

# Istraživanje zadovoljstva gostiju u hotelu Valamar Zagreb u Poreču

---

Varga, Nikolina

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:858268>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-27**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrića u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**NIKOLINA VARGA**

**ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA GOSTIJU U HOTELU VALAMAR  
ZAGREB U POREČU**

Diplomski rad

Pula, 2016

Sveučilište Jurja Dobrila u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**NIKOLINA VARGA**

**ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA GOSTIJU U HOTELU VALAMAR  
ZAGREB U POREČU**

Diplomski rad

**JMBAG: 87-ED**

**Studijski smjer: Turizam i razvoj**

**Predmet: Istraživanje tržišta u turizmu**

**Mentor: Dragan Benazić**

Pula, siječanj 2016.

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Ja, dolje potpisana Nikolina Varga, kandidat za magistra ekonomije, ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Puli, 26.02.2016

Student:

---

## Sadržaj

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI.....	1
1. UVOD.....	3
1.1. Problem istraživanja.....	3
1.2. Predmet istraživanja.....	4
1.3. Ciljevi istraživanja.....	5
1.4. Metode istraživanja.....	5
1.5. Sadržaj diplomskog rada.....	6
2. HOTELIJERSTVO.....	7
2.1. Pojmovno određenje.....	7
2.2. Povijesni pregled razvoja hotelijerstva.....	8
2.3. Obilježja usluge hotelijerstva s marketinškog aspekta.....	10
2.4. Vrste i podjela hotela.....	12
3. KVALITETA U HOTELIJERSTVU.....	15
3.1. Pojmovno određenje kvalitete i zadovoljstva gostiju.....	20
3.2. Mjerenje zadovoljstva gostiju hotela.....	22
4. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA.....	27
4.1. Pojam istraživanja tržišta.....	27
4.2. Dosadašnji razvoj istraživanja tržišta.....	28
4.3. Proces istraživanja tržišta.....	29
4.4. Područja istraživanja za potrebe hotelijera.....	31
4.5. Načini praćenja zadovoljstva potrošača.....	32
4.6. Alat za procjenu zadovoljstva – Kano Model.....	33
5. STUDIJA SLUČAJA: PONUDA I ANALIZA OCJENE ZADOVOLJSTVA GOSTIJU HOTELA VALAMAR ZAGREB.....	34
5.1. Valamar.....	34

5.2. Vizija, misija i vrijednosti Valamara.....	35
5.3. Hotel Valamar Zagreb .....	36
5.4. Karakteristike ispitanika u uzorku.....	38
5.5. Analiza zadovoljstva gostiju ponudom hotela Valamar Zagreb**** .....	40
5.6. Customer Relationship Management i primjer iz prakse – Upfiting Service .....	49
6. KRITIČKI OSVRT.....	54
6.1. Prijedlozi za poboljšanje istraživanja zadovoljstva gostiju.....	56
7. ZAKLJUČAK.....	57
POPIS LITERATURE.....	58
POPIS TABLICA .....	61
POPIS SLIKA.....	61
POPIS PRILOGA .....	61
SAŽETAK.....	64
SUMMARY.....	64

# 1. UVOD

U vremenu sve veće konkurencije, sve većih zahtjeva i dinamičnosti na turističkom tržištu, hotelijeri spoznali su važnost upravljanja kvalitetom i konstantnim unapređenjem turističkog proizvoda i pruženih usluga kako bi se osiguralo zadovoljstvo gostiju. Poduzeće koje ne posvećuje dovoljno pažnje utvrđivanju potreba i trendova na tržištu, neće biti u mogućnosti isporučiti željene usluge svojim gostima što sa sobom nosi posljedicu da u okruženju surove konkurencije neće moći opstati. Svi segmenti od marketinga, prodaje do operacija podređeni su potrebama kupaca koji su u današnje vrijeme sve obrazovaniji, educiraniji i dostupna mu je cijela paleta informacija. Upravo zato poduzeće mora pokušati stvoriti pozitivan imidž kako bi ne samo privukao kupca, nego ga i motivirao na ponovne dolaske kao i širenje pozitivnog imidža u svom okruženju.

Turizam je ne samo u Hrvatskoj već u cijelom svijetu jedna od najvažnijih gospodarskih grana, ne doprinosi samo financijskom jačanju, već ima i veoma važnu društvenu ulogu – razvoj cijelog društva i približavanje kulture domaćina turistu, ali i obratno. Gosti koji za vrijeme svog boravka doživi posebno iskustvo, to će pamtiti i čak i nakon odlaska doma svoje dojmove dijeliti dalje ili se ponovno odlučiti za dolazak u istu regiju, a lojalnost nije samo pokazatelj dobre usluge, nego je nedvojbeno povezana s financijskim rezultatima poslovanja.

## 1.1. Problem istraživanja

Hotelske kuće opazile su važnost isticanja iz mase kvalitetom i pružanjem više od samog smještaja. Više nije dovoljno da hoteli kao smještajni objekti nude samo smještajne sadržaje, nego su oni dio veće infrastrukture i predstavljaju na neki način i kulturu destinacije u kojoj gost boravi. Hotel time postaje nezaobilazni element turističke infrastrukture i ključni element u turističkoj ponudi.

U vremenima velikih promjena na globalnom planu, uvjetovano političkim sukobima, Hrvatska se postepeno odmiče od neželjenog imidža jeftine destinacije s masovnim turizmom, ali su potrebni dodatni naponi na razini svake destinacije kako bi se ne samo održao takav imidž, nego i privuklo goste veće platežne moći. Odlazak na odmor za suvremenog čovjeka je najbolji način da se makne od svakodnevnice, a svrha putovanja nije samo odmor. Gosti stoga odvajaju velik dio svog dohotka na putovanja i izlete. Zato je neophodno da se nudi personalizirana ponuda kako bi se stvorilo ugodno ozračje, da se gost osjeća kao „doma“ te da

im se pruža posebni doživljaj. Potrebno je dakle hotelsku ponudu usmjeriti upravo na svakog pojedinog gosta s poštivanjem njegovih želja s ciljem da gost odlazi iz hotela zadovoljan, ali i spreman ponovno posjetiti destinaciju. Hotelska kuća ima zadatak da stvori brand, jedinstveno obilježje koje će gosta asociirati s hotelom u kojemu je boravio.

S obzirom na sve veću konkurenciju, gosti postaju sve zahtjevniji, a pri tome sve informiraniji o različitim ponudama. Potrebna je kvalitetna usluga s kojom će se hotelska kuća razlikovati od konkurenciji i postizati visoko zadovoljstvo svojih gostiju. Zadovoljstvo gosta nije samo važan čimbenik za hotelsku kuću, već i za cijelu destinaciju u kojoj klijent boravi. Prethodna iskustva pri tome igraju važnu ulogu, ali i savjeti prijatelja i suradnika, obećanja marketinških stručnjaka i konkurencije<sup>1</sup>. Na temelju njihovih mišljenja moguće je donijeti odluke o poboljšanju cjelokupne ponude destinacije<sup>2</sup>. Treba stvoriti spoznaju bez iskustva s proizvodom ili uslugom, kroz odgovarajuću promidžbu i komunikaciju s potencijalnim klijentima<sup>3</sup>. Stavovi i mišljenja gostiju najlakše se mogu prikupiti istraživanjem tržišta koja je potrebna podloga za prilagodbu i poboljšanje postojeće ponude. Zadovoljstvo i kvalitetu potrebno je mjeriti postojećim razvijenim modelima kako bi menadžment mogao dobiti kvalitetne i pouzdane informacije te na temelju toga mogao upravljati kvalitetom i zadovoljstvom gostiju. Stoga je cilj rada analizirati metode i tehnike mjerenja zadovoljstva gostiju na primjeru hotela Valamar Zagreb. Na temelju analize dat će se preporuke menadžmentu za poboljšanje sustava upravljanja zadovoljstvom gostiju.

Pored toga ne smijemo zaboraviti da kvalitetnu uslugu mogu pružati samo zadovoljna i obrazovana radna snaga, pa je dodatno potrebno usmjeriti napore i na postizanje visokokvalitetne razine zaposlenika koji su uz to visokomotivirani.

## 1.2. Predmet istraživanja

Na temelju definiranog problema, postavlja se problem istraživanja ovog rada. Težnja je istražiti i analizirati na koji se način istražuje zadovoljstvo gostiju ponudom hotela Valamar Zagreb u Poreču te kroz dobivene rezultate prikazati prednosti i nedostaci te dati prijedloge za poboljšanje trenutne situacije.

---

<sup>1</sup> Kotler, P.: Upravljanje Marketingom, Mate, Zagreb, 1997., str. 144

<sup>2</sup> Golob, M., Sirotić, T., Golob, M.: Istraživanje kvalitete i razine zadovoljstva turista turističkom ponudom Zbornik *Veleučilišta u Rijeci*, Vol. 2 (2014), No. 1, str.29

<sup>3</sup> Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata. Golden Marketing, Zagreb, 2000, str.177-178



Na temelju prikupljenih anketa iz više izvora analizirat će se zadovoljstvo gostiju, prikazati promjene tokom tri godine promatranja te usporediti dobivene rezultate. Ankete su prikupljene u razdobljima tijekom boravka i nakon boravka gostiju, takozvana „Poststay-anketa“. Na temelju toga, donijet će se zaključak o primjerenosti načina istraživanja.

### 1.3. Ciljevi istraživanja

Osnovna svrha i cilj ovoga rada jest analizirati pristupe, metode i tehnike istraživanja zadovoljstvo gostiju na primjeru upitnika hotela Valamar Zagreb u Poreču.

Na temelju dobivenih podataka identificirat će se nedostaci, pokušat će ih se objasniti te dati rješenje za uklanjanje istih.

### 1.4. Metode istraživanja

Sukladno problemu, formuliranju rezultata i hipotezama ovog rada, koristit će se različite kombinacije znanstvenih metoda. Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela.

Teorijski dio temelji se na prikupljanju i analiziranju stručne literature, a korištene metode istraživanja u ovom dijelu su:

- metoda deskripcije
- metoda indukcije
- metoda dedukcije
- metoda analize
- metoda sinteze
- metoda klasifikacije
- metoda komparacije

Drugi dio rada je empirijski dio koji se sastoji od analize podataka prikupljenih istraživanjem, odnosno anketnim upitnikom. Tehnika prikupljanja podataka je anketiranje za vrijeme i nakon boravka gostiju.

Za obradu rezultata anketnog upitnika koristiti će se MS Excel, a dobiveni će se rezultati prikazati tablicama i grafikonima.

## 1.5. Sadržaj diplomskog rada

Struktura ovog rada će se izložiti kroz sedam cjelina.

U prvom, uvodnom dijelu definirati će se problem i predmet istraživanja, a na temelju definiranog problema, postaviti će se ciljevi istraživanja koje ćemo raznim metodama istraživanja pokušati ostvariti. Također će se prikazati sama struktura diplomskog rada.

U drugom dijelu obradit će se pojam hotelijerstva i prikazat će se povijesni razvoj u svijetu i Hrvatskoj, navest će se obilježja usluge hotelijerstva s marketinškog aspekta te će se nabrojati i obližnje objasniti vrste hotela.

