga

---

**Miličević, Mirta**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:670802>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-01**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski rad Diplomski studij - Menadžment

## **Modeli praćenja kvalitete usluga**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski rad Diplomski studij - Menadžment

## **Modeli praćenja kvalitete usluga**

Diplomski rad

**Kolegij: Menadžment usluga**

JMBAG:0010169149

e-mail: mirtamilicevic1@gmail.com

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Davorin Turkalj

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate or Graduate Study

Graduate paper

Osijek, 2021.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**1 ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem daje diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem daje Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje — Nekomercijalno — Dijeli pod istim uvjetima 3. () Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Mirta Miličević

JMBAG: 0010169149

OIB: 88065272773 e-mail za kontakt:

[mirtamilicevicl@gmail.com](mailto:mirtamilicevicl@gmail.com)


Naziv studija: Diplomski studij Smjer Menadžment

Naslov rada: Modeli praćenja kvalitete usluga

Mentor/mentorica rada: Izv.prof.dr.sc. Davorin Turkalj

U Osijeku,

\_\_\_\_\_ 2021. \_\_\_\_\_ godine

Potpis 

## **Modeli praćenja kvalitete usluge**

### **SAŽETAK**

Industrija ugostiteljstva i turizma širok je sektor koji uključuje sve gospodarske djelatnosti koje izravno ili neizravno pridonose ili ovise o putovanjima i turizmu. Hotelijerstvo je integrirani dio ugostiteljske djelatnosti koji se bavi pružanjem usluga smještaja, prehrane, točenjem pića te rekreacijom. Kvaliteta usluge jedinstvena je mjera koju je hotelijerski sektor usvojio kako bi povećao profitne marže povećanjem broja zadovoljnih korisnika/gostiju. Osnovni cilj koncepta je uskladiti razinu očekivanja gostiju i pronaći načine da nadmaše njihova očekivanja što bi ih stavilo ispred konkurencije. Unutar koncepta kvalitete usluge, ljestvica SERVQUAL ima presudnu ulogu jer je prepoznata kao najčešće prihvaćena ljestvica za mjerenje razlika između očekivanja i percepcije kupaca. S ovom teorijskom pozadinom, u ovom radu se proučava koncept kvalitete usluga u hotelijerstvu. Rad otkriva važnost kvalitete usluge u hotelijerstvu kao i prihvatljivost modela SERVQUAL u hotelskoj industriji. Također se prikazuju i rezultati istraživanja mjerenje kvalitete usluga u obiteljskom hotelu Millennium.

**Ključne riječi:** kvaliteta usluga, SERVQUAL model, mjerenje kvalitete usluga, obiteljski hotel Millennium

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. MODELI PRAĆENJA KVALITETE USLUGA.....	4
2.1. Kvaliteta usluga .....	4
2.2. TQM – Total quality management .....	10
2.3. SERVQUAL model.....	16
2.4. HESQUAL model.....	21
3. MJERENJE KVALITETE USLUGA U OBITELJSKOM HOTELU.....	25
3.1. Cilj i zadatci istraživanja .....	25
3.2. Metodologija istraživanja .....	25
3.3. Uzorak istraživanja .....	26
3.4. Analiza i interpretacija rezultata istraživanja .....	27
4. ZAKLJUČAK .....	38
LITERATURA.....	40
POPIS SLIKA, GRAFOVA I TABLICA .....	44
PRILOG .....	45
Prilog 1. Anketni list.....	45

## 1. UVOD

U posljednjih nekoliko desetljeća kvaliteta usluga postala je središnje područje pažnje praktičara, menadžera i istraživača zbog snažnog utjecaja kvalitete na poslovne performanse, niže troškove, zadovoljstvo kupaca i lojalnost kupaca. Nastavljeno je istraživanje o definiranju, modeliranju, mjerenju, postupku prikupljanja podataka, kao i analizi podataka. U tom kontekstu model dobiva posebnu važnost jer ne samo da pomaže u učenju čimbenika koji su s njim povezani, već će također pružiti smjer za postizanje poboljšanja. Upravo konceptualni model pokušava prikazati odnose koji postoje između tih varijabli. To je pojednostavljeni opis stvarnih situacija. Rečeno je da konceptualni modeli u kvaliteti usluga omogućuju menadžmentu da identificira probleme kvalitete i tako pomognu u planiranju pokretanja programa poboljšanja kvalitete čime se poboljšava učinkovitost, isplativost i ukupna izvedba.

Kako je već navedeno zanimanje za kvalitetu usluge primjetno se povećalo, a studije su otkrile da je kvaliteta usluge preduvjet za uspjeh i opstanak u današnjem konkurentnom okruženju. Osobito posljednjih godina, ključ održive prednosti leži u pružanju visokokvalitetne usluge koja rezultira zadovoljnim kupcima. Također, kvaliteta usluge od vitalnog je značaja za hotelsku industriju, a hoteli s visokom kvalitetom usluge mogu poboljšati svoj tržišni udio. Ali prvo, razinu kvalitete usluga postojećih usluga trebalo bi mjeriti pouzdanim i valjanim mjernim alatom na temelju perspektive kupaca.

Od modela praćenja kvalitete usluga najviše pažnje su pridaje TQM, SERVQUAL i HESQUAL modelima.

Primjenom TQM modela poduzeća i organizacije za cilj imaju poboljšati zadovoljstvo kupaca i svoje organizacijske performanse. Implementacija TQM-a u visokom obrazovanju vođena je povećanjem konkurencije, prilagođavanjem razvojnom obrazovnom okruženju i ispunjenjem očekivanja dionika (Bayraktar i sur. 2008). TQM ima svoje podrijetlo u proizvodnom sektoru i dovodi se u pitanje njegova primjenjivost u visokom obrazovanju, pa se postavlja pitanje o tome mogu li se kritični čimbenici TQM-a identificirati u sektoru proizvodnje u razvijenim zemljama primijeniti u potpuno različitim kontekstima, poput visokoškolskih ustanova u zemljama u razvoju.



Nadalje, Parasuraman, Zeithaml i Berry (1985) razvili su instrument nazvan SERVQUAL za mjerenje kvalitete usluga u uslužnim organizacijama. Prema SERVQUALu, kvaliteta usluge može se izmjeriti utvrđivanjem praznina između očekivanja kupaca od usluge i njihove percepcije stvarnog učinka pružatelja usluga. Ako se ispune ili premaše očekivanja, kvaliteta usluge smatra se zadovoljavajućom. SERVQUAL se u početku temeljio na deset izvornih dimenzija kvalitete usluge, a te dimenzije su se dalje analizirane kroz pet generičkih dimenzija: opipljivost, pouzdanost, odziv, sigurnost i empatija.

Ljestvica SERVQUAL široko se koristi za mjerenje kvalitete usluga u općem sektoru usluga, posebno u hotelijerstvu. Međutim, unatoč svojoj vrijednosti i popularnosti, od svog je razvoja dobio važne kritike. Znatno broj kritika na račun SERVQUALa usredotočio se na upotrebu očekivanja kao usporednog standarda u mjerenju kvalitete usluge. Mnogi istraživači (Cronin i Taylor 1994; Babakus i Boller 1992; Brady, Cronin i Brand 2002) naglasili su da očekivanja ne pružaju dodatne informacije o mjerenju kvalitete usluge. Stoga su predložili da se kvaliteta usluge može mjeriti korištenjem pristupa samo za izvedbu, a ne na skali SERVQUAL koja se temelji na praznini.

HESQUAL je model kvalitete usluga visokog obrazovanja kojeg su razvili Teeroovengadum i suradnici (2016) za mjerenje kvalitete usluga u visokom obrazovanju. Model HESQUAL sadrži pet glavnih tema koje su tematske s ukupno jedanaest dimenzija. Tema administrativne kvalitete ima dvije dimenzije: stav i ponašanje osoblja, te administrativne procese. Tri su dimenzije spojene kao tema kvalitete fizičkog okoliša, to je postavka učenja, opća infrastruktura i infrastruktura za podršku. Treća tema obuhvaća temeljnu obrazovnu kvalitetu koja ima četiri dimenzije; nastavni plan, stav i ponašanje akademika, pedagogija i kompetencije akademika. Posljednje dvije dimenzije su kvaliteta objekata podrške i kvaliteta transformacije. Sve više istraživanja se usredotočuje i na mogućnost primjene navedenog modela i u bankarstvu.

Paralelno s ovim trendom i gore spomenutim, može se istaknuti predmet rada. Predmet rada su modeli praćenja kvalitete usluga.

Ciljevi rada su prikazati:

- pojmovno određenje i obilježja kvalitete usluge,
- modele praćenja kvalitete usluga,
- istraživanje o kvaliteti usluge u obiteljskom hotelu Millennium.

Rad čine dva glavna dijela, teorijski i empirijski dio. U teorijskom dijelu rada su korišteni izvori na engleskom jeziku. Riječ je o knjigama i člancima. Empirijski dio rada temelji se na rezultatima ankete koja je provedena na uzorku od 30 ispitanika, gostiju obiteljskog hotela Millennium koji je smješten u Osijeku. Cilj provođenja ankete je saznati omjer očekivanja i percepciju gostiju navedenog hotela.

Rad sadrži četiri dijela. Prvi dio rada je *Uvod* u kojem se iznosi predmet i cilj rada, te struktura rada. U drugom dijelu rada *Modeli praćenja kvalitete usluga* se prikazuje pojmovno određenje i karakteristike kvaliteta usluga. Također se prikazuju obilježja TQM, SERVQUAL i HESQUAL modela. Treći dio rada je empirijski dio pod nazivom *Mjerenje kvalitete usluga u obiteljskom hotelu*. U ovom dijelu se prikazuje na koji je način provedeno istraživanje, te se analiziraju i interpretiraju rezultati provedenog istraživanja. Četvrti dio rada je *Zaključak* donesen na temelju pisanog rada i korištene literature.

## **2. MODELI PRAĆENJA KVALITETE USLUGA**

Kombinacija dviju riječi, usluga i kvaliteta naglašava dostupnost kvalitetnih usluga krajnjim korisnicima. Pojam kvaliteta usredotočuje se na standard ili specifikaciju koju organizacija/tvrtka koja pruža usluge obećava. Stvorena kvaliteta oblikuje granicu očekivanja. Bitno je napomenuti da je zadovoljstvo kvalitetom usluge rezultat resursa i aktivnosti kako bi se pružila usluga u odnosu na očekivanja korisnika od iste. Također se smatra da se kvaliteta usluge može podijeliti na tehničku i funkcionalnu kvalitetu.

U svrhu poboljšanja razine kvalitete usluga koje nudi, organizacija koja nudi usluge dužna je utvrditi razloge koji proizlaze iz sve većeg nezadovoljstva korisnika i aktivirati odgovarajuće mjere (tehničke ili funkcionalne) kako bi se to smanjilo.

Kvaliteta usluge općenito se gleda kao rezultat sustava pružanja usluga. Štoviše, kvaliteta usluge povezana je sa zadovoljstvom potrošača. Iako u istraživačkoj zajednici nema konsenzusa o smjeru kauzalnosti koji se odnosi na kvalitetu i zadovoljstvo, uobičajena je pretpostavka da kvaliteta usluge dovodi do zadovoljnih kupaca/korisnika.

U ovom dijelu rada se proučava koncept kvalitete usluga u hotelijerstvu, te se otkriva važnost kvalitete usluga u hotelijerstvu kao i prihvatljivost modela SERVQUAL u hotelijerskoj industriji.

### **2.1. Kvaliteta usluga**

Općenito, pojam kvaliteta postoji od industrijske revolucije u Europi, ali tek je nakon velikih svjetskih ratova dobio svoj zamah. U tom dugom razdoblju istraživači su iznijeli mnoge definicije pojma kvaliteta. Neke studije predložile su kvalitetu kao fenomen koji rezultira postizanjem zadovoljstva kupaca i time dovodi do stvaranja namjere lojalnosti i ponovljene kupnje (Jaswal i Walunj, 2017). Stoga, pojam kvaliteta proizvoda / usluge može sklopiti ili raskinuti posao i pomoći u izgradnji imidža tvrtke. Neki su istraživači definirali pojam kvalitete kao kombinaciju tehničke kvalitete (što se daje?) i funkcionalne kvalitete (kako se daje?) (Kumar i Sharma, 2017).

Neki drugi istraživači predlažu definiciju kvalitete kao razliku između percepcije (nakon korištenja usluga) i očekivanja (prije korištenja usluga) kupaca (Kumar i Sharma, 2014). Također je kvaliteta definirana kao vrhunska ponuda koja pruža zadovoljstvo, pomaže u postizanju profitabilnosti, kao i u povećanju tržišnog udjela tvrtke (Kumar i Sharma, 2014).

Kvaliteta je oznaka zamjetljivog oblika stanja sustava i njihovih karakteristika, koje se definira u tom stanju u određenom vremenskom razdoblju na temelju određenih svojstava sustava. U praktičnoj primjeni koncepta kvalitete, prema Davidu A. Garvinu (1984), može se razlikovati pet različitih perspektiva:

- transcendentalno razumijevanje kvalitete,
- razumijevanje kvalitete povezane s proizvodom,
- razumijevanje kvalitete vezano uz kupca,
- vrijednosno orijentirano razumijevanje kvalitete,
- razumijevanje kvalitete povezano s proizvodnjom.

Transcendentno razumijevanje kvalitete približno odgovara kolokvijalnom pogledu na kvalitetu. Sukladno tome, kvaliteta je subjektivno iskustvo osobe s obzirom na posebna, jedinstvena svojstva proizvoda ili usluge. Kvaliteta se ne može mjeriti niti odrediti, kao što se općenito ne može definirati pojam ljepote. Ovaj je pristup relevantan u znanstvenoj praksi.

Kada je riječ o razumijevanju kvalitete što je povezano s proizvodom, ako se perspektiva koja se odnosi na proizvod uzima kao osnova za ocjenu kvalitete, kvaliteta proizvoda proizlazi iz ispunjenja općenito definiranih zahtjeva. Klasičan primjer je primjena manjih praznina u automobilskoj konstrukciji u odnosu na konkurentska vozila. Sljedeći je primjer vrijeme dozrijevanja vina, koje se jednostavno odnosi: što duže vino miruje, to je veća kvaliteta.