U trećem dijelu rada obradit će se pojam kvalitete i zadovoljstva gostiju te prikazuje načine mjerenja zadovoljstva gostiju.

Četvrti dio rada prikazuje proces istraživanja tržišta te dosadašnji razvoj.

Peti dio zatim predstavlja hotelsku kuću Valamar, analizira zadovoljstvo gostiju Hotela Valamar Zagreb na temelju prikupljenih anketa. Predstavlja se i posebni projekt Uplifting Service koji je uveden s ciljem da se unaprijedi ukupno zadovoljstvo gostiju.

U šestom dijelu daje se kritičan osvrt na istraživanje uz preporuke za poboljšanje.

Sedmi dio prikazuje zaključke na temelju provedenog istraživanja.

Na samom kraju biti će prikazana korištena literatura te popis slika, tablica i grafikona.

## 2. HOTELIJERSTVO

Autori Medlik i Ingram u svom djelu navode da riječ hotel dolazi od latinske riječi *hospes* (gost) i francuske riječi *hôte* koja znači gostoprimac<sup>4</sup>. Hotelijerstvo je vrlo važno područje turističke djelatnosti koje u središte svoje djelatnosti prvenstveno stavlja kupca, odnosno gosta. „S obzirom da hoteli mogu biti organizirani kao mali obiteljski vođeni poslovi pa sve do velikih međunarodnih lanaca u vlasništvu velikog broja dioničara, Svjetska turistička organizacija (WTO) pri definiranju hotela koncentrira se na veličinu samog objekta, usluge koje nudi i provedenost postupka kategorizacije“<sup>5</sup>.

Osnovne funkcije hotelskog poduzeća ubrajaju se u područje smještaja i prehrane, ali potražnja za hotelskim uslugama se ne ograničava samo na fiziološke osnovne potrebe za hranom i stanom, već i na neke druge usluge koje su nematerijalne prirode<sup>6</sup>.

### 2.1. Pojmovno određenje

Svjetska turistička organizacija (WTO) hotel definira kao „smještajni objekt u kojem se usluge smještaja pružaju u određenom broju soba, koji pruža određene usluge uključujući posluživanje u sobama, dnevno čišćenje i pospremanje soba i prostorija za osobnu higijenu gostiju, koji je kategoriziran prema opremi i uslugama koje nudi, te koji je upravljani od strane jedinstvenog menadžmenta“<sup>7</sup>.

Hoteli pružaju usluge smještaja u sobama, ali i u hotelskim apartmanima te da imaju dvokrevetne i jednokrevetne sobe. Također navodi da hotelska “mjerna jedinica” kojom se utvrđuje poslovni rezultat nije ostvareno noćenje, već iznajmljena soba. Isti autor definira hotel kao „reprezentativni ugostiteljski objekt koji objedinjuje sve posebnosti ugostiteljskog procesa proizvodnje“<sup>8</sup>.

Prema Ceroviću svrha i cilj hotelskog poslovanja je ostvarivanje zadovoljavajuće razine dobiti kroz zadovoljavanje želja i potreba potrošača. Međutim, osim ostvarivanja dobiti, njihov cilj je i uspostaviti pozitivnu snagu u društvenom i ekološkom okruženju u kojem djeluju. Da bi hotel ostvario dobit njegove usluge, odnosno korisnost gostima moraju biti što bolje ponuđene za vrijeme njihova boravka u hotelu. Neke od usluga koje hoteli

---

<sup>4</sup> Medlik, S., Ingram, H.: *Hotelsko poslovanje*, Golden Marketing, Zagreb, 2002., str. 12

<sup>5</sup> Bunja, Đ.: *Turističko ugostiteljstvo*, [online] Zadar: Sveučilište u Zadru, 2006., str. 8

<sup>6</sup> Grgona, J., Supić, A. (2007.), *Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju. Ekonomska misao i praksa*, str. 44

<sup>7</sup> Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2003, str. 9

<sup>8</sup> loc.cit.

pružaju gostima odnose se i na usluge prehrane, točenja pića, rekreacije i druge usluge. „Hotelijerstvo za vrijeme privremena boravka u hotelskim objektima turistima u izabranoj destinaciji omogućava odmor i relaksaciju, poslovnim ljudima ostvarivanje poslovnih kontakata, sudionicima kongresa, seminara i različitih drugih stručnih, znanstvenih i političkih skupova stvara uvjete za konstruktivan rad, izletnicima omogućava upoznavanje s prirodnim atrakcijama i kulturno-povijesnim spomenicima, a domicilnom stanovništvu usluge hrane i pića, te različite zabavne sadržaje“<sup>9</sup>.

Hotelijerstvo je receptivna turistička djelatnost jer omogućuje razvoj drugih djelatnosti, zapošljava velik broj ljudi te ostvaruje značajan dio turističke potrošnje. Bunja također ističe da je hotelijerstvo djelatnost koja u kratkom vremenskom razdoblju zadovoljava želje i potrebe potrošača svojim raznovrsnim proizvodima i uslugama<sup>10</sup>.

Uslužni karakter hotelijerstva bitno određuje ovu djelatnost<sup>11</sup>:

- u hotelskim objektima potrošačima se pružaju usluge smještaja, hrane i pića i izvan pansionске usluge koje je potrebno permanentno prilagođavati njihovim zahtjevima,
- nužnost neposrednog kontakta s gostom jer usluge nije moguće pružati kada nema gostiju,
- stalna pripravnost zaposlenika na pružanje usluga,
- u hotelijerstvu je radno vrijeme elastično,
- teško je planirati i usklađivati potrebe za zaposlenicima s razinom zaposlenosti kapaciteta ,
- nejednak intenzitet poslovanja tijekom dana i tijekom godine određuje posebne uvjete rada - sezonski rad s dugim stajanjem, hodanjem ili radom pri visokim temperaturama,
- nefleksibilnost troškova i angažirane imovine,
- u proizvodnom procesu se koriste relativno skupi materijali izrade.

## 2.2. Povijesni pregled razvoja hotelijerstva

Hotelijerstvo kao gospodarska djelatnost prijema gostiju i pružanja usluga smještaja, prehrane i pića poznata je od davnina. Ono je organizirano u različitim oblicima poduzeća koja posluju radi zadovoljavanja potreba i želja potrošača i ostvarenja što boljeg poslovnog

---

<sup>9</sup> Bunja, Đ., op.cit., str. 9

<sup>10</sup> loc.cit.

<sup>11</sup> Medlik, S, Ingram, H. op.cit, str. 14

rezultata. „Hotelijerstvo u svojim ili iznajmljenim poslovnim jedinicama pruža ne samo usluge smještaja, prehrane i pića, već i različite oblike zabave i rekreacije, kupnje u trgovinama i druge usluge“<sup>12</sup>.

Hotelijerstvo se kao gospodarska grana počela javljati još u antičkom dobu, a njegov nagli razvoj počinje nakon izuma kočije pa s razvojem parobrodarstva i željezničkog prijevoza. Prvi hotel obiteljskog tipa izgrađen je u Londonu 1774. godine, a nakon toga dolazi do izgradnje u svim većim gradovima Zapadne Europe.

Hotel Statler izgrađen je 1907. godine u Buffalu i bio je to prvi hotel s kupaonicom, tušem i tekućom vodom u svakoj sobi. Važno je spomenuti i hotelski lanac RitzCarlton koji je u Parizu otvoren 1898., a u Londonu 1906. godine postavši najpopularnije sastajalište za poznate i slavne. Hoteli RitzCarlton specifični su po otmjenoj arhitekturi, kreativnoj kuhinji, luksuzu i udovoljavanju svakom gostu. Također, važno je naglasiti i da je RitzCarlton bio prvi hotel koji je primjenjivao sustav potpune kvalitete.

Lanac Hilton osnovao je Conrad N. Hilton koji je prvi je u hotelijerstvo uveo industrijske metode planiranja i kontrole te centralnu nabavu artikala za sve hotele u lancu. Uvodi stalne kontrole cijena i troškova, usklađivanje broja radnika i potrošnje energije s dinamikom posla, analizu rada i koordinaciju s planom. Njegova poslovna filozofija je dobiti najviše za najmanje troškova, odnosno stalna efikasnost poslovanja hotela. Počeo je kupnjom Mobley hotela u Teksasu 1919., uočivši potencijal okolnih naftnih polja – sobe je iznajmljivao radnicima. Ostvario je uspjeh kupnjom brojnih neprofitabilnih hotela (između ostalih i Plaza i WaldorfAstoria u New Yorku), pretvarajući ih u iznimno profitabilne. Conrad Hilton je iz predvorja hotela izbacio neprofitabilne hotelske praonice iznajmljujući ove ekskluzivne hotelske prostore za restorane i barove paralelno privlačeći goste raznovrsnom, kreativnom i kvalitetnom ponudom. Osobna filozofija Conrada Hiltona i moto Hilton hotela bila je svjetski mir kroz međunarodnu trgovinu i putovanja.

Hotelski lanac Sheraton osnovali su Ernest Henderson i Robert Moore, a dobio je naziv po ranije kupljenom hotelu koji je imao osvijetljeni znak s velikim i teškim natpisom „Sheraton hotel“, učinivši ga tako preskupim da se promijeni. Umjesto da ga mijenjaju,

---

<sup>12</sup> Vrtiprah, V., Pavlič, I.: Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2005, str. 19

odlučili su nazvati sve svoje hotele tim imenom. Sheraton 1958. počinje koristiti Reservatron, prvi automatizirani elektronički sustav čime je postao prvi lanac hotela koji je centralizirao i kompjuterizirao rezervacije. Godine 1970. prvi su uveli besplatan broj 0800, koji je omogućavao gostima direktan pristup rezervacijama. Kako bi proširio svoje ime bez vezanja uz kapital, 1962. godine uvodi franšize prepoznajući potrebe ostalih hotela da koriste poznato Sheratonovo ime. Međutim, uskoro se javlja gubitak kontrole nad kvalitetom usluga. Naime, u želji da se što prije proširi sa franšizama, Sheraton nije razvio sustav usklađenosti sa standardima vezanim uz njegovo ime. Stoga je Sheraton prodao i/ili otkazao 60% franšiza koje nisu mogle ispuniti zadane standarde. Marketingom Sheraton kreće na ciljane grupe za povećanje prodaje smještaja: osnovan je program stalnih gostiju koji je uključivao dodatne usluge i popuste što je dovelo do zadržavanja i vraćanja gostiju, posebno poslovnih, popuste starijim građanima te vikend ponude i obiteljske ponude.

U 19. stoljeću grade se vile i hoteli u klimatski povoljnim mjestima, pa se kao primjer u Hrvatskoj mogu izdvojiti hotel „K gradu Trstu“ u Samoboru (otvoren 1810.g.), hotel „Pruckner“ u Zagrebu (otvoren 1840.g.), te „Villa Angiolina“ u Opatiji (otvoren 1844.g.), čijom izgradnjom je obilježen početak turizma i turističke ponude u Hrvatskoj. Sve do izgradnje „Ville Angioline“, hoteli su se uglavnom gradili u kontinentalnim područjima, no slijedeći trendove europskog plemstva za zimovanjem i u obalnom području, vile se počinju graditi uz more uz obavezne raskošne vrtove, i jedan od prvih i najljepših primjera je upravo „Villa Angiolina“. U Hrvatskoj je prvi hotel izgrađen 1868. godine na otoku Hvaru, a suvremeni hotel sagrađen je 1884. godine u Opatiji (Hotel Kvarner). U Hrvatskoj je razvoj hotelijerstva u 20. stoljeću bio ograničen zbog dva svjetska rata i domovinskog rata, koji su doveli do velikih promjena na društvenoj i političkoj sceni i promjena državnih granica. Nakon drugog svjetskog rata grade se veliki hoteli, ponuda je usmjerena na domaće turiste, grade se također i radnička odmarališta u vlasništvu nekih kompanija čiji radnici plaćaju sindikalne cijene. Godine 1990. u Starigrad Paklenici otvoren je i prvi mali obiteljski hotel.