Nadalje, razumijevanje kvalitete vezano uz kupca je perspektiva koja definira kvalitetu kao savršeno ostvarenje svih zahtjeva kupaca za proizvodom i odgovara definiciji kvalitete prema ISO 9000: 2005. Nedostatak značajki (neuspjeh u provođenju zahtjeva kupca) negativno utječe na kvalitetu proizvoda. Dodavanje dodatnih značajki koje kupac ne želi ne može imati pozitivan učinak na kvalitetu, jer su za kupca te značajke beskorisne. Stoga se nedostajuće značajke ne mogu nadoknaditi dodavanjem drugih funkcija. Jedan od problema s ovim pristupom leži u potpunoj identifikaciji zahtjeva kupaca. Iako je kupac svjestan eksplicitnih zahtjeva, implicitni (nesvjesni) zahtjevi moraju se tako reći izvući od osobe pomoću prikladnih metoda. Naime, utvrđivanje zahtjeva i njihova primjena u proizvodima provodi se na području istraživanja marketinga ili istraživanja tržišta. Budući da se zahtjevi mogu razlikovati među ljudima, ne može postojati proizvod apsolutne kvalitete. Neku kvalitetu proizvoda jedna osoba može ocijeniti pozitivnom, a druga negativnom.

Vrijednosno orijentirano razumijevanje kvalitete je gledišta prema kojem je kvalitetan proizvod prisutan kad se proizvod može kupiti po razumnoj cijeni s obzirom na primijenjene značajke (omjer troškova i koristi). Naime, viša cijena ne može se opravdati za kupca beskorisnim značajkama proizvoda.

I, na koncu razumijevanje kvalitete povezano s proizvodnjom se odnosi na ispunjavanje specifikacija, sporazuma i standarda *a priori* kvaliteta.

U slučaju usluga, jer postaje teško procijeniti kvalitetu zbog jedinstvenih karakteristika, obično se uzima u obzir percepcija kupaca, neovisno o tehničkoj kvaliteti usluga. Tijekom godina izvedeni su mnogi modeli/ljestvice za određenje percepcije ljudi (Lehtinen i Lehtinen, 1982; Grönroos, 1984; Garvin, 1987; Coddington i Moore, 1987; Brogowicz, Delene i Lyth, 1990; Rust i Oliver, 1994; Victor i sur., 2001; Zhu i sur., 2002; Landrum i sur., 2008; Lee, D. 2016). Također su napravljene mnoge usporedbe između ovih ljestvica, među kojima je najpopularnija analiza GAP modela i SERVQUAL skala koju su razvili Parsuraman, Zeithamal i Berry (1985, 1988) u mapiranju jaza između percepcije i očekivanja kupaca. Ova sklada je postala najprihvatljivija zbog svoje univerzalne prihvatljivosti i upotrebe u različitim segmentima.

Nadalje, prvo je potrebno definirati pojam usluga. Danas, budući da gospodarstvom dominiraju doprinosi sektora usluga upravo tu industriju treba istražiti. Za razliku od sektora proizvodnje proizvoda /robe, usluge posjeduju neke jedinstvene karakteristike koje trgovcima otežavaju definiranje i procjenu njihove kvalitete, a time je još problematičnije ponuditi holistički buket kupcima kako bi stekli njihovo zadovoljstvo (Prajogo i McDermott, 2005). Da bi postigla uspjeh u uslužnom sektoru, tvrtka mora razviti strategije višeg reda i temeljne kompetencije kao što su znanje, vještine koje će im omogućiti da uspostave, razviju i održe obostrano korisni odnos s kupcima.

Tijekom godina mnogi su istraživači provodili svoja istraživanja s tim u vezi i više-manje svi misle da dobra kvaliteta usluge može dovesti do zadržavanja postojećih kupaca i privlačenja novih, smanjenja troškova i vremena i poboljšanja korporativnog imidža, a sve to dovodi do krajnje profitabilnosti i dugoročne konkurentske prednosti. Kako je privlačenje novih kupaca skuplja stvar od zadržavanja postojećih kupaca, njihovo održavanje i povećanje razine lojalnosti suština je mnogih današnjih korporativnih strategija. Može se koristiti kao učinkovito oružje za razlikovanje i izgradnju prepoznatljive prednosti nad drugima koju će biti teško kopirati, a time se može postići održiva konkurentska prednost (Jancikova i Brychta, 2009).

Da bi se definirala navedena kvaliteta usluge, mora se početno odgovoriti na jednostavno pitanje o definiciji usluge, naime usluga je bilo koja aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj koja je u biti nematerijalna i ne rezultira vlasništvom ni nad čim (Kumar i Sharma, 2017).

Nadalje, usluge su ekonomske aktivnosti koje stvaraju vrijednost i pružaju koristi kupcima u određeno vrijeme i na mjestima kao rezultat donošenja željene promjene ili u ime primatelja usluge (Lim i Tang, 2000). Odnosno, usluge su aktivnosti, pogodnosti ili zadovoljstva koja se nude na prodaju ili pružaju uz prodaju robe kupcu, odnosno usluge prije prodaje i nakon prodaje (Kumar i Sharma, 2014).

Kada je riječ o karakteristikama usluga osnovna razlika između proizvoda i usluge leži u jedinstvenim karakteristikama usluga koje ih razlikuju od kategorija proizvoda. Mogu se nazvati *pet ja*, a to su (Collier, 1995):

- nematerijalnost: uslugama nedostaje fizičko postojanje i nematerijalne su prirode stoga ih je teško osjetiti, zadržati, okusiti ili dodirnuti, pa je koncept prijevoza, skladištenja ili skladištenja u ovom scenariju vrlo težak,
- zalihe/(kvarljivost): jednom korištene usluge postaju vrlo teške za ponovnu upotrebu, pohranu, spremanje, vraćanje ili preprodaju, a jednom kada se da osobi ili se izvede, postaje vrlo teško predati je drugoj,
- nerazdvojivost: to se odnosi na činjenicu da se usluge generiraju i troše istodobno, primjerice kada se koriste usluge frizera,
- neusklađenost/(nepromjenjivost): svaki put kada se usluga izvrši, ona se obavlja na jedinstven način, te se nikada ne može ponoviti kao prvi put i razlikuje se od mjesta do mjesta, s vremena na vrijeme, čak i od osobe do osobe,
- uključenost: da bi transakcija usluge bila uspješna, i davatelj i potrošač moraju sudjelovati u procesu transakcije usluge, a sektor usluga nema određeni proizvod/tehnologiju, već je to više iskustvo koje marketinškim stručnjacima otežava razvoj i ponudu paketa komunalnih usluga koji mogu dodatno privući i zadržati kupce kako bi izgradili održivu isporuku usluga sustava.

Zbog navedene jedinstvenosti usluga, ne može se definirati pojam kvalitete u njima kao što je to definirano za proizvode. Umjesto toga, percepciju pružanja usluge mora se uzeti kao parametar za procjenu kvalitete. To može uključivati proces, osobu, opremu kao i okruženje u kojem se pružaju usluge (Collier, 1995).

Kako je dokazano da budućnost gospodarstva pripada uslužnom sektoru, poziv je vremena učiniti postupak isporuke neprimjetnim, optimiziranim, kao i donijeti mu izvrsnost po želji kupaca, odnosno njihovim očekivanjima.

Kada je riječ o kvaliteti usluge, prema definicijama pojam kvaliteta usluge može se nazvati zajedničkim pothvatom ili izvedbama koje osiguravaju razinu zadovoljstva korisnika (Kumar i Sharma, 2014). Kvalitete usluge pružene kroz ponude izravno su povezane s povećanim razinama zadovoljstva kupaca i obrnuto (Brady i Robertson, 2001).

Kvaliteta usluge može se definirati kao osobno iskustvo kupca s davateljem usluga, te se može široko podijeliti u dvije vrste, naime tehničku i funkcionalnu kvalitetu. Naime, tehnička kvaliteta je točnost i tehničnost uključena u pružanje usluge, dok je funkcionalna kvaliteta postupak kojim se usluge dostavljaju kupcu. Neki istraživači su kvalitetu usluge definirali kao iskustvo i time stvorili dojam o relativnoj nadmoći ili osrednjosti pružene usluge.

S druge strane, istraživači kvalitetu usluga promatraju kao na razliku između onoga što kupci očekuju od onoga što smatraju da će dobiti nakon što iskoriste usluge. Potom sugeriraju da je to kombinacija izvrsnosti, vrijednosti, potvrde prema specifikacijama i zadovoljavanja/prekoračenja razine očekivanja (Hernon i Danuta, 2001).

Zbog ovih višedimenzionalnih aspekata kvalitete usluge, povezanih s jedinstvenim karakteristikama usluga, mnogo se puta suvremeni trgovci suočavaju s nekim prepoznatljivim izazovima poput preciznog definiranja, dizajniranja i testiranja novih usluga, učinkovite komunikacije radi stvaranja slike, procjene i upravljanja scenarija ponude i potražnje, kao i aspekata ljudskih resursa osiguravajući dosljednost u pogledu kvalitete u procesima pružanja usluga (Samal i sur., 2018).

Proces ocjenjivanja usluga razlikuje se od postupka robe. Vjeruje se da su ponude usluga visoke u iskustvenim kvalitetama, jer se pružanje usluge temelji na osjećaju ili ishodu, a ne na posjedovanju iste kao proizvoda. Slično tome, oni su također visoki u pogledu svojstava vjerodostojnosti onoliko puta koliko kupci nisu sigurni u kvalitetu usluga koja im odmah pomažu, jer je to nematerijalni, promjenjivi i nerazdvojni osjećaj. Te se karakteristike ne primjenjuju na sektor proizvoda, jer su visoke u pogledu kvaliteta pretraživanja putem kojih potrošač može procijeniti i iskusiti proizvod prije nego što ga zapravo prihvati. Unutar ovih širih okvira objašnjenja, ako tvrtka želi pružiti optimalnu razinu kvalitete u svojoj ponudi, tada mora temeljito razumjeti svoju bazu kupaca, uključujući njihovu demografiju, ukus, sklonosti, identificirati probleme u procesu pružanja usluga, uspostaviti pouzdane i potvrđene mjere

izvedbe, neprestano mjereći očekivanja i razinu percepcije kupaca i nadalje osigurati pružanje usluga visokog standarda u svakom trenutku (Falk i sur., 2010).

Stoga se može zaključiti da je u turbulentnim vremenima osnovna strategija pružanja izvrsnosti u pružanju korisničkih usluga ta koja će tvrtku staviti ispred konkurenata.

Kada je riječ o zadovoljstvu korisnika, kvaliteta usluga i zadovoljstvo kupaca idu ruku pod ruku. Cilj je kontinuirano poboljšanje kvalitete usluge ispunjavanjem potreba kupaca i stjecanjem njihovog zadovoljstva (Samal i sur., 2018). Kupca se može prepoznati kao zadovoljnog kad se u potpunosti suoči s ponudom proizvoda/usluge (Kumar i Sharma, 2014). To je osjećaj zadovoljstva ili razočaranja koji proizlazi iz usporedbe između opaženih izvedbi i očekivanja kupaca (Kotler i Keller, 2009).

Kako su sva ljudska bića različita, njihovi se ukusi i sklonosti međusobno razlikuju, a time i njihova definicija zadovoljstva također varira. Kvaliteta usluge ima izravan utjecaj na bihevioralne odgovore, buduće namjere kupnje kao i na lojalnost kupaca, a time dijeli izravnu vezu s kvalitetom usluge.

Da bi se razumjeli razni čimbenici koji utječu na zadovoljstvo kupaca, tijekom godina mnogi su istraživači pokušali i istražili mnoge parametre za mjerenje dimenzija kvalitete usluge koje izravno i neizravno utječu na zadovoljstvo kupaca. Značaj zadovoljstva kupaca za današnje hiperkonkurentno tržište vrlo je velik jer osigurava ponovljene kupnje, pretvara bazu kupaca u lojaliste, razlikuje tvrtku od ostalih, smanjuje stopu prebjega kupaca, povećava životnu vrijednost kupaca, smanjuje negativne povratne informacije od kupaca, zadržava postojeće kupce i pomaže u stjecanju novijih (Samal i sur., 2018).

Kada je riječ o odnosu kvalitete usluga i zadovoljstva korisnika iz svega navedenog se može zaključiti kako je zadovoljstvo kupaca osnovni cilj svih poslovnih aktivnosti. Uspješna poduzeća danas njeguju očekivanja kupaca i uspješno ih ispunjavaju kako bi poboljšala isporučenu vrijednost kupca.

Istraživački radovi rađeni tijekom godina otkrili su snažnu vezu između kvalitete usluge, povjerenja i zadovoljstva kupaca lojalnošću kupaca koja postupno raste i ostaje nerazdvojna kako za pružatelje usluga, tako i za kupce. Stoga može se izvesti da se s poboljšanjem kvalitete usluge povećava razina zadovoljstva kupaca i tako kupci pokazuju povoljne namjere u ponašanju što postaje presudni čimbenik za dugoročni uspjeh pružatelja usluga (Jaswal i Walunj, 2017).



## 2.2. TQM – Total quality management

TQM je cjeloviti organizacijski pristup za zadovoljavanje potreba i očekivanja kupaca koji uključuje sve menadžere i zaposlenike u korištenju kvantitativnih metoda za kontinuirano poboljšanje procesa, proizvoda i usluga organizacije (Milakovich, 1990:6).

Uz to, TQM je definiran kao ukupan organizacijski pristup udovoljavanju potrebama i očekivanjima kupaca koji uključuje sve menadžere i zaposlenike u korištenju kvantitativnih metoda za kontinuirano poboljšanje procesa organizacije, proizvoda i usluge (Milakovich, 1996:7).

Prema potonjoj definiciji TQM nije samo tehnički sustav, zapravo, TQM je povezan sa samom organizacijom, koja je ujedno i društveni sustav. Dale (1999) tvrdi da organizacije nisu samo tehnički sustavi, već i ljudski sustavi, te da je TQM pokušaj poboljšanja konkurentnosti, učinkovitosti i strukture cijele organizacije. Za Dalea (1999) TQM je međusobna suradnja svih u organizaciji i povezanih poslovnih procesa za proizvodnju proizvoda i usluga koji udovoljavaju i premašuju potrebe i očekivanja kupaca. TQM je i filozofija i skup upravljačkih načela vodećih za upravljanje organizacijom (Dale, 1999: 9).

Iz gornjih definicija mogu se prepoznati dva važna aspekta koja obuhvaćaju TQM, a to su alati i tehnike upravljanja, kao i upravljački koncepti i principi. Tehnike se odnose na ono što se naziva *tvrdim* aspektima TQM-a, dok se principi odnose na *meku* stranu TQM-a.

Deming (1986) je izjavio da u Boga vjerujemo, a za sve ostalo se društvo mora služiti podacima. Ova izjava naglašava važnost tehnika upravljanja, alata i sustava koji čine *tvrdu* stranu TQM-a. Prema Goetschu i Davisa (1994:382) alati za upravljanje sredstva su alati za prikupljanje i prikazivanje informacija na načine koji pomažu ljudskom mozgu da shvati misli i ideje koje, kada se primjenjuju na fizičke procese, dovode do toga da procesi daju bolje rezultate.

Literatura o upravljanju kvalitetom nudi širok raspon alata, tehnika i sustava upravljanja kvalitetom. Neki od njih su prilično jednostavni, dok su drugi složeniji. Tvrdi aspekti TQM-a, odnosno tehnike, alati i sustavi koji se najčešće nalaze u literaturi o upravljanju kvalitetom su:

- statistička kontrola procesa
- serija ISO 9000
- Paretova analiza
- matrični dijagram
- histogrami

- stablo odlučivanja
- analiza kritičnog puta
- dijagram riblje kosti ili Ishakawa.

Prvi TQM alat je statistička kontrola procesa (SPC). SPC je statistička metoda pomoću koje menadžeri mogu kontrolirati proizvodnju ili postupak pružanja usluga, kako bi napravili pomake u pokušajima da ga poboljšaju (Goetsch i Davis, 1994). Kao što tvrdi Dale (1999) osnovni cilj SPC je smanjiti varijacije, što je svojstveno mnogim procesima. SPC je jedna od najpoznatijih metoda upravljanja.

Drugi tehnički aspekt TQM-a je ISO 9000 serija. Međunarodna organizacija za standarde (ISO) 9000 možda je najpopularniji sustav za poboljšanje kvalitete. Riječ je o međunarodnom skupu dokumenata nadaleko poznatih kao standardi koje je napisala svjetska organizacija poznata kao ISO / Tehnički odbor 176. Ovaj skup standarda osigurava da poduzeće ima određenu politiku poboljšanja kvalitete, što ga čini konkurentnijim na tržištu.

Treći važan TQM alat je Pareto analiza. To je alat pomoću kojeg menadžerski tim može eliminirati probleme koji se javljaju u operativnim procesima. Prema Daleu (1999:296) to je izuzetno koristan alat za razmatranje velike količine podataka u upravljivom obliku.

Četvrta tehnika je matrični dijagram. Ovo je alat koji omogućuje menadžerima da prepoznaju, analiziraju i ocjenjuju odnos između dvije ili više varijabli i na taj ih način potiču na razmišljanje u smislu odnosa, njihovih snaga i bilo kakvih obrazaca.

Histogrami su također korisni TQM alati. Histogrami grafički prikazuju relativni broj pojava širokog spektra događaja (Bicheno, 1998).

Na dijagramu su prikazani najvažniji uzroci i odvijaju se ispravljačke radnje. Na stablu odlučivanja koji je poznat i kao metoda sustavnog dijagrama je alat putem kojeg netko može rasporediti ciljeve, probleme ili potrebe kupaca u određenom redu (Dale, 1999).

Sedma tehnika je analiza kritičnog puta (CPA). Ovaj je alat povezan s upravljanjem projektima. Povezan je s TQM-om jer je upravljanje projektima presudno za provedbu programa kvalitete unutar organizacije (Bicheno, 1998). CPA nastoji uspostaviti, pomoću mreže strelica ili čvorova, logičan redoslijed aktivnosti u smislu vremena i važnosti za završetak projekta (Bicheno, 1998).

Završna tehnika jedan je od klasičnih TQM alata koji se naziva riblja kost ili Ishakawa dijagram. Dijagram riblje kosti koristi se za utvrđivanje uzroka problema bez upotrebe statističkih metoda, odnosno služi kao izvrstan podsjetnik na stvari koje treba učiniti (Bicheno, 1998).

Kada je riječ o tzv. mekim stranama TQM, istraživanja meke strane TQM-a rezultirala su identifikacijom devet ključnih principa koji se najčešće nalaze u literaturi o upravljanju kvalitetom, a to su:

- ukupna uključenost zaposlenika
- stalno poboljšanje
- neprekidni trening
- timski rad
- osnaživanje
- predanost i podrška najvišeg menadžmenta
- demokratski stil upravljanja
- zadovoljstvo kupaca/građana
- promjena kulture.

Prvo od ovih načela je da TQM, za razliku od prethodnih inicijativa za upravljanje kvalitetom, uključuje sve u organizaciji. Opće je prihvaćeno da povećanje sudjelovanja zaposlenika u cjelokupnoj strategiji kvalitete donosi povećani protok informacija i znanja i doprinosi raspodjeli inteligencije na dnu organizacije za rješavanje problema (Powell, 1995). Morgan i Murgatroyd (1997) napominju da ukupni element TQM-a podrazumijeva da je svaki član organizacije uključen u procese poboljšanja kvalitete. Također, ističu da je TQM u osnovi način organiziranja i uključivanja cijele organizacije.

Drugi princip povezan je s kontinuiranim poboljšanjem. Prema teoriji TQM-a, najbolji način za poboljšanje organizacijskih rezultata je kontinuirano poboljšavanje performansi (Dale, 1999). Poboljšanje kvalitete nije zadatak koji ima kraj, jer nije ni statičan. Naglasak je na traženju mogućnosti za poboljšanje, a ne samo na zadržavanju postojećeg stanja. Fokus je na planiranju, prevenciji i predviđanju (Dale, 1999).

Prema Oaklandu (1989:296) da bi se održao val interesa za kvalitetom, potrebno je razviti generacije menadžera koji su posvećeni potrazi za beskonačnim poboljšanjima u zadovoljavanju vanjskih i unutarnjih potreba kupaca. Uz to, Dale (1999) primjećuje da poboljšanje kvalitete zahtijeva uspostavljanje vijeća za kvalitetu, koje je pokretač, kako bi se osiguralo da je poboljšanje kontinuirano i da nema kraja. Poboljšanje kvalitete može se postići

ako organizacija razvije filozofiju upravljanja stalnim usavršavanjem i pruži potrebne organizacijske prakse kao potporu.

Stručnjaci za kvalitetu poput Deminga, Jurana, Scholtesa i Crosbya navode da organizacije moraju pristupiti poboljšanju kvalitete iz dugoročne perspektive: Također upozoravaju da postizanje određenog poboljšanja kvalitete može rezultirati samozadovoljstvom.

Treće načelo TQM-a povezano je s konceptom timskog rada. U kontekstu TQM-a timski je rad važan ishod i uvjet za kontinuirano poboljšanje. Timovi se općenito smatraju moćnijim i učinkovitijim radnim jedinicama od pojedinaca. Timovi bi trebali uključiti zaposlenike sa svih hijerarhijskih razina, slojeva i iz svih odjela poduzeća. Naime, timovi su potrebni za sve organizacije kako bi ih natjerali na fleksibilniji rad i razvili međusobno povjerenje među članovima. U tradicionalnim pristupima upravljanju svaki odjel mora voditi računa o svojim problemima. U kontekstu TQM-a cijela organizacija mora brinuti o poboljšanju kvalitete, a ne samo na odjeljenski način. U tom pogledu, organizacije trebaju višefunkcionalne radne skupine koje će se baviti problemima upravljanja među odjelima.

Oснаživanje zaposlenika drugi je važan princip TQM-a. Prema Besterfieldu i suradnicima (1999:77) osnaživanje je okruženje u kojem ljudi imaju sposobnost, samopouzdanje i predanost da preuzmu odgovornost za poboljšanje procesa i pokretanje potrebnih koraka za zadovoljavanje zahtjeva kupaca u točno definiranim granicama kako bi se postigla organizacijska vrijednosti i ciljevi.

Powell (1995) tvrdi da TQM nudi načine na koje osnaživanje zaposlenika može podržati napore organizacije ne samo na poboljšanju kvalitete, već i na osnaživanju. Njegov pristup odgovornost za procese organizacije prebacuje u ruke onih koji te procese najbolje poznaju i pomaže im da izravno sudjeluju u misiji ili svrsi organizacije. Konkretno, ciklus plan-dostudija-čin leži u središtu procesa poboljšanja i predstavlja ključ za osnaživanje zaposlenika u tom procesu.

Prema Bicheno (1998), dok poslodavci traže predanost i osnaživanje svojih zaposlenika, pojačana kontrola nad radnim procesom temelj je TQM-a. Prema TQM-u, kontinuirano se poboljšavaju oni koji su uključeni u proces, a to uvodi elemente identifikacije problema odozdo prema gore i rješavanja problema. Kao rezultat toga, TQM može osnažiti zaposlenike delegirajući funkcije koje su prije bile rezervat starijih članova organizacije i kao rezultat toga institucionalizirajući sudjelovanje na trajnoj osnovi.

Timovi unutar organizacija pomažu zaposlenicima da se uključe u probleme koji su prethodno bili odgovornost vodstva uprave (Morgan i Murgatroyd, 1997). Bicheno (1998) tvrdi da osnaženi zaposlenici znaju kako bolje ugraditi svoje vještine u svakodnevne radne zadatke, a time i mogu bolje prosuđivati i osjećati se odgovornima.

Peti osnovni koncept TQM-a je kontinuirano usavršavanje. Oakland (1989:263) vjeruje da je trening najvažnija komponenta u pokušaju poboljšanja kvalitete, te ističe kako kvalitetno osposobljavanje mora biti kontinuirano kako bi se zadovoljile ne samo promjene u tehnologiji, već i promjene koje uključuju okruženje u kojem organizacija djeluje, njezinu strukturu i možda najvažnije od svih ljudi koji tamo rade. Prema Daleu (1999:11), kontinuirano usavršavanje doprinosi uspostavljanju zajedničkog jezika u cijelom poslu.

Studija Mathews i suradnika (2001) navodi kako top menadžeri i radnici u prodavaonicama prolaze više obuke u području mekih alata kvalitete, svijesti o kvaliteti i usmjerenosti na kupca nego u statističkim pristupima. Menadžeri srednje razine i stručnjaci za kvalitetu prolaze obuku vezanu uz kvalitetu.

Nadalje, učinkovita provedba TQM-a zahtijeva politiku osposobljavanja, koja će biti dio cjelokupne strategije kvalitete i čiji je cilj poboljšanje potrebnih vještina za kontinuirano poboljšanje kvalitete.

Prema Mathewsu i suradnicima (2001) budućnost osposobljavanja o pitanjima koja se tiču kvalitete trebala bi naglasiti bolje procese vrednovanja osposobljavanja. Organizacije troše puno novca na trening i stoga trebaju provjeriti ispunjava li trening strateške ciljeve. Također podržava stajalište da se osposobljavanje može vrednovati određenim pokazateljima poput zadovoljstva kupaca, tržišnog udjela i uspješnosti zaposlenika.

Šesti element je zadovoljstvo kupaca. U ukupnom kontekstu kvalitete, zadovoljstvo kupaca pokretačka je snaga organizacije da poboljša svoje performanse. Juran (1993) tvrdi da postoje dvije različite vrste kupaca:

- eksterni (klijenti, državna regulatorna tijela, javnost) koji definira kvalitetu pružene usluge,
- interni (zaposlenici, različiti odjeli) koji definiraju kvalitetu procesa povezane s pružanjem usluga.

I eksterni i interni kupci imaju potrebe. Suvremeni pristup kvaliteti, poput TQM-a, naglašava važnost zadovoljenja tih potreba. Prema Sharmu (2014) da bi se uvidjelo zadovoljstvo kupaca, svi unutar organizacije trebali bi kontinuirano poboljšanje smatrati nečim normalnim i pozivati organizacije da naprave popis podataka kupaca, pritužbe kupaca i usporednu analizu kako bi poboljšali orijentaciju prema kupcu.

Lagrosen (2001) navodi da, iako se poštuje fokus na kupca, metode za razvijanje dubljeg razumijevanja situacije kupaca nisu dovoljno integrirane u TQM.

Prethodno navedeni principi TQM-a zahtijevaju predanost i podršku najvišeg rukovodstva. Dale (1999:10) tvrdi da najviši menadžeri moraju preuzeti odgovornost osobno, voditi proces, pružati smjernice, snažno voditi, uključujući i rad s onima koji blokiraju poboljšanje i održavaju zamah. Naime, viši menadžeri moraju definirati ciljeve kvalitete organizacije kako bi pružili smjernice i jasnoću te kako bi kontinuirano komunicirali unutar organizacije.

Tvrtke s visokom predanošću najvišeg menadžmenta imaju sposobnost proizvodnje visokokvalitetnih proizvoda, za razliku od tvrtki s niskom podrškom najvišeg menadžmenta. Osim predanosti i podrške menadžmenta TQM-u, prepoznaje se otvoren i demokratski/participativni stil upravljanja. Na važnost stila upravljanja u TQM-u ukazao je Crosby 1979. godine.

Kasniji autori zagovaraju demokratskiji stil upravljanja. Na primjer, Morgan i Murgatroyd (1997:15) primjećuju da je temeljna razlika između TQM-a i drugih pristupa upravljanju u tome što je on demokratskiji. Davis (1994:224) tvrdi da je najprikladniji stil upravljanja u kontekstu TQM-a onaj participativni, koji uključuje traženje doprinosa od ovlaštenih zaposlenika.

Konačno, podržavajuća organizacijska kultura zajednički je nazivnik svih mekih aspekata TQM-a. Drugim riječima, kultura kvalitete povezuje sve gore spomenute koncepte TQM-a. Kao što Dale (1999) ističe da njeguje socijalne odnose s visokim povjerenjem i razvija zajednički osjećaj članstva kao i uvjerenje da je kontinuirano poboljšanje za dobrobit svih u organizaciji. Slično tome, Mathews i suradnici (2001) tvrde da organizacijska kultura utječe i mijenja rad i percepciju zaposlenika o svim aspektima njihovog rada kako bi se uključila kvaliteta, te podupiru stajalište da kultura djeluje kao sila kohezije u organizacijama i stoga može podržati ili inhibirati proces promjene prema primjeni TQM-a.