### 2.3. Obilježja usluge hotelijerstva s marketinškog aspekta

Hotelijerstvo je s marketinškog aspekta usmjereno na takvu filozofiju vođenja i način razmišljanja u kojem su poslovne aktivnosti orijentirane na gosta. Zadovoljstvo gosta ovisi o

tome u kolikoj mjeri je proizvod uspio ispuniti njegova očekivanja - ako proizvod ili usluga ne ispuni očekivanja, on će biti nezadovoljan, a ako je uspješnost proizvoda u skladu s očekivanjima, klijent će biti zadovoljan<sup>13</sup>. Marketinška koncepcija hotelijerstva odnosi se na marketing materijalnih dobara. „Hotelsko poduzeće u načelu nudi paletu različitih usluga, pri čemu individualno kreiranje ponude otežava usporedbu s alternativnom ponudom konkurencije. Kakvoća i korist od osobno izvršenih usluga su teško mjerljive i procjenjive, što je uvjetovano nematerijalnošću usluga. Također, nematerijalnost usluga otežava promociju jer su slikovni prikaz i prezentacija s pomoću primjera teško mogući. Zbog toga mjesto promocije proizvoda zauzima promocija institucije, pri čemu se posebno uzima u obzir orijentacija prema doživljaju i ponudi usluga“<sup>14</sup>. Vrlo često se uzima u obzir samo ono što je vidljivo, opipljivo, polazeći od krive pretpostavke da se marketing odnosi samo na prodaju fizičkih proizvoda. Međutim ključan zadatak u hotelijerstvu jest razviti uslužnu kulturu koja će biti usmjerena na usluživanje i zadovoljstvo klijenta<sup>15</sup>. Hotelijerstvo je prije svega uslužna djelatnost pa kod odabira marketinškog pristupa treba uzeti u obzir tu činjenicu i prilagoditi ga ovoj djelatnosti. Menadžeri u hotelijerstvu moraju uzeti u obzir četiri važna obilježja usluga koje nude svojim klijentima<sup>16</sup>:

- Neopipljivost: usluge se prije kupnje ne mogu vidjeti, ne može ih se ocijeniti na temelju izgleda, mirisa, okusa.
- Nerazdvojjivost: usluge koje se kupuju ne mogu se odvojiti od ponuđača, dakle on i klijent moraju oboje biti prisutni.
- Varijabilnost: kvaliteta usluge ovisi o tome tko ih pruža, kada, gdje i na koji način.
- Prolaznost: usluge se ne mogu spremati za kasniju prodaju ili ponovnu uporabu.

Važno je da hotel izabere odgovarajući segment kao svoje ciljno tržište kako bi odredio karakter svojega marketinškog miksa. Za kvalitetan marketinški plan najprije je potrebno istražiti tržište kako bi se došlo do informacija o krajnjim korisnicima, odnosno gostima. Promotivne aktivnosti hotela obuhvaćaju oglašavanje, unapređenje prodaje, osobnu prodaju i odnose s javnošću. Za uspješno provođenje spomenutih aktivnosti važno ih je

---

<sup>13</sup> Kotler, P., Bowen, J., Makens, J.: Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate, Zagreb 2010., str.17

<sup>14</sup> Grgona, J, Supić, A.: Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju. *Ekonomika misao i praksa*. 2007, str. 43

<sup>15</sup> Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., op. cit, str. 41

<sup>16</sup> Ibidem, str.42-44

adekvatno isplanirati, pri čemu važnu ulogu igra analiza stanja i ocjena dosadašnjih vlastitih promotivnih aktivnosti, ali i analiza konkurencije<sup>17</sup>.

„Odgovarajućim informacijama sadržanima u promotivnim porukama, hotel pobuđuje interes i potrebe potencijalnih gostiju, kao što su odmor, oporavak, različite aktivnosti, novi doživljaji, i na taj način indicira potrebe za vlastitim uslugama. Sljedeći korak u tome je uspostava prepoznatljivosti hotela i s tim u svezi njegova povoljnog imidža u odnosu prema konkurentima te stvaranje preferencija prema hotelu“<sup>18</sup>. Marketinška koncepcija u hotelijerstvu se odnosi na postavljene ciljeve koji bi se trebali ispuniti uz adekvatnu pripremu i realizaciju svih marketinški aktivnosti. Iz svega navedenog može se zaključiti da je za svaki uspješni hotel potrebna marketinška koncepcija koja će ga usmjeriti u pravom tržišnom smjeru.

Između proizvodne i uslužne organizacije velika je razlika u funkciji i filozofiji marketinga. U tipičnom proizvodnom poduzeću marketing je zasebna organizacijska funkcija, jednako kao financije, nabava i istraživanje i razvoj. U uslužnoj organizaciji zaposlenici provode veliki dio funkcije marketinga, a to je zbog toga što su u izravnoj interakciji s klijentima. Na primjeru hotela to znači da imidž, lojalnost klijenata i na kraju, sami poslovni rezultat značajno ovise o načinu ophođenja djevojke na recepciji i konobara s gostima hotela. Upravo iz toga proizlazi značaj unutarnjeg marketinga u uslužnoj organizaciji.

Postoji dvosmjerna veza između zadovoljstva klijenta i zadovoljstva zaposlenika. Kada se smanji zadovoljstvo klijenata, smanji se i zadovoljstvo zaposlenika, a kada se poveća zadovoljstvo klijenata poveća se i zadovoljstvo zaposlenika.

#### 2.4. Vrste i podjela hotela

Hoteli se mogu klasificirati prema karakteru vlasništva, vremenu poslovanja, lokaciji, organizacijskoj strukturi, itd. Prema tržišnom segmentu na koji se orijentira određeni hotel, razlikuju se hoteli za odmor i poslovni hoteli.

---

<sup>17</sup> Grgona, J, Supić, A.: op.cit., str. 59

<sup>18</sup> loc.cit



S obzirom na odnos vlasništva i menadžmenta hoteli se dijele na<sup>19</sup>:

- Obiteljske hotele - vlasnici, odnosno njihove obitelji, vode cjelokupno poslovanje,
- Hotele kojima upravljaju vlasnici - vlasnici zapošljavaju dodatne zaposlenike izvan obiteljskoga kruga i povjeravaju im određene poslove, no upravljačke poslove obavljaju sami,
- Neovisne hotele - hotel ne pripada niti jednom lancu hotela, a vlasnici nemaju nikakvu upravljačku ulogu, menadžer ili tim menadžera upravlja hotelskim poslovanjem i odgovara vlasniku,
- Hotele koji posluju prema ugovoru o franšizi - vlasnici sklapaju ugovor o franšizi s određenim lancem hotela prema kojemu vlasnik plaća proviziju lancu hotela za pravo korištenja njihova imena,
- Hotele koji posluju prema ugovoru o menadžmentu - danas najčešći oblik poslovanja u hotelijerstvu, sličan ugovoru o franšizi, razlikuje se u tome što lanac hotela preko svojih menadžera upravlja poslovanjem i vlasnik nema utjecaja na donošenje poslovnih odluka.

S obzirom na razinu usluge, hoteli se klasificiraju na<sup>20</sup>:

- ekonomične,
- hotele srednje kategorije i
- luksuzne.

U međunarodnom hotelijerstvu se s obzirom na veličinu razlikuju sljedeća četiri tipa hotela<sup>21</sup>:

- mali: do 150 soba,
- srednji: 151 – 400 soba,
- veliki: 401 – 1 500 soba,
- mega: 1 501 i više.

Također postoje i posebne vrste hotela od kojih su najznačajnije<sup>22</sup>:

- biro-hoteli - gradski hoteli koji poslovnim ljudima, osim uobičajenih hotelskih usluga, osiguravaju uredske prostore s potrebnom opremom i obrazovanim osobljem,

---

<sup>19</sup> Medlik, S., Ingram, H, op.cit. str. 28

<sup>20</sup> Ibidem, str. 29

<sup>21</sup> Bunja, Đ, op.cit, str. 15

<sup>22</sup> Loc.cit.

- lječilišni hoteli - smješteni u lječilišnim centrima, a namijenjeni gostima na rehabilitaciji,
- akvateli (boteli) ili ploveći hoteli su zapravo brodovi namijenjeni kružnim putovanjima,
- roteli - autobusi opremljeni krevetima, prostorima za osobnu higijenu, priručnim kuhinjama i točionicama (zovu se i hoteli na kotačima).
- dogoteli - namijenjeni za pružanje usluga lovcima koji dolaze sa psima.

### 3. KVALITETA U HOTELIJERSTVU

Pokretač u turizmu i hotelijerstvu su potrebe i želje gostiju. Važno je osvijestiti značajnu ulogu gosta, shvatiti njegove potrebe i ciljano usmjeriti napore na zadovoljenje istih. Pri tome je, zbog dinamičnosti turizma i konstantnih promjena, ključno predvidjeti specifične želje svakog gosta, jer samo zadovoljan gost stvara poslovnu uspješnost i profit.