Zaključno se može reći kako se u istraživanju koncepta TQM-a mogu identificirati dvije glavne komponente: što i kako TQM-a, kako se komponenta što razlikuje u gotovo svakoj pojedinoj studiji i udžbeniku, komponenta kako razlikuje TQM od ostalih pristupa upravljanju kvalitetom i uključuje osnovna načela koja su općenito prihvaćena. Ova načela i koncepti čine meku stranu pristupa TQM-u. Ipak, kako tvrde Mathews i suradnici (2001), TQM-ovi gurui usredotočili su se na tvrdnu stranu TQM-a ističući važnost statistike i operacija u procesu osiguranja kvalitete unutar organizacija. U tom pogledu, TQM je cijela teorija upravljanja koja uključuje i tvrde i meke aspekte, koji menadžeri podjednako moraju biti svjesni.

### **2.3. SERVQUAL model**

Ako se prođe kroz različite definicije pojma kvalitete usluge, kao i razne ljestvice razvijene tijekom godina za njezino mjerenje, ističe se skala SERVQUAL koju su 1985. razvili Parasuraman, Zeithaml i Berry kao najpouzdanija i najkorištenija. Također ima široku primjenjivost u sektorima što ga tijekom ovih godina čini univerzalnom razmjerom. Stoga se u nastavku prikazuje skala SERVQUAL, koju su Asunbonteng i suradnici (1996) preporučili kao pouzdanu vagu s prihvatljivim razinama stabilnosti i valjanosti.

Nadalje, Heung i suradnici (2000) preispitali su koncept SERVQUAL-a i izjavili da skala SERVQUAL može prevladati na svim skalama sve dok se ne pojavi jednostavnija i bolja ljestvica za mjerenje kvalitete usluge. Također, testirali su mjeru SERVQUAL u raznim industrijama i naveli je kao najvaljaniji instrument za prikupljanje podataka.

Kulašin i Fortuny-Santos (2005) proveli su istraživanje o primjenjivosti skale SERVQUAL i izjavili da je to prvi i nesumnjivo najpopularniji mjerni instrument koji se koristi u području procjene kvalitete usluga. Dalje su izjavili da je instrument SERVQUAL generička ljestvica koja se može koristiti u raznim sektorima usluga. Analizirali su ljestvicu SERVQUAL i utvrdili da je to standardizirani i pouzdani instrument koji identificira pet različitih dimenzija kvalitete usluge i također ih vrednuje u različitim situacijama usluge.

Hill i Alexander (2006) u svojoj su knjizi visoko ocijenili SERVQUAL ljestvicu i primijetili da se koristi u raznim industrijama u različitim verzijama, što je zauzvrat pretvorilo u značajniju, učinkovitiju i pouzdaniju ljestvicu koja će se koristiti.

Mangkolrat (2008) je u svom istraživanju sažeo sedam blagodatnih pristupa SERVQUAL u mjerenju razine zadovoljstva korisnika/kupca/klijenta poput:

- dobro je opisivati susrete s uslugom sa stajališta kupca. npr. njihovi parametri važnosti, očekivanja i razine zadovoljstva
- uz mogućnost prisluškivanja percepcije i kupaca i uprave, može se upozoriti upravu na uočene razlike
- rješavanje praznina u uslugama može poslužiti kao osnova za formuliranje strategija i taktika kako bi se osiguralo ispunjenje očekivanja
- područja izvrsnosti i slabosti mogu se pravilno prepoznati na skali SERVQUAL
- područja slabosti mogu se odrediti kao prioritet upotrebom SERVQUAL-a unutar industrije što može pomoći u stvaranju mjerila za organizacije
- može pomoći u praćenju promjene u trendovima kupaca ako se povremeno primjenjuje
- pomaže u učinkovitijem razumijevanju vrijednosti kupaca, a usporedba između očekivanja i percepcije može se kroz to učinkovito mjeriti.

Mukhtar i suradnici (2013) analizirali su ljestvicu SERVQUAL i došli do zaključka da je to provjereni instrument koji se može učinkovito koristiti u svrhe usporedne analize. Mjerilo se tijekom godina široko koristilo, a time je valjanost ljestvice drastično poboljšana zbog opsežnih terenskih ispitivanja i usavršavanja. Ljestvica SERVQUAL je pohvaljena zbog njezine valjanosti, primjenjivosti i pouzdanosti u procjeni kvalitete usluga različitih organizacija. Također su izjavili da se SERVQUAL tijekom godina pokazao samodostatnim, djelotvornim i učinkovitim te se može koristiti u raznim organizacijama koje pružaju usluge.

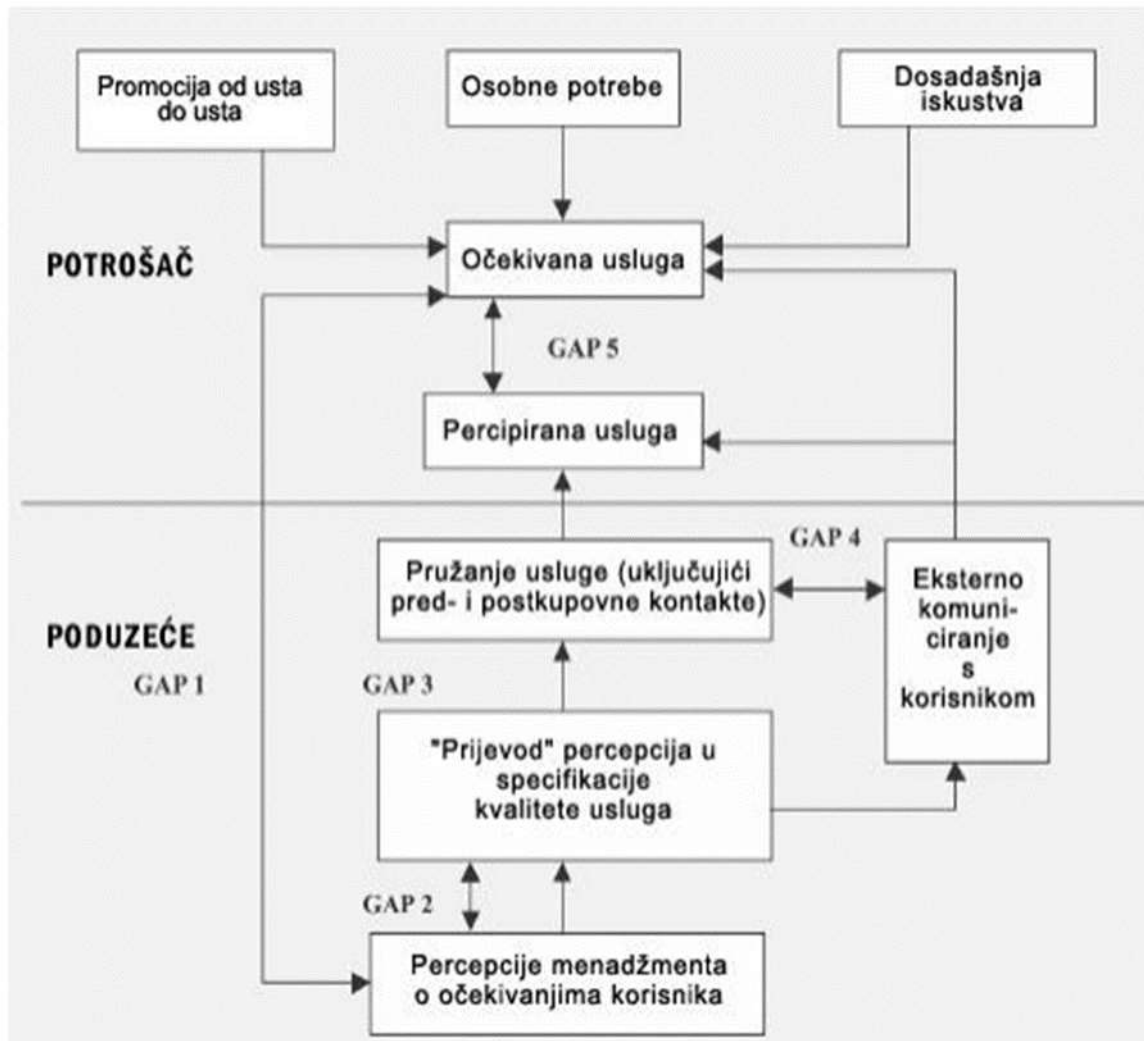
U posljednjih nekoliko godina provedena su mnoga istraživanja o primjenjivosti modela SERVQUAL u raznim ključnim poslovnim sektorima, gdje se pokazalo da je pouzdan alat za donošenje odluka u industrijskim vertikalama poput zdravstvenog sektora (Nawaz, et al., 2016; Ajam i sur., 2014), obrazovanja (Mansori i sur., 2014) automobilske industrije (Katarne i sur., 2010), bankarstva (Panda i Kondasani, 2014), telekomunikacija (Baruah i sur., 2015) i hotelijertva (Ryglóvá i sur., 2013).

Shodno navedenom ljestvica SERVQUAL je jedan od najpopularnijih i široko primjenjivih alata za mjerenje parametara kvalitete usluge, iako ima i određenih nedostataka većina studija je za nju glasala kao za najprikladniji instrument u studijama kvalitete usluge (Akter i sur., 2008; Boshoff i Gray, 2004).



Zbog ove popularnosti, široke primjenjivosti, kao i ispitivanja, skala SERVQUAL mora se proučiti u različitim kontekstima i društvenim okruženjima širom svijeta. Osnovni koncept ovog modela je usporedba osjećaja kupaca prije i nakon korištenja usluge. Uslugu GAP može se definirati kao razliku između očekivanja i percepcije kupaca, a prikazuje se na sljedećoj slici.

**Slika 1. Shematski prikaz usluge GAP**



Izvor: izrada autora prema Parasuraman i sur. (1985)

Prema modelu, GAP 5 nastaje zbog kombiniranih razloga GAP 1 do GAP 4. U početku se očekivanja kupaca formiraju zbog tri čimbenika usmene komunikacije o određenoj usluzi, osobnim potrebama i željama te prošla iskustva kupaca, kako slijedi:

- GAP 1 je razlika između razine očekivanja kupca i onoga što tvrtka doživljava u vezi s očekivanjima kupaca.

- GAP 2 je razlika između onoga što tvrtka doživljava u pogledu očekivanja kupaca i razvoja netočnih standarda kvalitete usluge.
- GAP 3 je razlika između primjene standarda usluga i stvarnih razina pružanja visokokvalitetnih usluga kupcima.
- GAP 4 je razlika između obećanja datog putem komunikacije i stvarne isporuke usluga.

Po definiciji, SERVQUAL je višedimenzionalni istraživački instrument koji se koristi putem upitnika za bilježenje razina očekivanja i razina percepcije kupaca. Sastoji se od popisa od 22 podudarna broja izjava, svaki u parametrima očekivanja i percepcije, raspoređenih u pet dimenzija.

Konačno definiranih pet dimenzija instrumenta SERVQUAL može se opisati kao (Samal i sur., 2018):

- pouzdanost: pouzdano i točno izvršavanje dodijeljenih dužnosti
- osiguranje: sposobnost stjecanja povjerenja među kupcima zahvaljujući znanju i ljubaznosti zaposlenika
- materijal: alati, oprema, izgled, fizički sadržaji, osoblje i komunikacijski materijali, uniforme iz kojih proizlazi osjećaj kvalitete
- empatija: osiguravanje brižnog i pažljivog odnosa prema kupcima
- odgovornost: pružanje brzih usluga i stav i spremnost za pomoć.

Iz navedenog se može zaključiti da je skala SERVQUAL prihvaćena kao univerzalna ljestvica za mjerenje parametara kvalitete u različitim subjektima uslužnog sektora. Iako je tijekom godina bio izazov i dalje je zadržao svoju robusnost i valjanost na ovom nestabilnom tržištu, a djelovao je i kao osnova za nove studije o kvaliteti u marketingu usluga. Neki su ga istraživači osporavali tijekom tog razdoblja, ali zbog njegove univerzalne primjenjivosti zadržao je vodeću poziciju i u sadašnjosti.

Kada je riječ o hotelijerstvu model SERVQUAL primjenjuje se za mjerenje zadovoljstva gostiju u hotelijerstvu. Izvještava o raskoraku između očekivanja i percepcije gostiju. U hotelijerstvu je kvaliteta usluge kao izuzetno subjektivna kategorija presudna za zadovoljstvo gosta. Stoga je imperativ za menadžere u hotelijerstvu da primijene model SERVQUAL za mjerenje usluge kvaliteta u vlastitom hotelskom poduzeću, kako bi se udovoljilo očekivanjima gosta i osigurala pozicija na rastućem globalnom turističkom tržištu.

Također se može analizirati i primjena SERVQUAL modela u bankarstvu. Varijacije u učinku usluge mogu pružiti mogućnosti utjecaja na percepciju vrijednosti, zadovoljstva i lojalnosti korisnika pa se koristi ljestvica SERVQUAL za mjerenje zadovoljstva i lojalnosti klijenata u bankarskoj industriji.

Kao primjer se navodi studija koju su 2016. godine proveli Andreas P. Kakouris i Panagiotis K. Finos. Naime, navedeni autori su proveli istraživanje o primjeni SERVQUAL modela u bankarstvu. Nakon istraživanja su došli do zaključka je moguće mjeriti percepciju kvalitete usluga klijenata vodeće banke na tržištu Srbije korištenjem najpopularnijeg i široko korištenog alata za mjerenje kvalitete usluga SERVQUAL, kako bi se utvrdili glavni nedostaci u kvaliteti usluga u slučaju - u studijskoj banci. Istraživanje je otkrilo nekoliko važnih nedostataka, a uzimajući u obzir da u svih pet dimenzija kvalitete usluge postoji negativan jaz između percepcija i očekivanja, zaključak koji se može izvući je da postoji određena razina nezadovoljstva među klijentima slučaja u studijskoj banci zbog čega su potrebna poboljšanja.

Jasno je da postoji mnogo potencijala u alatu SERVQUAL i može se izmijeniti kako bi bolje odgovarao postavkama usluge ili tržišnim uvjetima. Stoga ova studija preporučuje sljedeće u vezi s upotrebom alata SERVQUAL prilikom primjene u bankarstvu:

- uvesti pitanja koja se odnose na troškove unutar SERVQUAL upitnika kao zasebnu stavku
- utvrditi broj intervjua potrebnih za utvrđivanje
- statistički valjana ocjena očekivanja i ponderi, tako da se skala očekivanja (kao i tablica dodjeljivanja pondera) može ukloniti iz većine upitnika, čime se skraćuje vrijeme potrebno za popunjavanje upitnika, kao i za analizu podataka
- uvesti pitanja u vezi s duljinom i razumljivošću upitnika
- ispitati mogućnost izvođenja benčmarkinga SERVQUAL istraživanja s ciljem utvrđivanja očekivanja kvalitete usluge, kao i percepcije konkurenata na tržištu.

Naime, rezultati kvantitativne primjene instrumenta SERVQUAL pokazuju da ovaj model menadžerima može pružiti korisne informacije za procjenu očekivanja i percepcije gostiju hotela, s ciljem učenja o prazninama u pojedinim dimenzijama kvalitete usluge.

Zaključno, u ovom dijelu rada se nastojao pojasniti model SERVQUAL koji menadžerima ne pruža samo jasnu sliku kvalitete pružene usluge, već i pomaže u otkrivanju potreba, želja i očekivanja gostiju. Ista se analizira utvrđivanjem karakteristika kvalitete usluge koje su najvažnije za goste, pa se može reći da pomaže menadžerima u postavljanju standarda za pružanje usluga u ugostiteljstvu.

#### **2.4. HESQUAL model**

Kvaliteta usluge i povezani marketinški koncepti, poput zadovoljstva kupaca i lojalnosti, u prošlosti su se rijetko koristili u sektoru visokog obrazovanja. Najviše se smatralo *ad hoc* komponentama koje su dodale vrijednost sveučilištima, ali ne i nužnošću za njihov opstanak. Međutim, posljednjih desetljeća došlo je do neviđenih promjena u okruženju višeg obrazovanja (Chong i Ahmed, 2015).

Prošli su dani kada su sveučilišta imala sigurnu potražnju za njihovim uslugama. Institucije koje su prije bile dostupne samo društvenim elitama, sada se moraju natjecati kako bi privukle studente i stekle udio na tržištu. Iako samo nekoliko prestižnih sveučilišta još uvijek ima slobodu priznati studente po svom izboru, većina se mora natjecati na otvorenom tržištu koje karakterizira široka raznolikost izbora (Latif i sur., 2017).

Među čimbenicima koji dovode do takvog konkurentnog okruženja su internacionalizacija visokog obrazovanja, porast privatnih sveučilišta i smanjenje državnog financiranja javnih sveučilišta. Oni su, popraćeni općim povećanjem školarina, pojačali percepciju da je visoko obrazovanje sada privatno dobro, a ne javno dobro. Obrazovanje postaje intenzivno, koncepti poput kvalitete usluge, zadovoljstva studenata, imidža institucije i lojalnosti studenata koji se nisu našli u strateškim planovima sveučilišta odjednom su postali ključni elementi njihovog opstanka (Dennis i sur., 2016).

Kontekstni model za kvalitetu usluge pod nazivom HESQUAL razvili su Teeroovengadum i suradnici (2016) za mjerenje kvalitete usluga u mauricijskom visokom obrazovanju. Nakon istraživanja koje se sastojalo od rasprava u fokus grupama i dubinskih intervjua, identificiran je popis atributa kvalitete visokih obrazovnih usluga. Dobiveno je ukupno 53 atributa za koje je utvrđeno da se odnose na pet glavnih tema. Razvijen je instrument i provedeno istraživanje. Provedena je istraživačka faktorska analiza radi provjere jednodimenzionalnosti konstrukcija, a također je izvršena i analiza pouzdanosti. Konačni model sastoji se od 48 atributa kvalitete visokih obrazovnih usluga grupiranih u 11 dimenzija i koji predstavljaju pet glavnih tema.

Model uključuje i funkcionalni i tehnički aspekt kvalitete visokoobrazovnih usluga. Aspekt funkcionalne kvalitete usluge sastoji se od administrativne kvalitete, kvalitete fizičkog okoliša, temeljne obrazovne kvalitete i kvalitete pomoćnih objekata. Tehnički aspekt kvalitete usluge zamišljen je kao transformacijska kvaliteta (Harvey, Green, 1993) i sastoji se od jednodimenzionalne konstrukcije.

Ovdje se može navesti i jedno od brojnih provedenih istraživanja koje je provedeno kako bi se ispitala svrhovitost primjene HESQUAL modela u kontekstu percepcije studenata o kvaliteti usluga te njihovom zadovoljstvu i lojalnosti u kontekstu višeg obrazovanja. Unatoč ograničenjima studije, istraživanje doprinosi postojećoj literaturi procjenjujući psihometrijska svojstva HESQUAL ljestvice i pružajući empirijske dokaze u pogledu njegove valjanosti i pouzdanosti pomoću potvrdnog pristupa (Teeroovengadum, Nunkoo, 2019).

Stoga autori Viraiyan Teeroovengadum i Robin Nunkoo (2019) tvrde da se mjerni instrument može pouzdano koristiti za procjenu kvalitete usluga visokih učilišta. Štoviše, ispitivanjem strukturnog modela koji povezuje kvalitetu usluge i ishode, poput zadovoljstva učenika, percipirane vrijednosti, imidža i lojalnosti, ova studija ne samo da potvrđuje moć predviđanja modela HESQUAL i njegovu nomološku valjanost, već i empirijski pokazuje važnost tehničke kvalitete kakvu je u početku zagovarao Grönroos (1982).

Umjesto da se nadograđuju na generički okvir SERVQUAL-a, postoji niz studija koje su nastojale identificirati dimenzije više kvalitete obrazovnih usluga (HESQUAL) koristeći eksplorativnu fazu koja se sastoji od kvalitativnih metoda istraživanja. Jedna od takvih pionirskih studija je ona Leblanca i Nguyena (1997) koji je identificirao 38 atributa kvalitete usluge. One su grupirane u sedam dimenzija: osoblje za kontakt, ugled, materijalni dokazi, administracija, kurikulum, odaziv i pristup objektima.

U kasnijoj studiji provedenoj u različitim zemljama, Velikoj Britaniji, Australiji i Švedskoj, Lagrosen (2001) identificirao je 11 čimbenika koji se sastoje od 31 stavke. Dimenzije kvalitete usluge bile su korporativna suradnja, informacije i odaziv, ponuđeni tečajevi, kapaciteti kampusa, nastavna praksa, interno vrednovanje, vanjsko vrednovanje, računalna oprema, suradnja i usporedbe, čimbenici nakon studija i knjižnica resursi. Slična istraživanja provedena su u različitim postavkama. Sve su te studije temeljito ispitane kako bi se razvio konceptualni okvir modela HESQUAL.

Mjerni/faktorski model razvijen je na temelju pregleda postojeće literature i prikupljanja i analize kvalitativnih podataka. Pet opsežnih dimenzija HESQUAL-a identificirano je iz opsežnog pregleda literature i prikupljanja kvalitativnih podataka u skupinama za male intervjue i fokusne grupe sa studentima i akademskim temama. To su administrativna kvaliteta, kvaliteta fizičkog okoliša, kvaliteta suodgoja, kvaliteta objekata za podršku i kvaliteta transformacije. Dimenzije identificirane opsežnim pregledom literature utvrđene su u skladu s nalazima dubinskih intervjua i intervjua fokus grupa s academicima i studentima. To se očekivalo, kao što su pokazali Latif i suradnici (2017), atributi kvalitete usluge uglavnom su isti u svim kulturama.

Nadalje, u velikoj mjeri pod utjecajem marketinške literature, istraživanje na ovu temu općenito se usredotočilo na kvalitetu usluga visokog obrazovanja (HESQUAL) i srodne koncepte kao što su zadovoljstvo studenata, percipirana vrijednost i slika (Latif i sur., 2017). Međutim, primjena koncepta kvalitete i marketinga na visoko obrazovanje još je relativno u povojima, što rezultira brojnim prazninama u znanju. Kvaliteta usluga u visokom obrazovanju obuhvaća funkcionalne i transformacijske aspekte. Dok se funkcionalna komponenta kvalitete usluge odnosi na proces pružanja usluga, transformativna kvaliteta u obrazovanju, koju su Harvey i Green (1993) konceptualizirali, odnosi se na tehnički aspekt kvalitete usluge.

Imajući to u vidu, prvo ograničenje postojećih studija je da je pojam transformacijske kvalitete usluga zanemaren u većini studija o ocjenjivanju kvalitete usluga te u modelima zadovoljstva i lojalnosti učenika za više obrazovne institucije. Važan cilj visokih učilišta je transformacija učenika kroz poučavanje i učenje. Dok tržišno orijentirane inicijative sveučilišta donose različite pozitivne ishode, poput povećanja tržišnog udjela i boljih financijskih performansi, previše se usredotočuje na finansijska dobit štetna je za obrazovne procese i ishode, poput transformacije učenika. Zbog toga istraživači naglašavaju potrebu da se visoka učilišta i istraživači usredotoče na pojam transformativne kvalitete usluga (Zachariah, 2007).

Očekivalo bi se da će istraživači procijeniti transformacijsku dimenziju kvalitete usluga u visokom obrazovanju kao dio vježbi ocjenjivanja kvalitete. Iznenadujuće, studije su propustile ovu dimenziju, pa su postojeće mjerne ljestvice i modeli HESQUAL-a nepotpuni i teoretski ograničeni. Drugo, uobičajeno je da istraživači zainteresirani za procjenu kvalitete u visokom obrazovanju razviju strukturne modele koji uključuju kvalitetu usluge kao varijablu prediktora (Mazzarol, 2009).

Takve se studije ne fokusiraju samo na funkcionalne aspekte kvalitete usluge, izostavljajući tehničke dimenzije, već i konceptualiziraju funkcionalnu kvalitetu usluge kao jednodimenzionalnu konstrukciju. Međutim, u stvarnosti je funkcionalna kvaliteta usluga višedimenzionalna i sadrži različite poddimenzije koje nekoliko studija ne uzima u obzir (Ladhari i sur., 2011).

### **3. MJERENJE KVALITETE USLUGA U OBITELJSKOM HOTELU**

U ovom dijelu rada se prikazuje provedeno istraživanje. Odnosno, nakon cilja i zadataka istraživanja se prikazuje metodologija istraživanja. Opisuje se uzorak istraživanja, te dobiveni rezultati, koji se i analiziraju i interpretiraju.

#### **3.1. Cilj i zadatci istraživanja**

Cilj istraživanja je utvrditi razliku između očekivanog i postignutog zadovoljstva korisnika usluga, odnosno gostiju obiteljskog hotela Millennium u Osijeku.

Zadatak je korištenjem SERVQUAL modela, odnosno njegovih dimenzija uočiti razliku između očekivanog, te postignutog zadovoljstva gostiju promatranog hotela hotelskim uslugama.

#### **3.2. Metodologija istraživanja**

Kada je riječ o metodologiji rada korištena je metoda ispitivanja. Metoda ispitivanja sastoji se u postavljanju pitanja osobama od kojih se prikupljaju podatci i njihovi odgovori u usmenom ili pismenom obliku, a metoda ispitivanja se koristi kroz anketni upitnik, kako bi se došlo do informacija od ispitanika.

Upitnik sadrži dva dijela.

Prvi dio su pitanja o demografskim karakteristikama ispitanika.

Drugi dio su pitanja, odnosno tvrdnje koje se odnose na očekivanja i zadovoljstvo boravkom, odnosno uslugama prilikom boravka u hotelu Millennium. U ovom slučaju je korišten SERVQUAL upitnik koji sadrži 22 para tvrdnji (Prilog 1). Korišten je u svom originalnom obliku, s tim da su određene tvrdnje prilagođene tvrdnjama potrebitim za ovo istraživanje. Tvrdnjama se ispituje pet dimenzija kvalitete, odnosno:

- opipljivost (fizička dimenzija usluge, što obuhvaća stanje objekta i opreme, kao i izgled osoblja),
- pouzdanost (sposobnost da osoblje točno i odgovorno realizira obećane usluge),
- poistovjećivanje (riječ je o ljubaznosti osoblja, te ulijevanju povjerenja korisnicima),
- stručnost i povjerenje (naglasak je na individualiziranoj pažnji i brizi o gostu),



- susretljivost (podrazumijeva odgovornost i volju osoblja da pruži uslugu i(li) pomoć).

Za svaku tvrdnju su ispitanici iskazali svoje slaganje, odnosno neslaganje, dajući ocjenu od 1 do 5, gdje je:

- 1 u potpunosti se ne slažem,
- 2 ne slažem se,
- 3 niti se slažem niti ne slažem,
- 4 slažem se,
- 5 u potpunosti se slažem.

Upitnik je bio isprintan na hrvatskom i engleskom jeziku, te ga je osoblje hotela podijelilo po sobama, gdje su gosti imali mogućnost anonimno zabilježiti svoje odgovore.

### **3.3. Uzorak istraživanja**

Istraživanje je provedeno na uzorku od 30 ispitanika. U provedenom istraživanju su se ispitivala očekivanja i percepcije, odnosno doživljaj kvalitete pružene usluge u hotelu Millennium.