Gostoprinstvo, kao vrlina, cijenilo se još u staroj Grčkoj, odakle i porijeklo riječi: Kvaliteta potječe od grčke riječi *qualitas*, koja označava svojstvo, vrsnoću, vrijednost, kakvoću, odliku, značajku, sposobnost. Prema značenju te riječi kvaliteta je onda svojstvo ili osobina koja označava određeni predmet ili pojavu i razlikuje ih od ostalih predmeta ili pojava<sup>23</sup>. Postoji više različitih definicija kvalitete i zbog toga je teško definirati njeno značenje<sup>24</sup>. Kvaliteta predstavlja zapravo viđenje kvalitete, odnosno ono što korisnik vidi kao kvalitetu<sup>25</sup>. Injac definira kvalitetu kao „integralni dio ljudske spoznaje koja se kreće po beskonačnoj spirali napretka nikada ne dostižući granicu“<sup>26</sup>. Prema Fundi, kvaliteta je „stupanj izvrsnosti koji organizacija može postići u isporučivanju proizvoda ili usluga svojim korisnicima“<sup>27</sup>. Armstrong razlikuje tri vrste kvalitete: kvalitetu rješenja (projekta, dizajna), kvalitetu usklađenosti i kvalitetu kao zadovoljstvo korisnika<sup>28</sup>. Avelini ističe da je kvaliteta „razina zadovoljenja potreba i zahtjeva potrošača, odnosno usklađenost s njihovim sve većim zahtjevima i očekivanjima“<sup>29</sup>. Kotler ističe važnost da je potrebno odmaknuti se od uske definicije kvalitete te da je potrebno definirati kvalitetu u odnosu na zadovoljstvo klijenta<sup>30</sup>. U skladu s time, u definiciji američko marketinškog udruženja kupac je u središtu: „Kvaliteta je ukupnost karakteristika i osobina proizvoda ili usluge koje se odnose na njihovu mogućost zadovoljavanja iskazanih ili pretpostavljenih potreba.“<sup>31</sup>. To sugerira da kvaliteta počinje s potrebama klijenta, a završava s njihovim zadovoljstvom

Zbog velike konkurencije i sve većih zahtjeva potrošača kvaliteta je postala temeljni čimbenik opstanka na tržištu, unosnosti i razvoja ne samo pojedinih djelatnosti i organizacija, već i cjelokupnoga državnog gospodarstva. U razvijenim je zemljama kvaliteta nešto što se

---

<sup>23</sup> Skoko, H. Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000, str. 6

<sup>24</sup> Kondić, Ž.: Kvaliteta i ISO 9000 – primjena, Zrinski, Varaždin, 2004, str. 4

<sup>25</sup> Kelly, J.M.: Upravljanje ukupnom kvalitetom, Potecom, Zagreb, 1997, str. 19

<sup>26</sup> Injac, N.: Sustavi kvalitete 2000: velika revizija normi ISQ 9000, Oskar, Zagreb, 1999, str. 99

<sup>27</sup> Funda, D.: Sustav upravljanja kvalitetom u logistici. *Tehnički glasnik*, 2010, str. 94

<sup>28</sup> Armstrong, M.: Kompletna menadžerska znanja, M.E.P.Consult, Zagreb, 2001, str. 64

<sup>29</sup> Avelini-Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Sveučilište u Rijeci, Opatija, 2000, str. 17

<sup>30</sup> Kotler, P.: op.cit, str.19

<sup>31</sup> Ibidem, str. 146

gradi, razvija i stalno unaprjeđuje. Sustav normi ISO 9000 definira kvalitetu kao „stupanj do kojeg skupina postojećih svojstava ispunjava zahtjeve“<sup>32</sup>. Kvaliteta je prema tome stupanj na kojem određeni proizvodi i usluge zadovoljavaju ljudske potrebe, odnosno ukupnost osobina i značajka proizvoda ili usluga na kojima se temelji njihova sposobnost da zadovolje izričite želje ili očekivane zahtjeve<sup>33</sup>. Iz svega navedenog može se zaključiti da sve definicije imaju nešto zajedničko: na prvom mjestu se nalazi kupac/korisnik i zadovoljenje njegovih potreba i želja.

U suvremenim uvjetima poslovanja, kada je konkurencija sve veća, a potrošači sve zahtjevniji, kvaliteta je najvažniji faktor za ostvarenje profitabilnosti i konkurentske prednosti. Informacije su danas dostupne svima i svugdje, a konkurencija te sve zahtjevni i manje lojalni gosti stvaraju u hotelijerstvu dodatne obveze koje se odnose na istraživanje novih načina kvalitetnijeg pružanja proizvoda i usluga. Menadžeri hotela imaju zadatak da sudjeluju u formuliranju strategija i smjerova kako bi pomogli tvrtki u postizanju izvrsnosti ukupne kvalitete, a moraju i isporučiti kvalitetu marketinga – svaka marketinška aktivnost mora se obaviti prema visokim standardima<sup>34</sup>.

Potrebno je i razlikovati pojmovno određenje zadovoljstva i kvalitete. „Zadovoljstvo podrazumijeva klijentov pozitivan osjećaj o upotrijebljenom proizvodu ili usluzi, koji mu daje potvrdu da je napravio dobru transakciju, odnosno donio ispravnu odluku kada je odabirao između različitih mogućnosti. Zadovoljstvo klijenata je njihov pozitivan ili negativan osjećaj o vrijednosti koju su primili kao rezultat uporabe određene ponude tvrtke u specifičnim situacijama primjene“<sup>35</sup>. Stoga je zadovoljstvo u izravnoj vezi s proizvodom ili uslugom, a ovisno o kvaliteti istih, kupac će se ponovno odlučiti za kupnju istog proizvoda. „Procjenjuje se da je utrošak privlačenja novih kupaca pet puta veći od troškova održavanja zadovoljstva sadašnjih kupaca. Potrebno je mnogo napora kako bi se zadovoljne kupce odvratilo od njihovih sadašnjih dobavljača.“<sup>36</sup>. Kupac kod odabira proizvoda procjenjuje kvalitetu usluge ili proizvoda i cijene, a posljedica toga je zadovoljstvo.

Kvaliteta hotelskog proizvoda ovisi ne samo o kvaliteti objekta nego i o stručnosti i ljubaznosti osoblja, pristupačnosti objekta, atmosferi u objektu, čistoći prostorija, brzini posluživanja itd. Posebno veliki utjecaj ima kvaliteta zaposlenika koja se povezuje s posebnim znanjima i vještinama zaposlenika iz ugostiteljsko hotelijerske struke, ali s općom

---

<sup>32</sup> Funda, op.cit. str. 94

<sup>33</sup> Loc.cit

<sup>34</sup> Vranešević, T.: op.cit. 204

<sup>35</sup> Marušić M., Vranešević, T.: Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb, 2001., str. 486..

<sup>36</sup> Kotler, P.: op.cit, str.47

kulturom, motivacijom, zadovoljstvom na poslu itd. Hotelske usluge pripadaju masovnim uslugama i njih, osim općih značajki (neopipljivost, nedjeljivost, prolaznost i promjenjivost), karakterizira i sljedeće<sup>37</sup>:

- visoka radna intenzivnost,
- učestao visoki osobni kontakt s gostom,
- raznovrsnost usluga, ovisno o izboru gosta,
- servis je neopipljiv, a ugostiteljski su proizvodi opipljivi (hrana, piće, soba),
- servis i ugostiteljski proizvodi su povezani i neodvojivi,
- kupci usluga – gosti su heterogeni.

„Kad se materijalni i nematerijalni elementi hotelske ponude optimalno kombiniraju i nadopunjuju, ispunjavaju očekivanja gostiju te se može govoriti o kvalitetnim uslugama i proizvodima, koji su rezultat uspješnog obavljanja poslovnih procesa različitih organizacijskih jedinica hotela. Glavni čimbenici svakog procesa upravljanja, procesa podrške i glavnih procesa su: ljudi, oprema, metode, okruženje, operacije i veze putem kojih menadžment hotela kreira vrijednost za gosta“<sup>38</sup>. S ciljem povećanja zadovoljstva gostiju, neka su poduzeća uveli princip upravljanja ukupnom kvalitetom (engl. *Total Quality Management* – TQM), a to je pristup na razini cijele organizacije i njegov je cilj kontinuirano poboljšanje kvalitete svih organizacijskih procesa, procedura i usluga. Upravljanje kvalitetom sistematičan je način kojim se garantira da će se organizirane aktivnosti odvijati kako je planirano. To je disciplina upravljanja koja se bavi sprječavanjem problema, stvaranjem stajališta i kontrola što omogućuju prevenciju. Upravljanje potpunom kvalitetom temelji se na konceptu stalnog unapređivanja i poboljšavanja procesa, na trajnoj kvaliteti i timskom radu, što kao rezultat ima stalno napredovanje.

Uvođenje TQM-a mora biti vođeno željom za postizanjem rezultata, a osnovni je zadatak menadžera uvjeravanje zaposlenika da prihvaćanjem TQM i ISO standarda mogu pružiti kvalitetniji proizvod i uslugu te da će poslovni procesi kojima ih budu isporučivali biti jednostavniji. U središtu je gost čija se očekivanja trebaju ispuniti.

Suvremeni uvjeti poslovanja pridonijeli su jačanju konkurencije, što se odrazilo i na samo povećanje značenja kvalitete proizvoda, odnosno usluga. Kvaliteta postaje važan čimbenik

---

<sup>37</sup> Avelini-Holjevac, I.: op.cit. str. 123

<sup>38</sup> Vrtiprah, V, Sladoljev, J.: op.cit, str. 99

konkurentne prednosti poduzeća i poduzeća ju sve više koriste u strategijama za nadvladavanje konkurencije. S pojavom globalizacije jača samo značenje kvalitete i uvođenje koncepta upravljanja potpunom kvalitetom. Može se čak reći da je upravljanje potpunom kvalitetom postao glavni cilj mnogim poduzećima kojima je, uz zadovoljstvo kupaca i zaposlenika, važno ostvariti dobre poslovne rezultate i ostvariti konkurentnu prednost na tržištu. Potpuno upravljanje kvalitetom ili TQM je poslovna filozofija kojoj je u žarištu usavršavanje kvalitete cijeloga poslovnog sustava. To je sustav unapređenja, povećanja fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja. TQM stalnim poboljšavanjem poslovanja ima za cilj dugotrajno i stalno poboljšavanje načina rada poduzeća, što u konačnici dovodi do sve veće kvalitete proizvoda/usluga.

Mnogobrojne su prednosti uvođenja sustava TQM-a, Avelini Holjevac ističe one najvažnije<sup>39</sup>:

- povećava se kvaliteta proizvoda/usluga,
- povećava se zadovoljstvo korisnika i zadržava njegova vjernost,
- jača se konkurentna sposobnost i tržišna snaga organizacije,
- smanjuju se troškovi poslovanja,
- povećava se produktivnost i profitabilnost poslovanja,
- povećava se zadovoljstvo svih zaposlenih,
- povećava se kvaliteta upravljanja,
- povećava se ugled i vrijednost organizacije.

Na taj način marketinški stručnjaci znatno doprinose zadovoljstvu potrošača i upravljanju ukupnom kvalitetom, kao i profitabilnosti i potrošača i tvrtke.<sup>40</sup>

Polazeći od biti serije normi ISO 9000:1994 na koji se nadograđuju certificirani sustav upravljanja kvalitetom, sve značajnija postaje filozofija sveobuhvatnog upravljanja kvalitetom kao osnovna postavka upravljanja pri stvaranju, organizaciji i upravljanju (vođenju) poduzeća. Tome prilično pridonosi i dalji razvitak nove serije normi ISO 9000:2000 u smjeru TQM-a. Značaj orijentacije na kvalitetu još se više povećava uvođenjem cijelog niza nagrada i dobivanjem priznanja<sup>41</sup>. Danas najbolja poduzeća kao strategije za konkurentnost uzimaju potpunu kvalitetu, što znači da moraju težiti postupnom ostvarenju poslovne izvrsnosti. U

---

<sup>39</sup> Avelini-Holjevac, I, Upravljanje potpunom kvalitetom, *Zbornik „Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom“*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment. 2000, str. 23.

<sup>40</sup> Kotler, P.; op.cit, str. 148.-149

<sup>41</sup> Lazibat, T.: Sustavi kvalitete i hrvatsko gospodarstvo. *Ekonomski pregled*. 2003, str. 59

današnjim suvremenim uvjetima poslovanja kvaliteta je postala prioritet i strateški cilj. Pritom je važno uskladiti interese i poduzeća i kupaca, do čega opet vodi zaključak da je za to neophodno upravljanje potpunom kvalitetom i postizanje poslovne izvrsnosti.