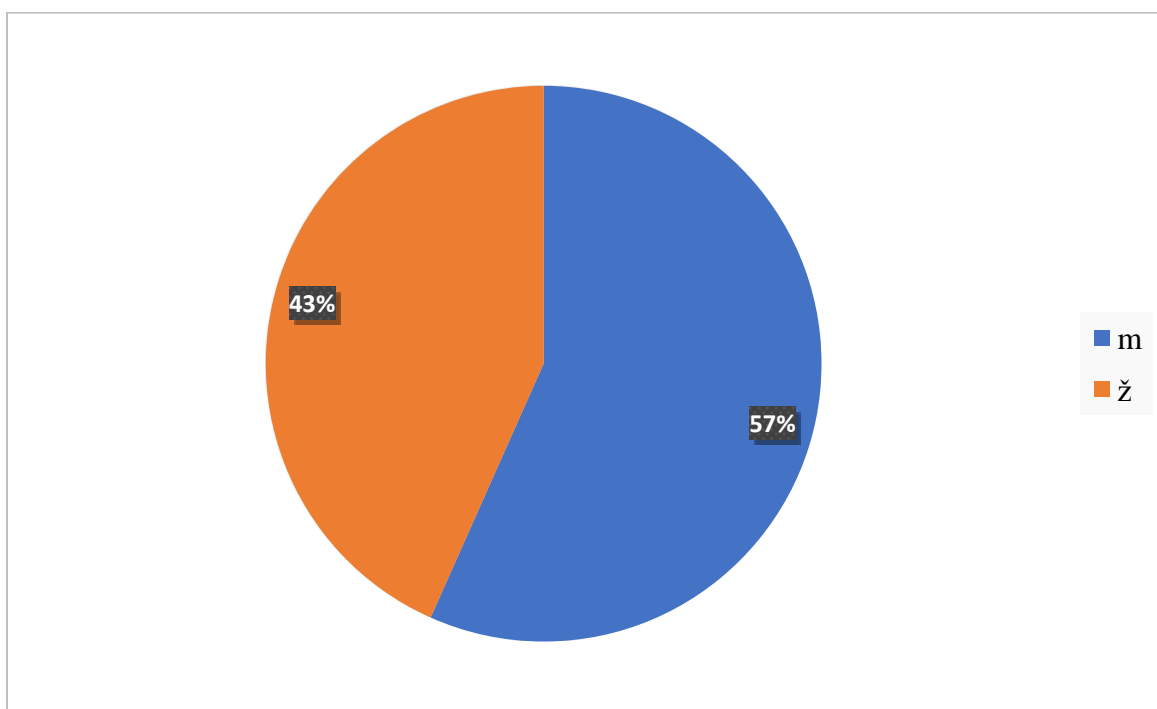
Hotel Millennium je obiteljski hotel smješten u Ulici kralja Petra Svačića u Osijeku. Riječ je o modernom obiteljskom hotelu s tri zvjezdice koji se nalazi jedan kilometar od gradske jezgre Tvrđe, odnosno dva kilometra od središta grada. Hotel je opremljen suvremenom opremom, klima uređajima, tv prijemnicima, telefonom, sefom, kao i mini barom. Također je gostima na raspolaganju bežični internet tu cijelom hotelu. Kapacitet hotela je 50 ležaja raspoređenih u sobama i apartmanima hotela. Recepcija je otvorena 24 sata, a hotel ima restoran, caffe bar (ljetna i zimska terasa), te konferencijsku dvoranu. Hotel zbog svog položaja i prema uređenju je pogodan kako za odmor (za pojedince i obitelji, te grupe) tako i za sve one koji dolaze poslovno.

Istraživanje je obuhvatilo jednu skupinu ispitanika, a to su gosti hotela. Istraživanje je provedeno između 15. svibnja i 15. lipnja.

### 3.4. Analiza i interpretacija rezultata istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo 30 osoba/gostiju. Prikaz uzorka prema spolu je u sljedećem grafu.

**Graf 1. Ispitanici prema spolu**

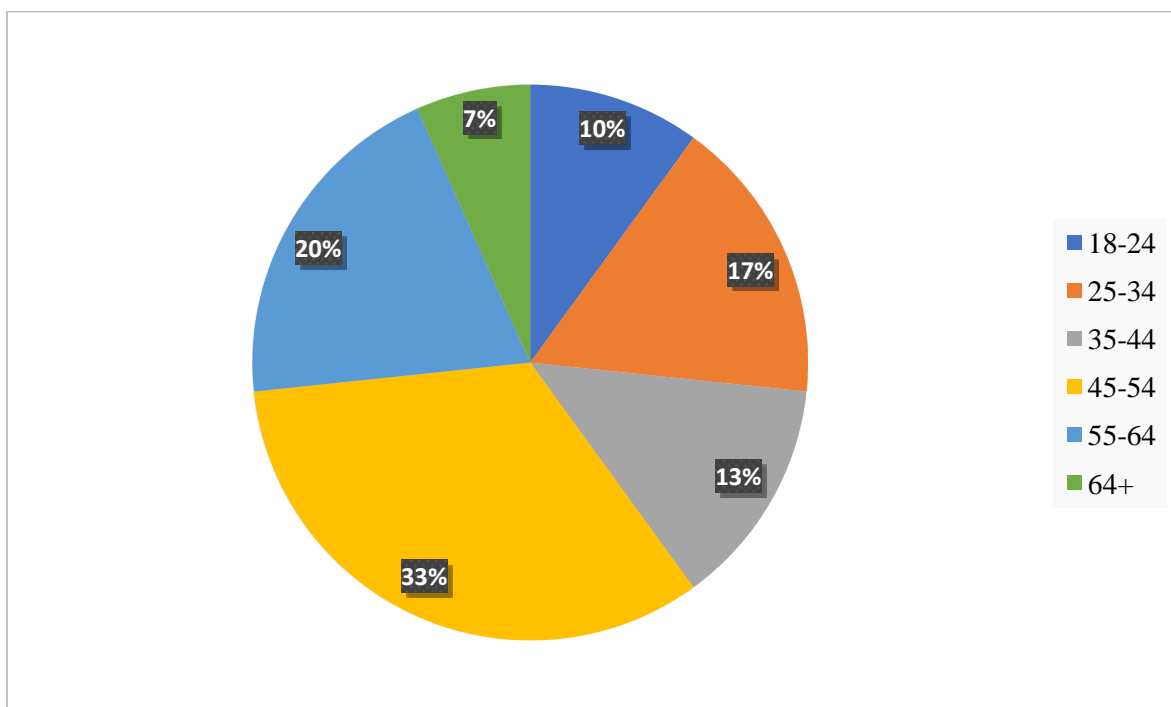


Izvor: izrada autora

U istraživanju je sudjelovalo 17 osoba muškog spola, što je 57% uzorka, te 13 osoba ženskog spola, odnosno 43% uzorka.

Sljedeći graf prikazuje ispitanike prema njihovoj dobi.

**Graf 2. Ispitanici prema dobi**

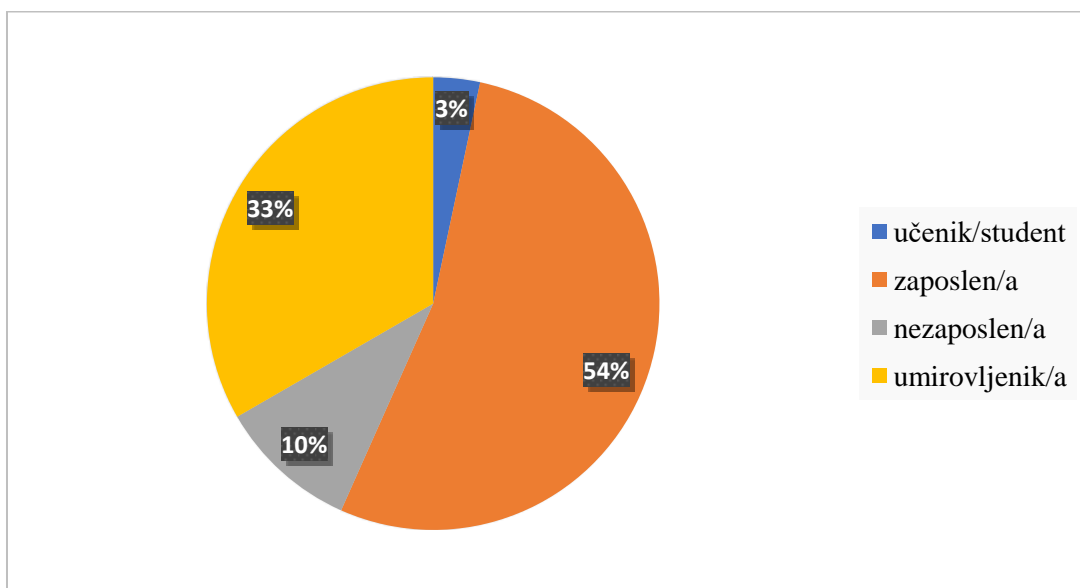


Izvor: izrada autora

Najveći dio ispitanika spada u dobnu skupinu od 45 do 54 godine (33%), te dobnu skupinu od 55 do 64 godine (20%). Manji udio čine osobe mlađe životne dobi, kao i dobi iznad 64 godine (7%). Navedeni rezultati ukazuju na to da su u istraživanju sudjelovale u najvećem dijelu osobe srednje životne dobi.

Sljedeći graf prikazuje zanimanje ispitanika.

**Graf 3. Ispitanici prema zanimanju**

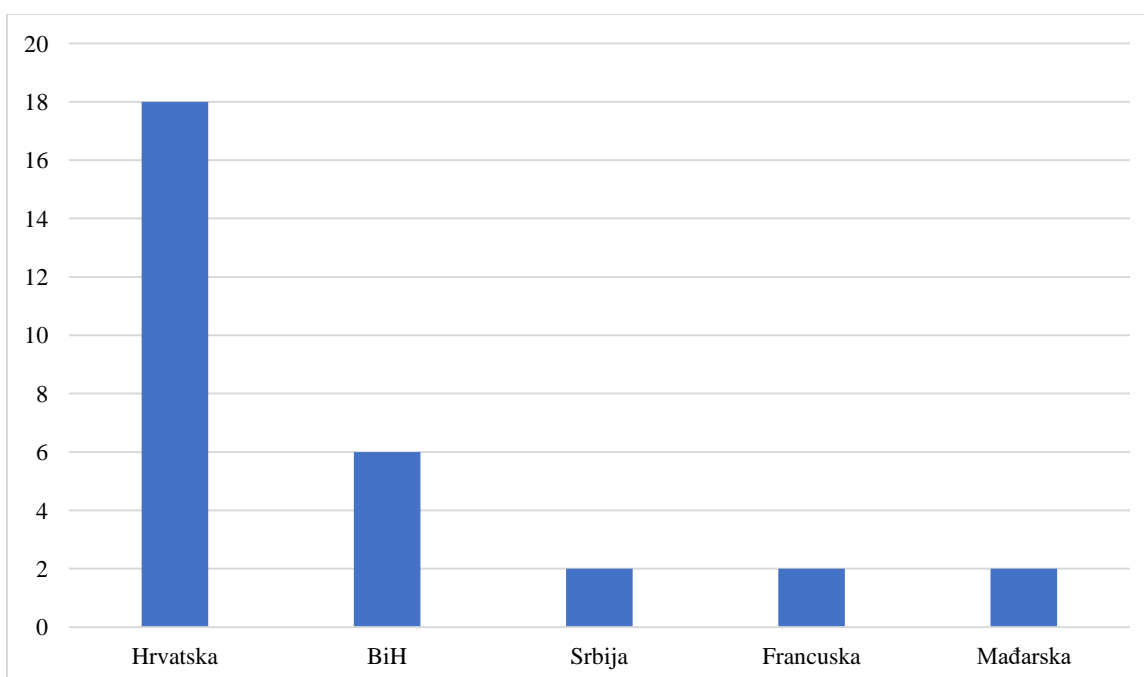


Izvor: izrada autora

Prema dobivenim rezultatima u istraživanju je više od polovice zaposlenika (54%) zaposleno. Potom, 33% uzorka su osobe koje su u mirovini. Nezaposleno je 10% uzorka, a 3% ispitanika su učenici/e odnosno studenti/ce.

Sljedeće pitanje se odnosilo na zemlju iz koje dolaze ispitanici.

**Graf 4. Zemlja iz koje dolaze ispitanici**

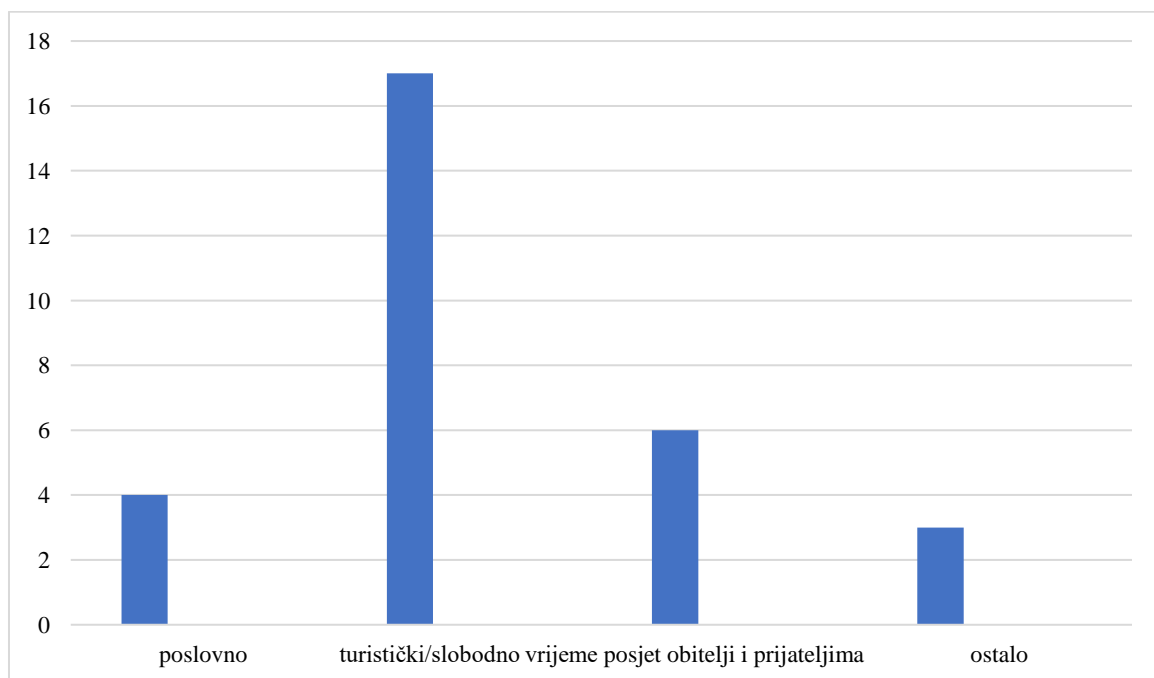


Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika, odnosno njih 18 je iz Hrvatske. Potom su ostali ispitanici iz susjednih zemalja odnosno šest ispitanika je susjedne Bosne i Hercegovine, dva iz Srbije i dva iz Mađarske. Također, dva ispitanika su iz Francuske. Prema navedenim rezultatima može se zaključiti kako je riječ u najvećem broju o domaćim gostima. Razlog navedenom se može pronaći i u trenutnoj situaciji o putovanjima, odnosno pravilima koja su nametnuta pandemijom Covid19, a koja se odnose na ograničenja putovanja.

Sljedeće pitanje se odnosilo na razlog odnosno motiv dolaska i odsjedanja u hotelu Millennium.

### Graf 5. Motiv putovanja

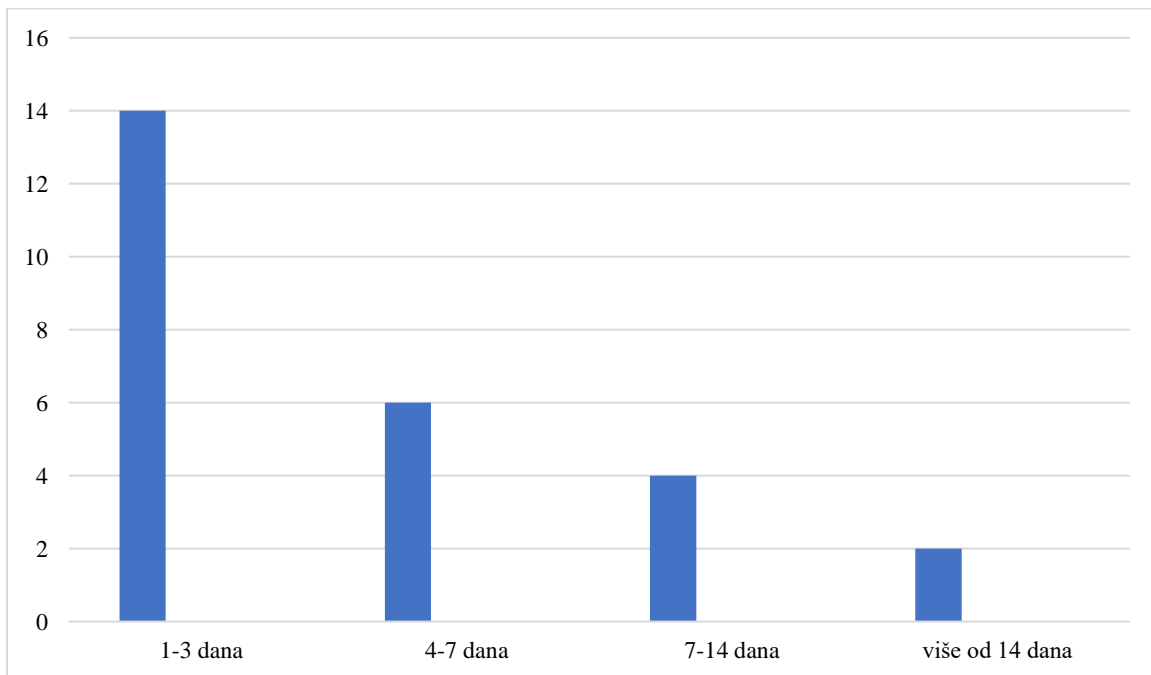


Izvor: izrada autora

Prethodno pitanje se odnosilo na motiv putovanja. Najveći broj ispitanika (17) je naveo kao motiv turističko putovanje, odnosno provođenje slobodnog vremena. Potom šest osoba je naveo da je došlo u posjet obitelji i prijateljima, te odsjelo u hotelu. Četiri osobe su došle poslovno. Tri osobe su navele ostalo, odnosno navele su kao razlog privatne razloge.

Sljedeće pitanje se odnosilo na duljinu boravka u hotelu. Rezultati se prikazuju na sljedećem grafu.

**Graf 6. Duljina boravka**



Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika (14) je u hotelu odsjeo između jednog i tri dana. Zatim je šest ispitanika u hotelu između četiri i sedam dana. Četiri ispitanika su u hotelu između jednog i dva tjedna. Tek dva ispitanika su u hotelu duže od 14 dana.

Nakon pitanja koja su se odnosila na profil ispitanika, odnosno njihova demografska obilježja, slijede tvrdnje koje su se ispitivale, a u sljedećim tablicama se prikazuju rezultati.

Ispitanici su iskazali svoje (ne)slaganje s tvrdnjama koje se navode u sljedećim tablicama.

Tablica 1 se odnosi na tvrdnje o fizičkoj dimenziji usluge, odnosno opipljivosti (fizička dimenzija usluge, što obuhvaća stanje objekta i opreme, kao i izgled osoblja).

**Tablica 1. Tvrdnje o fizičkoj dimenziji usluge**

		Očekivanja	Percepcija	
	Varijabla/tvrdnja	Prosječna ocjena	Prosječna ocjena	Servqual jaz
T1	Hotel je opremljen modernom opremom.	4,23	4,50	+0,27
T2	Objekt hotela je vizualno atraktivan.	4,86	4,73	-0,13
T3	Osoblje hotela izgleda uredno.	4,60	4,66	+0,06
T4	Materijali za uslugu hotela su vizualno atraktivni.	4,40	4,60	+0,20

Izvor: izrada autora

Tvrdnja *Hotel je opremljen modernom opremom* je prema ispitanicima tvrdnja gdje je zabilježen pozitivan SERVQUAL jaz. Naime, percepcija je veća od očekivanja. Negativan SERVQUAL jaz bilježi tvrdnja *Objekt hotela je vizualno atraktivan*. Pozitivan SERVQUAL jaz bilježe i tvrdnje *Osoblje hotela izgleda uredno* i *Materijali za uslugu hotela su vizualno atraktivni*.

Kada je riječ o fizičkoj dimenziji očekivanja i percepcija su visoko ocijenjeni, a bilježi se manji jaz među istima.

Sljedeća tablica prikazuje tvrdnje o sposobnosti realizaciji obećane usluge, odnosno pouzdanosti (sposobnost da osoblje točno i odgovorno realizira obećane usluge).

**Tablica 2. Tvrdnje o sposobnosti realizacije obećane usluge**

		Očekivanja	Percepcija	
	Varijabla/tvrdnja	Prosječna ocjena	Prosječna ocjena	Servqual jaz
T5	Gostima se obećanja izvršavaju na vrijeme.	4,60	4,56	-0,04
T6	Osoblje hotela je zainteresirano za rješavanje problema.	4,76	4,70	-0,06
T7	Usluga u hotelu je besprijekorna.	4,76	4,60	-0,16
T8	Hotelske usluge se pružaju u točno obećanom vremenu.	4,30	4,26	-0,04
T9	U hotelu se usluge pružaju bez grešaka.	4,76	4,70	-0,04

Izvor: izrada autora

Prethodna tablica prikazala je pet tvrdnji o sposobnosti realizacije obećane usluge. Naime, tvrdnje *Gostima se obećanja izvršavaju na vrijeme*, *Osoblje hotela je zainteresirano za rješavanje probleme*, *Usluga u hotelu je besprijekorna*. *Hotelske usluge se pružaju u točno obećanom vremenu*, te u *Hotelu se usluge pružaju bez grešaka* bilježe negativan SERVQUAL jaz, gdje je ja jako male vrijednosti manja percepcija od očekivanja.

Sljedeća tablica prikazuje rezultata o tvrdnjama o poistovjećivanju, odnosno o ljubaznosti osoblja, te ulijevanju povjerenja korisnicima, odnosno gostima hotela.



**Tablica 3. Tvrdnje o znanju i ljubaznosti osoblja te njihovom povjerenju**

		Očekivanja	Percepcija	
	Varijabla/tvrdnja	Prosječna ocjena	Prosječna ocjena	Servqual jaz
T10	Osoblje hotela obavještava goste o točnom vremenu pružanja usluga.	4,53	4,52	-0,01
T11	U hotelu se gosti poslužuju promptno.	4,63	4,53	-0,10
T12	Osoblje hotela je uvijek spremno pomoći gostu.	4,66	4,60	-0,06
T13	Osoblje hotela je spremno uvijek odgovoriti gostu.	4,76	4,66	-0,06

Izvor: izrada autora

Prethodna tablica prikazuje tvrdnje o znanju i ljubaznosti osoblja, te povjerenju u njih. Sve četiri tvrdnje *Osoblje hotela obavještava goste o točnom vremenu pružanja usluga, U hotelu se gosti poslužuju promptno, Osoblje hotela je uvijek spremno pomoći gostu i Osoblje hotela je spremno uvijek odgovoriti gostu.*

Bilježi se negativan, SERVQUAL jaz a sve navedene tvrdnje. Vrijednosti SERVQUAL jaza su nezamjetne.

Sljedeća tablica prikazuje tvrdnje koje se odnose na stručnost i povjerenje, a naglasak je na individualiziranoj pažnji i brizi o gostu.

**Tablica 4. Tvrdnje o razumijevanju korisnika/gostiju**

		Očekivanja	Percepcija	
	Varijabla/tvrdnja	Prosječna ocjena	Prosječna ocjena	Servqual jaz
T14	Ponašanje osoblja hotela ulijeva povjerenje.	4,76	4,63	-0,13
T15	Gosti osjećaju sigurnost prilikom vršenja transakcija u hotelu.	4,80	4,70	-0,10
T16	Osoblje hotela je uvijek ljubazno.	4,86	4,56	-0,30
T17	Osoblje hotela uvijek zna odgovoriti na zahtjev gosta.	4,83	4,63	-0,20

Izvor: izrada autora

Prethodna tablica prikazuje tvrdnje o razumijevanju gostiju. U svim tvrdnjama (*Ponašanje osoblja hotela ulijeva povjerenje. Gosti osjećaju sigurnost prilikom vršenja transakcija u hotelu. Osoblje hotela je uvijek ljubazno. Osoblje hotela uvijek zna odgovoriti na zahtjev gosta.*)

Za sve tvrdnje se bilježi negativan SERVQUAL jaz, niskih vrijednosti.

Sljedeća tablica se odnosi na tvrdnje o susretljivosti, što podrazumijeva odgovornost i volju osoblja da pruži uslugu i/ili pomoć.

**Tablica 5. Tvrdnje o odgovornosti**

		Očekivanja	Percepcija	
	Varijabla/tvrdnja	Prosječna ocjena	Prosječna ocjena	Servqual jaz
T18	Osoblje hotela pruža gostu individualiziranu pažnju.	4,80	4,60	-0,20
T19	Radno vrijeme hotela odgovora gostima	4,76	4,70	-0,06
T20	Osoblje pruža osobnu pažnju.	4,83	4,56	-0,27
T21	Osoblje hotela je brižno prema gostima	4,86	4,60	-0,26
T22	Osoblje hotela prihvaća specifične potrebe gostiju.	4,80	4,56	-0,24

Izvor: izrada autora

Sve tvrdnje o odgovornosti (*Osoblje hotela pruža gostu individualiziranu pažnju. Radno vrijeme hotela odgovara gostima. Osoblje pruža osobnu pažnju. Osoblje hotela je brižno prema gostima. Osoblje hotela prihvaća specifične potrebe gostiju.*) zabilježile su negativan SERVQUAL jaz. Najveći jaz je za tvrdnju *Osoblje pruža osobnu pažnju*.

Na temelju prikazanih rezultata se može reći kako su u istraživanju sudjelovale osobe, najvećim brojem, srednje životne dobi. Tako da su analizirana njihova očekivanja i percepcija u konačnici.

Ono što se može zaključiti je da nisu zabilježene velike razlike među očekivanim i percepcijom. Tri tvrdnje o fizičkoj dimenziji usluge su jedine bilježile pozitivan SERVQUAL jaz, dok je ostalih 19 tvrdnji pet dimenzija bilježilo negativan SERVQUAL jaz.

Najveći negativan jaz bilježi tvrdnja da je *osoblje hotela uvijek ljubazno* (-0,30), a najveći pozitivan jaz tvrdnja *hotel je opremljen modernom opremom* (+0,27). Prema kategorijama najveći jaz bilježi se u kategoriji o odgovornosti.

Zaključno se mora naglasiti kako je u istraživanju sudjelovalo mali broj osoba, obzirom da hotel nije imao velik broj gostiju u hotelu u vremenu kada se vršilo istraživanje zbog pandemije. U konačnici, kada se analiziraju prosječne ocjene očekivanog i ostvarenog zadovoljstva uočava

se kako statistička razlika nije značajna prema dvije dimenzije (pouzdanost i poistovjećivanje), a prema tri je (opipljivost, stručnost i povjerenje, te susretljivost).

potrebu za primjenom SERVQUAL modela u hotelijerstvu potvrđuje činjenica da u promatranom uzorku hotelski menadžeri ne znaju očekivanja svojih gostiju jer dimenzije kvalitete usluge koje smatraju najvažnijima ne odgovaraju onima koje su najviše važno za klijente, što potvrđuje i ukupni SERVQUAL jaz.

## 4. ZAKLJUČAK

Kvaliteta usluge je mjera u kojoj usluga ispunjava potrebe ili očekivanja kupaca ili je konceptualizira kao ukupni dojam kupaca u pogledu slabosti ili izvrsnosti usluge. Kvaliteta usluge u ugostiteljstvu postaje jedan od najvažnijih čimbenika za stjecanje održive konkurentske prednosti i povjerenja kupaca u visoko konkurentno tržište, pa stoga kvaliteta usluge može pružiti ugostiteljstvu veliku šansu za stvaranje konkurentske prednosti.

Mjerenje kvalitete usluge u hotelijerstvu vrlo je važno. Budući da je dovelo do čvrste veze između ugostiteljskih objekata i njihovih korisnika, konkurentno poslovno okruženje učinilo je kvalitetu usluga važnim dimenzijama u hotelijerstvu kako bi zadržalo i privuklo nove kupce.

Percepcija potrošača o kvaliteti usluge hotelijerskih usluga ovisi o razini zadovoljstva koje pružaju od određenog pružatelja usluga. Naime, o očekivanjima i percepciji kupaca o kvaliteti odlučuje se, o tome što davatelj usluga treba ponuditi i kako davatelj usluga treba pružiti da bi udovoljio očekivanjima kupaca. Kvaliteta usluge najvažniji je alat za privlačenje i zadržavanje kupaca. To je zbog činjenice da percepcija kupaca o kvaliteti usluge ovisi o razinama zadovoljstva koje proizlaze iz ugostiteljskog objekta.

Uvjerenja o pružanju usluga u svijesti kupaca su očekivanja kupaca koja djeluju kao mjerila u odnosu na izvedbu usluga. U hotelijerstvu gosti mogu imati mnoga očekivanja u pogledu izvedbe usluga i mogu usporediti svoje percepcije o kvaliteti usluga s njihovim očekivanjima. Ova je procjena vrlo važna i za ugostitelje jer istražuje snage i slabosti organizacija i pomaže im u stjecanju konkurentske prednosti

Percepcije se uvijek razmatraju u odnosu na očekivanja. Procjena kvalitete usluge koju pruža tvrtka i jesu li zadovoljni cjelokupnom uslugom. Bitno je naglasiti da se percepcije mogu mijenjati tijekom vremena i stoga je potrebno da tvrtke kontinuirano procjenjuju percepciju gostiju.