Norma je sadržana u pet zahtjeva<sup>42</sup>:

- Zahtjev 4: Sustav upravljanja kvalitetom,
- Zahtjev 5:Odgovornost uprave,
- Zahtjev 6:Upravljanje resursima,
- Zahtjev 7:Realizacija proizvoda,
- Zahtjev 8:Mjerenje, analiza i poboljšavanja.

Pored norme ISO 9000 u hotele se uvode i drugi ISO standardi<sup>43</sup>:

- Sustav zaštite okoliša prema ISO 14001 osigurava da svi utjecaji na okoliš u hotelu budu identificirani, nadzirani i usklađeni sa zakonskom regulativom.
- Sustav sigurnosti hrane prema ISO 22000 i HACCP sustavu smanjuje rizik isporuke zdravstveno neispravnog proizvoda, troškovno je najdjelotvornije upravljanje sigurnošću hrane, osigurava sukladnost sa zakonskim propisima i dokaze o primjeni propisa, osigurava sukladnost sa specifikacijama proizvoda, pomaže osiguranju dosljednosti u kvaliteti proizvoda i pri identificiranju procesnih poboljšanja, bolje razumije probleme sigurnosti hrane unutar tvrtke, povećava povjerenje i zadovoljstvo kupaca i komplementaran je sa sustavima upravljanja kvalitetom (ISO 9001, ISO 14001 itd.).
- Sustav zdravlja i sigurnosti prema međunarodnoj normi BSIOHSAS18001 (odnosi se na sustav zaštite zdravlja i sigurnosti prema zaposlenicima i gostima) te sustav društvene odgovornosti kompanija prema SAI SA 8000 koji upotpunjuje i proširuje ISO 9000 normu za kvalitetu i ISO 14000.

U hotelijerstvu je potpuno upravljanje kvalitetom teže nego u drugim djelatnostima zbog nematerijalnih usluga, odnosno neopipljivih elemenata ponude, istodobnog odvijanja „proizvodnje“ i potrošnje, nazočnosti i heterogenosti gostiju<sup>44</sup>. Iako predstavlja veliki izazov

---

<sup>42</sup> Vrtiprah, Sladoljev, op.cit str. 100

<sup>43</sup> Ibidem, str. 101

<sup>44</sup> Loc.cit.

za hotelijere, potpuno upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu predstavlja temeljni preduvjet za uspješno poslovanje i ostvarivanje konkurentne prednosti.

U hotelu su za kvalitetu odgovorni zaposlenici, odnosno oni koji pružaju uslugu te o njihovim vještinama, znanju i iskustvu ovisi kvaliteta ponuđene usluge. Stoga je važno da se u upravljanju kvalitetom u hotelijerstvu ne zanemari ljudski čimbenik te da se konstantno unapređuje kvaliteta samih zaposlenika. Također, potrebno je stvoriti takvo radno okruženje u hotelu kako bi zaposlenici bili zadovoljni jer će se njihovo zadovoljstvo prenijeti i na uslugu koju pružaju gostima. Dakle, veza između radnog zadovoljstva zaposlenika u hotelu i kvalitete usluge ne smije biti zanemarena.

Opstanak hotelijerstva na zahtjevnom i dinamičnom tržištu i podizanje razine konkurentnosti ovisi o uvođenju sustava potpunog upravljanja kvalitetom i unapređenju kvalitete proizvoda i usluga. Samo poduzeća koja su usmjerena na kvalitetu, a time i na zadovoljstvo svojih gostiju, mogu biti uspješna na zahtjevnom turističkom tržištu. Na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskoj industriji utječe čitav niz čimbenika, a među najvažnijima je ljudski resurs. Kvaliteta rada zaposlenih ovisi, prije svega, o njihovom zadovoljstvu na radnom mjestu. Ključni su preduvjeti zadovoljstva zaposlenika plaća, radni uvjeti, radna atmosfera, odnos menadžmenta prema osoblju i stalna zaposlenost. Nedovoljno stručni i nezadovoljni zaposlenici mogu dugoročno negativno utjecati na kvalitetu usluga i proizvoda, na konkurentnost i poslovni uspjeh hotela. Poduzeće se mora voditi mišlju da ulaganje u kvalitetu proizvoda i usluga te ulaganje u kadrove, tj. u njihovo obrazovanje i motiviranje, predstavlja trošak koji na kraju donosi veće zadovoljstvo gostiju i veće financijske rezultate. Menadžment hotela mora kontinuirano raspolagati informacijama o radnom zadovoljstvu pružatelja hotelskih proizvoda i usluga i o zadovoljstvu gostiju kvalitetom pruženih proizvoda i usluga<sup>45</sup>.

### 3.1. Pojmovno određenje kvalitete i zadovoljstva gostiju

Dakle, „kvaliteta je složen pojam, sastavljen od brojnih elemenata, koji proizlaze iz kvalitete različitih vrsta proizvoda, usluga, aktivnosti, zavisno od njihove upotrebe, koristi,

---

<sup>45</sup> Ibidem, str. 98



važnosti za potrošača. Kvaliteta nekog proizvoda ili usluge se stvara u svim fazama nastanka, od istraživanja i razvoja, do eksploatacije i konzumacije. Sve faze u procesu nastanka kvalitete proizvoda ili usluge predstavljaju strukturne komponente koje se još nazivaju i funkcijama kvalitete. U suvremenom poslovanju, pa tako i u ugostiteljstvu, u situaciji gdje je konkurencija nemilosrdna, a zahtjevi tržišta svakim danom sve veći, dolazi do izražaja potreba za kvalitetnim upravljačkim tehnikama. Kvaliteta je postala temeljni faktor opstanka na tržištu zaviseći od konkurentnosti i profitabilnosti<sup>46</sup>

Postoje mišljenja da je Total Quality Management danas "condicio sine qua non" svakog velikog i ozbiljnog poduzeća pa tako i onih u turističko ugostiteljskom sektoru. Riječ je o sustavu koji svjedoči da je kultura organizacije određena i da podržava kontinuirano zadovoljavanje zahtjeva korisnika integriranim sustavom alata, tehnike i edukacije. To uključuje kontinuirano unaprjeđenje procesa u organizaciji, koji pak rezultiraju proizvodima i uslugama iznimno visoke kvalitete.

Vukoja u svom članku ističe da postoje velike prednosti od uvođenja TQM u hotelijerstvo jer su danas sva hotelska poduzeća suočena s tim na koji način poboljšati kvalitetu pružene usluge. S obzirom na to da u hotelijerstvu treba osigurati ne samo visoku razinu kvalitete smještaja i prehrane, nego i pružene usluge, TQM u hotelijerstvu. Stoga su hotelska poduzeća suočena s tim kako postići očekivane rezultate i ostvariti zadane ciljeve te zadovoljiti potrebe i želje gosta. „Poznato je da kvaliteta hotelskih usluga podrazumijeva besprijekoran rad uređaja, besprijekorne ljude, besprijekorne proizvode i usluge, uklanjanje svih nevolja i problema gostiju, uljudno ponašanje, povjerenje u hotelsko osoblje, sigurnost gostiju, poštivanje termina, pravi odnos cijene i razine kvalitete hotelskih usluga, sprečavanje grešaka osoblja, dobro informiranje gostiju i drugo“.<sup>47</sup>

Zadovoljstvo gostiju je menadžerima predstavlja temeljni cilj, a za promatranje zadovoljstva postoji niz različitih pristupa. U hotelijerstvu se zadovoljstvo odnosi na uslugu, a o njemu se može raspravljati kad je proces usluživanja završen jer je to posljednje stanje koje nastaje kao rezultat cjelokupnog procesa. Različiti autori različito i definiraju pojam zadovoljstva, ali iz svih tih definicija može se zaključiti da je to osjećaj blagostanja ili ugone

---

<sup>46</sup> Vukoja, B.: TQM kao novi način upravljanja u hotelsko-turističkoj industriji BIH.6. Naučno-stručni skup s međunarodnim učešćem "KVALITET 2009". Neum. 2009, str. 877

<sup>47</sup> ibidem

koje rezultira pruženom uslugom, odnosno iz onoga čemu se osoba nada i što očekuje od usluge.

Kako bi se zadovoljstvo gostiju definiralo na što bolji način, marketinški stručnjaci su utvrdili slijedeće teorije<sup>48</sup>:

- Teorija jednakosti - zadovoljstvo se javlja kada uključene strane u procesu osjećaju da su rezultati razmjene na neki način u ravnoteži s ulaganjima - kao što su troškovi, vrijeme i napor; da su u proporcionalnom odnosu s ravnotežom ulaganja - rezultata druge strane u procesu razmjene.
- Teorija značajki - rezultat kupnje je promatran s obzirom na uspjeh ili neuspjeh, i posljedica toga je značajka bilo unutarnjih činitelja kao što je spoznaja kupovnih sposobnosti ili napora, ili vanjskih činitelja kao što su teškoće pri kupovnom procesu, utjecaj napora drugih, kao što su sugestije prodajnog osoblja, na određene proizvode ili usluge, ili jednostavno sreća.
- Teorija izvedbe - zadovoljstvo je klijenata izravno povezano sa značajkama izvedbe proizvoda ili usluge koje mogu biti određene objektivno. Ovo je najjednostavniji, najjasniji i najneposredniji koncept za razumijevanje.
- Teorija potvrde očekivanja - klijenti oblikuju očekivanja o uspješnosti značajki proizvoda prije kupnje. Nakon kupnje i primjene pojavljuje se razina stvarne uspješnosti koja se uspoređuje s očekivanjima i to u smislu bolje-od ili lošije-od. Prosudba koja je rezultat te usporedbe označena je negativnim nepotvrđivanjem ako je proizvod lošiji od očekivanja, pozitivnim nepotvrđivanjem ako je proizvod bolji od očekivanja ili jednostavno potvrđivanjem ako je proizvod u skladu s očekivanjem.

Definicije zadovoljstva gosta su različite, ali ključna poveznica svim definicijama je promatranje zadovoljstva kao rezultat subjektivne procjene o tome je li određena usluga ispunila ili premašila očekivanja.

### 3.2. Mjerenje zadovoljstva gostiju hotela

Kvaliteta usluge je način za upravljanje poslovnim procesima kako bi se osiguralo ukupno zadovoljstvo kupca na svim razinama (unutarnjih i vanjskih). To je pristup koji

---

<sup>48</sup> Vranešević, T.: op.cit. str. 180

dovodi do povećanja konkurentnosti, učinkovitosti i fleksibilnosti cijelog hotelskog poduzeća. cijelog društva. Hartman je razvio koncept zadovoljstva klijenata koji se sastoji iz tri dimenzije: kognitivna, afektivna i sistemska. Kognitivna dimenzija opisuje iskustvo usluživanja, afektivna se odnosi na gostovu psihološku reakciju prema uslužnim performansama, dok sistemska analizira razliku između očekivane i isporučene usluge.