Kada je riječ o provedenom istraživanju, istraživanje temelji na znanstvenoj i kvantitativnoj istraživačkoj metodi. Rezultati otkriveni u ovom radu istaknuli su kvalitetu usluga koje pruža hotelijerstvo, kao grana ugostiteljstva. Kvaliteta hotelijerskih usluga koje pružaju hoteli mora se preispitati jer se očekivanja potrošača sve više povećavaju. Pružatelji hotelskih usluga moraju se prilagoditi najnovijoj tehnologiji i prijeći na najnoviju tehnologiju nakon napuštanja tradicionalne, jer navedeno predstavlja veliku potrebu vremena.

Ocjene negativnog prosječnog jaza skoro svih dimenzija ukazuju na neslaganje između očekivanja i percepcije. Iskustva usluga generiraju nezadovoljavajuću percepciju među gostima hotela. Hoteli bi trebali ozbiljno razmotriti pitanja kvalitete i poduzeti mjere za njihovo rješavanje. Cilj ovog rada bio je procijeniti kvalitetu usluga koje hotelijerska industrija pruža, na primjeru obiteljskog hotela, primjenom instrumenta SERVQUAL. U konačnici rad je mali doprinos poboljšanju afektivnosti i učinkovitosti hotelijerstva analizom rezultata ovog rada.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Besterfield, H. D., Besterfield-Michna, C., Besterfield, H. G., & Besterfield-Sacre, M. (1999). Total quality management, Prentice Hall, London.
2. Bicheno, J. (1998). The quality 60: A guide for service and manufacturing, Buckingham, PICSIE Books, UK.
3. Dale, B. G. (1999). TQM: An overview. Managing quality, Blackwell-Business, Oxford.
4. Goetsch, D., & Davis, S. (1994). Introduction to total quality: Quality, productivity, competitiveness (2nd ed.), Macmillan, London.
5. Hill, N., Alexander, J. (2016). The Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement , Routledge, London.
6. Kotler, P., Keller, K. Goodmann, M. (2009). Marketing Management, Pearson Prentice Hall, New York.
7. Mangkolrat S. (2008). Foreign Patient Customer Satisfaction with Private Hospital Service, A thesis onPublic Health Programme in health Systems Development, College of Public Health Sciences,Chula longkorn University.
8. Morgan, C., & Murgatroyd, S. (1997). Total quality management in the public sector, Open University Press Buckingham, UK.
9. Oakland, J. (1989). Total quality management, Heinemann, Oxford, UK.
10. Zachariah, S. (2007). Managing Quality in Higher Education: A Stakeholder Perspective. Doctorate ofEducation, University of Leicester, Leicester.

### Članci:

1. Asubonteng, P., McCleary, K. J., Swan, J. E. (1996). SERVQUAL revisited: A critical review of service quality. Journal of Services Marketing, 10(6), 62-81.

2. Bayraktar, E., Tatoglu, E., Zaim, S. (2008) Assurance in Education An instrument for measuring the critical factors of TQM in Turkish higher education. *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(6), 551-574.
3. Brady, M. K., Robertson, C. J. (2001). Searching for a consensus on the antecedent role of service quality and satisfaction: An exploratory cross-national study. *Journal of Business Research*, 51(1), 53-60.
4. Brown, R.M., Mazzarol, T.W. (2009). The importance of institutional image to studentsatisfaction and loyalty within higher education. *Higher Education*, 57(1), 81-95.
5. Chong, Y.S., Ahmed, P.K. (2015). Student motivation and the “feel good”factor: an empiricalexamination of motivational predictors of university service quality evaluation. *Studies inHigher Education*, 40(1), 158-177.
6. Collier, D. A. (1995). Modelling the relationships between process quality errors and overall service process performance. *International Journal of Service Industry Management*, 6(4), 4-19.
7. Dennis, C., Papagiannidis, S., Alamanos, E. and Bourlakis, M. (2016). The role of Brand attachmentstrength in higher education. *Journal of Business Research*, 69(8), 3049-3057.
8. Falkt, E.B., BerkamaN, E.T., Harrison, B. (2010). Predicting Persuasion-Induced Behavior Change from the Brain, *Journal of Neuroscience*, 30(25), 8421-8424.
9. Garvin, David A. (1984). What Does „Product Quality“ Really Mean? *Sloan Management Review*, Fall 1984(2), 25–45.
10. Harvey, L., Green, D. (1993). Defining quality, *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9-34.
11. Hernon, P., Danuta, A. (2001). Service Quality: A Concept Not Fully Explored, *Library Trends*, 49(4), 1-14.
12. Heung, V, Kucukusta, D., Song, H. (2000). A conceptual model of Medical Tourism: implications for future research *Journal of Travel & Tourism Marketing* 27, 236-251.



13. Jancikova, A., Brychta, K. (2009). TQM and organizational culture as significant factors in ensuring competitive advantage: a theoretical perspective, *Economics & Sociology*, 2(1), 80-95.
14. Jaswal, A.R., Walunj, S.R. (2017). Antecedents of Service Quality Gaps in Private Hospitals of Ahmednagar: A Critical Inquiry into the Hospital Attributes, *IBMRD's Journal of Management & Research*, 6(1), 42 – 51.
15. Juran, J. (1993). Made in USA: A renaissance in quality. *Harvard Business Review*, 1, 42-50.
16. Kakouris, A. P., Panagiotis, K. F. (2016). Applying Servqual tot he banking industry. *East-West Journal of Economics and Business*, 19(2), 57-71.
17. Kulašin, D., Fortuny-Santos, J. (2005). Review of the SERVQUAL concept, 4th Research/expert Conference with International Participation “Quality 2005”, 1, 133-140.
18. Kumar, V., Sharma, R.R.K. (2014). TQM Implementation: difficulty encountered by firms with different strategies and cultures, *Review of Business Research*, 14(1), 93-98.
19. Kumar, V., Sharma, R.R.K. (2017). Relating management problem solving styles of leaders to TQM focus: an empirical study, *The TQM Journal*, 29(2), 218-239.
20. Lagrosen, S. (2001). Strengthening the weakest link of TQM: From customer focus to customer understanding, *The TQM Magazine*, 13(5), 348-354.
21. Latif, K.F., Latif, I., Sahibzada, U., Ullah, M. (2017). In search of quality: measuring highereducation service quality (hieduqual). *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(7), 1-24.
22. Leblanc, G., Nguyen, N. (1997) An instrument for measuring the critical factors of TQM in Turkish higher education. *Total Quality Management and Business Excellence* 19(6), 551-574
23. Mathews, B. P., Ueno, A., Periera, Z. L., Silva, G., Kekal, T., Repka, M. (2001). Quality training: Findings from a European survey, *The TQM Magazine*, 13(1), 61-71.
24. Milakovich, M. E. (1990). Total quality management in the public sector, *National Productivity Review*, 10(2), 195-215.

25. Mukhtar, N., Khan, S. (2013). Hatchling length is a potential chick quality parameter in meat type chickens, *World's Poultry Science Journal*, 69(4), 889-896.
26. Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study, *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-38.
27. Prajogo, D.I., McDermott, D.M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture, *International Journal of Operations and Production Management*, 25 (11), 1101-1122.
28. Samal, A., Tripathy, S. Aich, S. (2018). Study of critical success factors of TQM in Indian small and medium scale enterprises', *Int. J. Res. Mech. Eng. Technol.*, 4(1), 12–22.
29. Teeroovengadum, V., Nunkoo, R. (2019). Higher education service quality, student satisfaction and loyalty: Validating the HESQUAL scale and testing an improved structural model, *Quality Assurance in Education*, 27(4), 427-445.

## POPIS SLIKA, GRAFOVA I TABLICA

Slika 1. Shematski prikaz usluge GAP.....	18
Graf 1. Ispitanici prema spolu .....	27
Graf 2. Ispitanici prema dobi.....	28
Graf 3. Ispitanici prema zanimanju .....	29
Graf 4. Zemlja iz koje dolaze ispitanici .....	29
Graf 5. Motiv putovanja .....	30
Graf 6. Duljina boravka.....	31
Tablica 1. Tvrdnje o fizičkoj dimenziji usluge .....	32
Tablica 2. Tvrdnje o sposobnosti realizacije obećane usluge .....	33
Tablica 3. Tvrdnje o znanju i ljubaznosti osoblja te njihovom povjerenju .....	34
Tablica 4. Tvrdnje o razumijevanju korisnika/gostiju .....	35
Tablica 5. Tvrdnje o odgovornosti .....	36

# PRILOG

## Prilog 1. Anketni list

Poštovani, anketa je anonimna i namijenjena je gostima i zaposlenicima hotela Vestibul. Cilj ankete je ocijeniti kvalitetu pružene usluge u hotelu Millennium, tj. saznati je li se očekivana kvaliteta usluge ispunila. Istraživanje se provodi na način da će ispitanici u prvom dijelu ankete ocijeniti svoja očekivanja koja imaju o tome kakva bi usluga u hotelu Millennium trebala biti, a u drugom dijelu će ocijeniti vlastiti doživljaj primljene hotelske usluge. Anketa se vrši u svrhu izrade akademskog rada. Molim Vas, zaokružite po jedan od ponuđenih odgovora za svako pitanje:

1. Spol
  - a. M
  - b. Ž
2. Dob
  - a. 18-24
  - b. 25-34
  - c. 35-44
  - d. 45-54
  - e. 55-64
  - f. 65+
3. Zanimanje
  - a. Učenik/student
  - b. Zaposlen/a
  - c. Nezaposlen/a
  - d. Umirovljenik/a
4. Zemlja iz koje dolazite?
  - a. \_\_\_\_\_
5. Motiv putovanja
  - a. Poslovno
  - b. Turistički
  - c. Posjet prijateljima/obitelji
  - d. Ostalo
6. Duljina boravka

- a. 1-3 dana
- b. 4-7 dana
- c. 7-14 dana
- d. Više od 14 dana

7. U sljedećoj tablici ocjenjujete vlastita očekivanja o usluzi hotela Millennium. Svoje mišljenje iskazujete na način da označite stupanj koji za Vas najbolje opisuje slaganje s dolje navedenim tvrdnjama. Stupnjevanje se mjeri intenzitetom od 1 do 5, gdje 1 označava u potpunosti se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - niti se slažem niti ne slažem, 4 - slažem se, te 5 - apsolutno se slažem.

	Tvrdnja	1-u potpunosti se ne slažem	2-ne slažem se	3-niti se slažem, niti se ne slažem	4-slažem se	5-u potpunosti se slažem
1	Hotel je opremljen modernom opremom.					
2	Objekt hotela je vizualno atraktivan.					
3	Osoblje hotela izgleda uredno.					
4	Materijali za uslugu hotela su vizualno atraktivni.					
5	Gostima se obećanja izvršavaju na vrijeme.					
6	Osoblje hotela je zainteresirano za rješavanje problema.					
7	Usluga u hotelu je besprijekorna.					
8	Hotelske usluge se pružaju u točno obećanom vremenu.					
9	U hotelu se usluge pružaju bez grešaka.					
10	Osoblje hotela obavještava goste o točnom vremenu pružanja usluga.					
11	U hotelu se gosti poslužuju promptno.					
12	Osoblje hotela je uvijek spremno pomoći gostu.					
13	Osoblje hotela je spremno uvijek odgovoriti gostu.					
14	Ponašanje osoblja hotela ulijeva povjerenje.					
15	Gosti osjećaju sigurnost prilikom vršenja transakcija u hotelu.					
16	Osoblje hotela je uvijek ljubazno.					
17	Osoblje hotela uvijek zna odgovoriti na zahtjev gosta.					
18	Osoblje hotela pruža gostu individualiziranu pažnju.					

19	Radno vrijeme hotela odgovora gostima.					
20	Osoblje pruža osobnu pažnju.					
21	Osoblje hotela je brižno prema gostima.					
22	Osoblje hotela prihvaća specifične potrebe gostiju.					

8. U sljedećoj tablici ocjenjujete svoj doživljaj/iskustvo o usluzi hotela Millennium. Svoje mišljenje iskazujete na način da označite stupanj koji za Vas najbolje opisuje slaganje s dolje navedenim tvrdnjama. Stupnjevanje se mjeri intenzitetom od 1 do 5, gdje 1 označava u potpunosti se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - niti se slažem niti ne slažem, 4 - slažem se, te 5 - apsolutno se slažem.

	Tvrdnja	1-u potpunosti se ne slažem	2-ne slažem se	3-niti se slažem niti se ne slažem	4-slažem se	5-u potpunosti se slažem
1	Hotel je opremljen modernom opremom.					
2	Objekt hotela je vizualno atraktivan.					
3	Osoblje hotela izgleda uredno.					
4	Materijali za uslugu hotela su vizualno atraktivni.					
5	Gostima se obećanja izvršavaju na vrijeme.					
6	Osoblje hotela je zainteresirano za rješavanje problema.					
7	Usluga u hotelu je besprijekorna.					
8	Hotelske usluge se pružaju u točno obećanom vremenu.					
9	U hotelu se usluge pružaju bez grešaka.					
10	Osoblje hotela obavještava goste o točnom vremenu pružanja usluga.					
11	U hotelu se gosti poslužuju promptno.					
12	Osoblje hotela je uvijek spremno pomoći gostu.					
13	Osoblje hotela je spremno uvijek odgovoriti gostu.					
14	Ponašanje osoblja hotela ulijeva povjerenje.					

15	Gosti osjećaju sigurnost prilikom vršenja transakcija u hotelu.					
16	Osoblje hotela je uvijek ljubazno.					
17	Osoblje hotela uvijek zna odgovoriti na zahtjev gosta.					
18	Osoblje hotela pruža gostu individualiziranu pažnju.					
19	Radno vrijeme hotela odgovara gostima.					
20	Osoblje pruža osobnu pažnju.					
21	Osoblje hotela je brižno prema gostima.					
22	Osoblje hotela prihvaća specifične potrebe gostiju.					

Zahvaljujem Vam na popunjavanju ove ankete i vremena i truda koji ste uložili, te mi pomogli u izradi diplomskog rada svojim sudjelovanjem.