Tehnike istraživanja zadovoljstva provode se u svrhu boljeg razumijevanja iskustva koje gosti doživljavaju koristeći uslugu, a također i njihovih očekivanja. Mjerenje zadovoljstva gostiju uključuje prikupljanje podataka o njihovom zadovoljstvu. Informacije se pohranjuju i analiziraju na različite načine. Obično se zadovoljstvo gostiju mjeri putem anketnih upitnika, no ponekad oni nisu dovoljan pokazatelj pravog zadovoljstva, s obzirom na to da ono vuče sa sobom i subjektivnu stranu koja je nemjerljiva upitnikom. Zadovoljstvo se obično mjeri kako bi hotelsko poduzeće saznalo ispunjavaju li usluge određene zahtjeve, je li potrebna dorada, poboljšanje ili usluga nema budućnosti na tržištu. Cilj mjerenja je u fokus staviti gosta, njegovo mišljenje i stavove. U konačnici, hotelska poduzeća moraju upravljati na način da nastoje isporučiti visoku razinu zadovoljstva klijenata, ali pod uvjetom da isporuči i prihvatljivu razinu zadovoljstva vlasnicima hotela<sup>49</sup>. Postoji nekoliko razloga iz kojih se pristupa mjerenju zadovoljstva, a oni su<sup>50</sup>:

- zadržavanje gostiju (veza na lojalnost);
- kristalizacija područja poslovanja koje treba poboljšati;
- mjerenje razine zadovoljstva gostiju;
- održavanje kvalitete usluge koje nameću regulative.

Vrhovni menadžment je pokretač mjerenja zadovoljstva, koji ukazuje na potrebu mjerenja zadovoljstva. Oni donose odluku o tome da se mjerenje zadovoljstva provodi i odobrava finalnu verziju upitnika. Osoblje iz odjela marketinga i prodajno osoblje obično je zaduženo za sastavljanje upitnika, programa ili fokus grupa. Većina slučajeva gubitka klijenata je pod utjecajem tvrtke i njezinih zaposlenika. S poslovnom politikom usmjerenom na povećanje zadovoljstva klijenata tvrtke mogu značajno povećati stopu njihova zadržavanja. Važno je da rezultati nakon mjerenja budu dostupni svim zaposlenicima i da do klijenata dođe informacija

---

<sup>49</sup> Kotler, P. *opc.cit.*, str. 144.

<sup>50</sup> Kos, A., Trstenjak, M., Kralj, A.: *Zadovoljstvo kupaca-kako ga mjeriti? Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu.* Kos, Trstenjak i Kralj, 2011. str. 50

kako poduzeće vodi računa o njihovom zadovoljstvu te da je kao posljedicu istraživanja uvelo određene promjene<sup>51</sup>.

Prvi korak do uspješnog mjerenja zadovoljstva jest što jednostavniji proces. Rezultati moraju se zatim predočiti menadžmentu, a kroz cijeli proces, zaposlenici moraju biti uključeni. Pitanja na koje je potrebno dati odgovor nakon što se odredio cilj mjerenja zadovoljstva su<sup>52</sup>:

1. Za koji proizvod provodimo mjerenje zadovoljstva gostiju?
2. Tko su naši gosti?
3. Kojim informacijama raspolažemo?
4. Koje dodatne informacije možemo saznati mjerenjem?
5. Kako će se prikupljene informacije koristiti?
6. Da li ćemo rezultate mjerenja ostaviti unutar poduzeća ili će se staviti na raspolaganje klijentima?

Sljedeći korak je razmišljanje o detaljima pitanja koja će se postaviti u upitniku. Postoji nekoliko pitanja koja se najčešće javljaju kod mjerenja zadovoljstva klijenata. To su pitanja gdje gosti rangiraju različite osobine usluga te njihovo iskustvo korištenjem hotelske usluge.

Načini na koje se može mjeriti zadovoljstvo gostiju su analiza važnosti – performansi, SERQUAL model, SERVPREF model te HOLSAT model.

Kod ove analize stav je povezan sa uvjerenjima i evaluacijom. Ovaj način istraživanja je pokazao da je zadovoljstvo gosta funkcija od očekivanja vezanih za određene karakteristike performansi i suda o performansama tih karakteristika. Kod ovog modela prilikom mjerenja očekivanja od velikog je značaja inzistiranje na postavljanju pitanja o važnosti određenog atributa. Iz prethodne analize može se zaključiti da je zadovoljstvo turista vodeći kriterij za određivanje kvalitete procesa usluživanja i usluga koje su isporučene gostima. To potvrđuju i brojni autori i istraživači. Činjenica je da je potrebno izdvojiti pet do sedam puta više vremena i novca da bi se privukao novi gost, što stvara izazov da se nivo usluga održi visoko kvalitetnim kako bi se zadržali postojeći gosti. Autori SERQUAL modela su definirali pet

---

<sup>51</sup> Ibidem, str. 51

<sup>52</sup> Loc.cit.

generičkih dimenzija kvalitete usluga koje moraju biti prezentirane klijentima tokom isporuke usluge da bi se kao rezultat pojavilo zadovoljstvo klijenata. Te dimenzije su<sup>53</sup>:

- Pouzdanost – sposobnost da se ono što je obećano čini precizno i točno,
- Odgovornost – želja da se pomogne klijentima i pruži promptna usluga,
- Garancija – znanje i uslužnost zaposlenih kao i njihova sposobnost da ulijevaju povjerenje i pouzdanost,
- Empatija – pružanje brižne, individualizirane pažnje klijentima,
- Opipljivost – izgled fizičkog okruženja, oprema, personal i komunikacijski materijali.

SERQUAL u svojoj suštini mjeri percipiranu kvalitetu, tako da se mora koristiti sa modifikacijama i sa rezervom ukoliko se žele dobiti rezultati o zadovoljstvu turista jer ipak zadovoljstvo mogu prouzrokovati i druge kategorije, osim kvalitete. SERVPREF model preporučuje zanemarivanje očekivanja kod mjerenja zadovoljstva gosta i kvalitete usluge te korištenje samo percepcije performansi. HOLSAT model mjeri zadovoljstvo turista odmorom. Obzirom da se odmor sam po sebi razlikuje od različitih odvojenih usluga kao što je na primjer usluga avio-prevoznika, hotela ili restorana, ima i šire definirane dimenzije. HOLSAT se najjednostavnije može predstaviti preko dva elementa<sup>54</sup>:

- Element odmora (identifikacija ključnih atributa cjelokupnog iskustva odmora),
- Element zadovoljstva (stavovi prema ovim atributima koji generiraju zadovoljstvo/nezadovoljstvo).

Ključna karakteristika ove metode mjerenja je ta da ona uspoređi performanse atributa odmora sa očekivanjima klijenata od istih.

SERVQUAL and SERVPREF su najčešće korištene skale za mjerenje kvalitete. Unatoč tome da postoje značajna istraživanja, nije u potpunosti jasno kojoj od njih dati prednost, odnosno koja je primjerenija za mjerenje kvalitete usluga. Ipak, u praksi SERVQUAL pokazala je nedostatke u izvornoj pet-faktorskoj strukturi koja nije stabilna i dovodi u pitanje

---

<sup>53</sup> Kessler, Sh.: Measuring and Managing Customer Satisfaction, ASQC ,1996, str. 330

<sup>54</sup> Tribe, J., Snaith, T.; FromSERVQUAL to HOLSAT: holidaysatisfactioninVaradero. *Tourism Management*. 19 1998, str. 26

valjanost mjerenja kvalitete usluge<sup>55</sup>. Također, prema nekim znanstvenim radovima, malu prednost ima SERVPERF skala<sup>56</sup>.

---

<sup>55</sup> Firdaus, A., "HEdPERF versus SERVPERF -The quest for ideal measuring instrument of service quality in higher education sector", Quality assurance in education, Vol. 13, No. 4, pp. 305-328.

<sup>56</sup> Adil. M., Al Ghaswyneh, O.:SERVQUAL and SERVPERF: A Review of Measures in Services Marketing Research. Global Journal of Managment and Business Research Marketing. Vol.3, 6. 2013.,Str.70-71

## 4. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA

Istraživanje tržišta već je desecima godina prisutno kao aktivnost koja pomaže u poslovnom odlučivanju. Prodaja proizvoda ili usluga na tržištu, s namjerom ostvarivanja dohotka, danas je nezamisliva bez poznavanja tržišta. Razumijevanje i primjena tržišnih mehanizma postali su važnom i ozbiljnom sastavnicom poslovanja. U nastojanju da se postigne dugoročni uspjeh, znanje o tržištu znači presudnu prednost u odnosu na konkurente, jer pomaže u iznalaženju boljeg načina da se zadovolje potrošači. Zbog toga se istraživanje tržišta smatra sastavnim dijelom marketinga i poslovnog upravljanja. Saznanja o tržištu sve su detaljnija i preciznija, baze podataka osnova su za odlučivanje, tehnika je sve savršenija, a postupak segmentacije tržišta i izbora ciljanih skupina prilagođava se vrlo individualiziranim potrebama i željama korisnika. Očito je da se za istraživanje tržišta otvaraju velike i nove mogućnosti djelovanja i da su rezultati istraživanja sve čvršći temelj za strateško odlučivanje poduzeća.

### 4.1. Pojam istraživanja tržišta

Istraživanje tržišta osnovni je oblik aktivnosti koji pomaže poduzeću da stekne informacije o potrošačima i nepotrošačima, konkurenciji i distribucijskim kanalima, što služi kako osnova za uočavanje potreba i mogućnosti prodavanja na tržištu. Glavna je svrha istraživanja da smanji mogućnost i neizvjesnost u poslovnom području. Istraživanje tržišta prema definiciji koju navode Marušić i Vranešević<sup>57</sup>, je standardizirani postupak, zasnovan na načelima znanstvene metode, kojom se prikupljaju, analiziraju i interpretiraju podaci sa svrhom da se dobiju informacije potrebne u odlučivanju i rješavanju problema na području tržišnog poslovanja. Nekoliko je elemenata potrebno istaknuti u navedenoj definiciji, jedan od njih je da je istraživanje tržišta *standardizirani postupak*. To znači da se podaci prikupljaju na jedinstven i jednak način od svih jedinica istraživanja. Neformalne informacije do kojih se usput dolazi u različitim poslovnim pregovorima ne mogu se smatrati kompletnim informacijama na temelju kojih bi se moglo odlučivati o poslovanju. Na temelju takvih, usputnih informacija možemo graditi istraživački projekt, postaviti hipoteze ili nam one na neki drugi način mogu pomoći u istraživačkome postupku ali ne možemo donositi bitne odluke o poslovanju. Drugi element na koji je potrebno obratiti pozornost je da je postupak

---

<sup>57</sup> Marušić, M., Vranešević, T., op.cit, str. 16

zasnovan na analitičkoj *znanstvenoj metodi*. Ona znači primjenu sustavnih postupaka kojima se analiziraju empirijska saznanja, u nastojanju da se potvrde ili odbace dosadašnja uvjerenja. Svrha istraživanja jest dobivanje *informacija* na temelju kojih se odlučuje u poslovanju, te je dobivanje rezultata određenog postupka rezultat obrade i analize podataka.

Situacije u kojima je moguća primjena istraživanja tržišta vrlo su raznolike, s obzirom na široko polje poslovnog odlučivanja općenito. Problemi se analiziraju na način da se polazi od vanjskih činitelja šireg okruženja u kojemu djeluje subjekt za koji se istraživanje provodi, a zatim se analiziraju unutrašnji činitelji na koje poduzeće može lako i brzo djelovati te u određenoj mjeri mijenjati.

#### 4.2. Dosadašnji razvoj istraživanja tržišta

Prvi počeci istraživanja tržišta javljaju se u Sjedinjenim Američkim Državama krajem 19. stoljeća. Počeci istraživanja su se odnosili na telefonsko nazivanje državnih službi kako bi se dobile informacije o očekivanim količinama proizvodnje, u ovom slučaju žitarica. Na taj način dobivao se pregled potencijalnog tržišta za poljoprivredne strojeve. Sljedeći sličan primjer istraživanja tržišta susrećemo u Minnesoti, 1895. godine kada se prvi put primijenila poštanska anketa kako bi se saznalo javno mišljenje o propagandnim porukama.

Kao organizirana aktivnost istraživanje tržišta javilo se 1900. godine te se „ocem“ istraživanja smatra Charles Collidge Parlin, koji je 1911. godine imenovan prvim direktorom istraživanja u tvornici gumenih proizvoda. Tridesetih godina u SAD-u počinje osnivanje specijaliziranih institucija koje se bave istraživanjem tržišta. Prva znanost koja je dala veliki doprinos istraživanju tržišta jest statistika, pretežno deskriptivna. Jedna od osnovnih zadaća prvih istraživačkih studija bilo je klasificiranje potrošača i nepotrošača uz pomoć demografskih i zemljopisnih varijabli. Na taj način pokušavalo se doći do potencijalnih potrošača unutar jednog tržišta. Oko 1920. godine u područje istraživanja tržišta ulaze društvene znanosti, posebno psihologija svojim doprinosom u sastavljanju instrumenata istraživanja (anketnih upitnika, obrazaca za promatranje i dr.).

U godinama nakon drugog svjetskog rata u istraživanje tržišta su uvedene ekonomske znanosti koje obuhvaćaju teorijski sadržaj koji na tom području daje europsko i američko obrazovanje. Ekonomisti su u istraživanje uveli analitičku osnovu za predviđanje promjena u gospodarstvu – odnos varijabli marketinga i profita poduzeća. Osamdesete su proširile značaj



i primjenu računala. Za to vrijeme naročito je važno da su se podaci od ispitanika pomoću telefonske ankete mogli odmah unositi u računalo, što je značajno ubrzalo obradu, a time i raspoloživost podataka. Devedesete su uvele Internet i elektroničku poštu te interakciju putem računala, što se odrazilo na inovativne mogućnosti kupnje, prodaje i informiranosti o ponudi putem Interneta.

Funkcija istraživanja tržišta zastupljena je danas, od specijaliziranih agencija do ekonomskih instituta za istraživanje tržišta. U posljednjih nekoliko godina funkcija istraživanja tržišta razvija se u Hrvatskoj vrlo snažnim tempom, što dokazuje i broj istraživačkih agencija, i njihove aktivnosti. Korisnici su u početku većinom bila inozemna poduzeća ali se posljednjih godina taj trend smanjio, te i domaći gospodarstvenici uviđaju sve veću značajnost istraživanja tržišta. Danas, nakon više od stoljeća od početka razvoja marketinga razlikujemo šest različitih koncepcija temeljem kojih poduzeća, organizacije i/ili institucije mogu provoditi marketinške aktivnosti. To su, navedene redoslijedom pojavljivanja i razvoja: koncepcija proizvodnje, koncepcija proizvoda, koncepcija prodaje, koncepcija marketinga, koncepcija potrošača i koncepcija društvenog marketinga<sup>58</sup>. Svaka od koncepcija ima specifičnosti vezane uz to kako pristupa uspješnosti, učinkovitosti i društvenoj odgovornosti poslovanja. Na izbor, usvajanje i primjenu jedne od navedenih koncepcija utječu razni čimbenici kao što su razvoj nacionalnog gospodarstva, djelatnost kojom se poduzeće bavi te mnogi drugi.

#### 4.3. Proces istraživanja tržišta

Proces istraživanja tržišta sastoji se od logičnog redoslijeda postupaka što ih treba provesti da bi se došlo do pouzdanih i valjanih informacija koje pomažu prilikom odlučivanja u tržišnom poslovanju. Svaki istraživački proces specifičan je za pojedini slučaj te je prilagođen konkretnim potrebama istraživača. Istraživački proces sastoji se od niza manjih i većih zadataka koje treba obaviti da bi se došlo do potrebne informacije.

Te zadatke i poslovi odvijaju se određenim redoslijedom, kako navode Marušić i Vranešević<sup>59</sup>:

##### 1) Definiranje problema i ciljevi istraživanja

---

<sup>58</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, 2007, str. 10

<sup>59</sup> Marušić, M., Vranešević, T. op.cit, str. 78

- 2) Određivanje izvora podataka i vrste istraživanja
- 3) Određivanje metoda i obrazaca za prikupljanje podataka
- 4) Određivanje vrste uzorka i prikupljanje primarnih podataka
- 5) Analiza podataka i interpretacija rezultata
- 6) Sastavljanje izvještaja

Definiranje problema je srž, središnja točka istraživačkog procesa. Istraživanje daje kompletne informacije samo ako je problem jasan i ako se znaju razlozi i ciljevi istraživanja. Kada se postavi problem i definiraju ciljevi prelazi se na sljedeću fazu u kojoj se određuju izvori podataka i vrsta istraživanja. Moguće je prikupljati podatke iz sekundarnih izvora - takvi podaci prikupljeni su ranije za neku drugu vrstu istraživanja, ili prikupljati podatke iz primarnih izvora - podaci koje prikupljamo u tekućem istraživanju. Što se tiče vrste istraživanja, sva se istraživanja mogu svrstati u dvije opće kategorije: ona mogu biti izviđajna ili zaključna istraživanja. Izviđajna se primjenjuju kada je predmet istraživanja relativno nepoznat, hipoteze istraživanja nisu definirane i istraživanje treba dati uvid u širinu i narav problema. Zaključna istraživanja namijenjena su zaključivanju i ocijeni mogućih opcija djelovanja. Polaze od hipoteza istraživanja i kreću se prema uže definiranome području rada. Metode i prikupljanje podataka odnosi se na način prikupljanja podataka relevantnih za istraživanje. Podaci se mogu prikupiti na niz načina od kojih su neki - osobno ispitivanje, anketni upitnik, ispitivanje telefonskim putem i mnogi drugi. Određivanje uzorka i prikupljanje primarnih podataka se u prvom redu odnosi na određivanje populacije koja će biti podvrgnuta ispitivanju. Te se u skladu s tim mora odrediti način biranja uzorka te veličina uzorka. Analiza podataka i interpretacija rezultata se u velikoj mjeri obrađuje putem računalne obrade te se time olakšava proces analize rezultata i pripreme podataka za obradu. Prikupljene podatke je potrebno kodirati, tabelirati i analizirati pomoću statističkih metoda, ovisno o cilju i problemu istraživanja. Grafički su prikazi poželjni gdje god je to moguće jer se time olakšava uočavanje bitnih informacija. Informacije su najvažniji resurs pojedinom subjektu. Da bi se prikupili podaci o raznim uvjetima, činiteljima i događanjima na tržištu, poduzeća uspostavljaju svoj informacijski sustav. Osnovni čimbenici koji su utjecali na razvoj informacijskih sustava jesu – nikad u potpunosti podmirena potreba za informacijama, razvoj tehnologije te relativno snižavanje cijena računalne tehnike tijekom vremena. Sastavljanje izvještaja predstavlja pisanu prezentaciju rezultata u obliku koji će najbolje odgovarati korisnicima. Osnovna je svrha izvještaja da jasno i koncizno prikaže glavne rezultate do kojih se istraživanjem došlo i da se obrazlože preporuke koje se predlažu. Formalno gledano

sastavljanje izvještaja je kraj istraživačkog procesa, dok je za marketing u cjelini to početak procesa koji se lančano nastavlja.

Planiranje marketinga jest početna i ključna faza koja se sastoji od nekoliko koraka. Ti koraci su: analiza situacije, utvrđivanje ciljeva, odabir ciljanog tržišta i oblikovanje strategije. Važno je napomenuti kako planiranje valja promatrati kao kontinuirani proces koji pridonosi učinkovitijem upravljanju resursima poduzeća i njihovoj uspješnijoj i bržoj prilagodbi promjenjivim vanjskim uvjetima poslovanja nad kojima organizacija nema kontrolu. Provedba marketinškog plana podrazumijeva realizaciju planom zacrtanih ciljeva pridržavajući se pri tome zacrtanog vremenskog rasporeda. Uspješna provedba plana ovisi o nizu čimbenika, među kojima su najznačajniji razumijevanje i podrška svih razina uprave i zaposlenih u različitim jedinicama poduzeća. Za uspješan proces planiranja prijeko je potrebno da organizacija raspolaže marketinškim informacijskim sustavom i sustavom istraživanja tržišta, koji će podržavati sve faze marketinškog upravljačkog procesa<sup>60</sup>.

#### 4.4. Područja istraživanja za potrebe hotelijera

Bitna faza u procesu marketinškog istraživanja jest određivanje potrebnih informacija i razvijanje plana za prikupljanje podataka. Ciljevi se trebaju pretvoriti u posebne potrebe za informacijama.<sup>61</sup> Razlog zbog čega se istraživanja provode u hotelijerstvu su u većini slučajeva<sup>62</sup>:

- istraživanje za potrebe lokacije (istražuju se procjene dolazaka gostiju, analize postojeće konkurencije i mogućnost nove konkurencije na određenoj lokaciji)
- istraživanja za potrebe segmentacije tržišta (segmentacija na osnovi očekivanja gosta, prema duljini boravka)
- istraživanja za potrebe određivanja ciljnih skupina (utvrđuju se obilježja i sadržaji na osnovu kojih gosti odabiru hotel, koje hotele će birati obitelji, a koje stariji parovi...)
- istraživanja za potrebe pozicioniranja ugostiteljskih poduzeća (istraživanja o konkurenciji, o položaju hotela kod turističkih djelatnika ili agencija)
- istraživanja za potrebe uspoređivanja s najboljim poduzećem u istoj djelatnosti (radi se o benchmarkingu, utvrđuju se vlastita obilježja kvalitete i uspoređuje ih se

---

<sup>60</sup> Previšić, J, Ozretić-Došen, Đ: op.cit, str. 316

<sup>61</sup> Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., op.cit. str.167

<sup>62</sup> Marušić M., Prebežac D.: op.cit.

s najboljom konkurencijom, nakon toga slijedi akcijski plan za poboljšanje situacije)

- istraživanja za potrebe upravljanja odnosima s gostima (istraživanje o zadovoljstvu gostiju, koje vrste gostiju postoje, koji su stalni gosti, koji su usluge najvažnije gostima...)
- istraživanja za potrebe internog marketinga (istraživanje zadovoljstva samih zaposlenika, istraživanja za potrebe edukacije, motivacije ili stimulacije)
- istraživanja za potrebe zaštite okoliša
- istraživanja za potrebe drugih ugostiteljskih poduzeća

#### 4.5. Načini praćenja zadovoljstva potrošača

Postoje različiti pristupi u načinu praćenja zadovoljstva gostiju koji nisu jednako zastupljeni i stoga nemaju ni jednaku važnost u praćenju zadovoljstva potrošača<sup>63</sup>:

- sustavno praćenje žalbi i sugestija potrošača
- ispitivanje potrošača o njihovu zadovoljstvu,
- tajanstvena kupnja,
- analiza izgubljenih klijenata.

Najveći broj istraživanja o zadovoljstvu potrošača odnosi se na tržište usluga. Razlog tomu je činjenica da je tržište osobne potrošnje mnogo složenije i zahtijeva uključivanje simbolike i imidža kao elemenata zadovoljstva potrošača, što je teže utvrditi i istražiti<sup>64</sup>. Samo proces je dinamičan i nipošto ga se ne može preslikati na sve situacije, već ga svako poduzeće mora razviti prema vlastitim mogućnostima i potrebama. Čak i unutar jedne hotelske kuće mogu postojati različiti načini upravljanja, različiti proizvodi (npr, Family-Hotel naspram Adults-only-Hotel), iz čega proizlazi potreba za pojedinačnim pristupom. Ipak postoje neke smjernice za proces istraživanja i što sve on obuhvaća<sup>65</sup>:

- određivanje ciljeva
- određivanje vrste istraživanja
- projektiranje instrumenata istraživanja, uzorkovanje
- pilot-testiranje

---

<sup>63</sup> Vranešević, T., op. cit., str. 195-196

<sup>64</sup> Kesić, T., op. cit., str. 362.-363.

<sup>65</sup> Vranešević, T., op. cit., str. 204.

- prikupljanje podataka
- obrada i analiziranje podataka
- upotreba podataka za poduzimanje akcija

Mnoga su poduzeća shvatili važnost sustavnog praćenja i mjerenja zadovoljstva svojih klijenata, jer je jedan od ključnih elemenata za shvaćanje njihovih potreba i na taj način, zadržavanja zadovoljnog gosta.

#### 4.6. Alat za procjenu zadovoljstva – Kano Model

Ovaj je model za utvrđivanje značajki proizvoda ili usluge na temelju usluge njihove mogućnosti zadovoljenja potreba i zahtjeva kupaca razvio profesor Noriaki Kano 1980.godine i po njemu je ovaj model dobio naziv<sup>66</sup>. Putem Kano Modela može se utvrditi koje su točno karakteristike proizvoda ili usluga koje će utjecati na zadovoljstvo kupaca. Posebnost ovog modela jest da u potpunosti omogućava razumijevanje zadovoljstvo kupaca. Kupci mogu biti zadovoljni samo ako usluga ili proizvod posjeduje značajke koje odgovaraju ovim željama.

Usluge tako mogu zadovoljavati sljedeće zahtjeve:

##### 1. Osnovni zahtjevi (expected needs)

Proizvodi ili usluge moraju imati osnovne karakteristike da bi kupci bili zadovoljni. Međutim, ukoliko se osnovne karakteristike povećaju, zadovoljstvo kupaca neće rasti, nego je to pokazatelj da nisu zadovoljni. Razlog tomu jest da se za korisnika usluga ili proizvoda podrazumijeva da će postojati osnovne karakteristike.

##### 2. Jednodimenzionalni zahtjevi (Normal Needs)

Povećanjem kvalitete proizvoda i usluga postiže se istovremeno povećanje zadovoljstva.

##### 3. Uzbudljivi zahtjevi (Exciting needs)

Ukoliko se ispune ovi zahtjevi, kupcima to pruža visok stupanj zadovoljstva koje su spremni platiti po visokoj cijeni. Kupac obzirom da kupac ove zahtjeve ne očekuje, njihovim nedostatkom, zadovoljstvo se ne smanjuje značajno.

Svaka organizacija, pa time i hotel, može koristiti ovaj model i time pratiti, analizirati i u konačnici, povećati zadovoljstvo kupaca.

---

<sup>66</sup> Gaži Pavelić, K.: Alat za procjenu zadovoljstva kupaca– Kano Model, 11. Hrvatska konferencija o kvaliteti, 2011., Str.3

## **5. STUDIJA SLUČAJA: PONUDA I ANALIZA OCJENE ZADOVOLJSTVA GOSTIJU HOTELA VALAMAR ZAGREB**

### 5.1. Valamar

Spominjavši riječ turizam u Hrvatskoj, na samom svrhu po broju posjetitelja i popularnosti nalazi se grad Poreč koji ima tradiciju staru desetljećima. Zbog svog idealnog geografskog položaja, značajnih kulturno-povijesnih spomenika, uređenosti okoliša i razvijene infrastrukture, raznovrsne i bogate ugostiteljsko-turističke ponude, s naglaskom na produženje sezone posebnim oblicima turizma, posebno sportsko-rekreacijskog, s pravom možemo svrstati Poreč u sam vrh hrvatskog turizma što je svakako i razlog da je nedavno na Danima hrvatskog turizma osvojio drugu nagradu u kategoriji „Najuspješnija destinacija za ljetni odmorišni turizam“<sup>67</sup>. Današnje poduzeće Valamar Riviera d.d. ima tradiciju staru više od pola stoljeća. Već 20. studenog 1953. u Poreču osnovana je Riviera Poreč d.d kao ugostiteljsko poduzeće u čijem sastavu je bilo 198 kreveta u hotelu Riviera i nekoliko restorana u gradu Poreču<sup>68</sup>. Tadašnji skromni kapaciteti postupno i kroz višestruka ulaganja dosegli su u 2015.godini brojku od 40.704 kreveta u hotelima, apartmanima i kampovima u čak četiri destinacije: Poreč, Rabac, Krk i Dubrovnik. Kroz sljedeći povijesni pregled prikazat će se kako je došlo do ovako velikog porasta kapaciteta, a time i poslovanja. Od 1953. do 1965. Riviera Poreč upravljala je hotelom Riviera i nekolicinom gradskih restorana, a paralelno je započela izgradnja bungalova na otoku Sv. Nikola, nasuprot hotela Riviera. Te su godine i povijesni početak dolazaka sve većeg broja stranih gostiju u Poreč. U idućih deset godina počeli su raditi hoteli Jadran i Parentino te se nastavlja niz izgradnji sadašnjih hotela kojima još i danas upravlja Riviera. 2004. godine Valamar Hotels & Resorts, vodeća hrvatska turistička menadžment kompanija, preuzima upravljanje turističkim objektima Riviere Poreč. U razdoblju od samo nekoliko godina, Riviera Poreč postaje većinski vlasnik najveće hotelske kuće u južnoj Dalmaciji, Dubrovnik-Babin kuk d.d., a 2011. pripajaju se trgovačka društava Zlatni otok d.d. iz Krka i Rabac d.d. iz Rapca, 2013. godine trgovačko društvo Dubrovnik-Babin kuk d.d. iz Dubrovnika, a 2014. godine Valamar Adria holding d.d. i Valamar grupa d.d. Zagreb.

Danas Valamar Riviera d.d. ima u vlasništvu i upravljanju ukupno 41 objekt na obali Jadrana, odnosno 22 hotela, 7 apartmanskih kompleksa, 2 hostela i 10 kampova od Istre i

---

<sup>67</sup> [www.mint.hr](http://www.mint.hr)

<sup>68</sup> [www.valamar.com/onama](http://www.valamar.com/onama)

otoka Krka do Dubrovnika s ukupnim kapacitetom od 43.000 postelja u 16.000 smještajnih jedinica. Brend Valamar, koji se sastoji od riječi „vala“ (aludirajući na valove) i „mar“ (more), prvi je hrvatski hotelski brend i predstavlja kombinaciju međunarodnog standarda kvalitete usluge, mediteranskog gastronomskog užitka i elemenata hrvatskog gostoprimstva. Uvođenjem dodatnog brenda koji se odnosi na kampove pod nazivom Camping Adriatic by Valamar, ova dva brenda dobitnici su brojnih međunarodnih priznanja, certifikata i nagrada.

Danas Valamar Riviera d.d. ima više od 22.000 dioničara te je dodatno ojačala svoju poziciju vodeće turističke tvrtke u Hrvatskoj krajem veljače 2015, kada postaje univerzalni pravni slijednik svih pripojenih tvrtki grupacije Valamar<sup>69</sup>.

## 5.2. Vizija, misija i vrijednosti Valamara

### Vizija:

„Stvaranje nezaboravnih sjećanja svakog dana za svakog gosta”

„*Lasting memories every day for every guest*”

Vizija se postiže:

- Zadovoljnim gostima koji nas nagrađuju svojom preporukom i povratkom
- Motiviranim radnicima koji vole svoj posao

### Misija

Biti turistička kompanija koja je prvi izbor putnika, partnera i zaposlenika na Jadranu.

- Da bismo bili prvi izbor, naši gosti, zaposlenici i partneri moraju biti u središtu naše pozornosti.
- Moramo razumjeti potrebe svojih gostiju, zaposlenika i partnera te im pružiti iznimnu vrijednost.
- Da bismo bili prvi izbor, moramo voditi, stvarati rezultate i besprijeckornu poslovnu etiku.

### Vrijednosti

- Gost u središtu pozornosti

Predani smo ka tome da razumijemo, slušamo i brinemo za naše goste, kako bismo mogli stvoriti nezaboravna sjećanja za svakog gosta, svakog dana. Osjetljivi smo, fleksibilni i kreativni. Kreiranjem nezaboravnih sjećanja, postajemo prvi izbor naših gostiju i ispunjavamo svoju misiju.

---

<sup>69</sup> [www.valamar.com/onama](http://www.valamar.com/onama)

- Profesionalna etika

Mi smo profesionalci u turističkom upravljanju. Kontinuirano unapređujemo svoje znanje i vještine. Odgovorni smo, kreativni, ko-operativni i pouzdani. Svoje vrijednosti živimo svakodnevno. Na usluzi smo svojim gostima, ali i jedni drugima. Mi smo jedan tim. Valamar je prvi izbor za svakog zaposlenika.

- Stvaranje rezultata

Mi smo vodeća kompanija na tržištu i kompanija koja vodi. Posvećeni smo ispunjenju naših obećanja, ostvarivanju ciljeva i kreiranju nezaboravnih sjećanja za naše goste

### 5.3. Hotel Valamar Zagreb

Poreč je poznato turističko mjesto s dugogodišnjom poviješću koja seže daleku u rimska vremena, a očituje se arhitekturom i kulturno-povijesnim spomenicima, od kojih je svakako najznačajnija Eufrazijeva bazilika. Ovo se turističko središte ne ističe samo hotelima, plažama, morem i suncem, već odličnom ponudom za pripreme sportaša, ali i zabave u jednom od mnogobrojnih barova i noćnih klubova. Hotel Valamar Zagreb ističe se svojom idealnom pozicijom samo nekoliko metara od mora, u uređenom okruženju i usred borove šume, ali opet samo nekoliko minuta pješice udaljeno od centra grada. Hotel je otvoren od travnja do listopada, budući je klasificiran kao ljetni hotel bez unutarnjeg bazena. 2014. je godine kompletno obnovljen i kategoriziran kao hotel s 4 zvjezdice. Hotel raspolaže s 230 soba na 7 etaža s balkonom, a razlikuju se standardne sobe, superior sobe s dodatnim ležajevima, junior suitevi, obiteljski suitevi te 5 soba prilagođenih osobama s invaliditetom. Sve su sobe klimatizirane, suvremeno opremljene bežičnim pristupom Internetu, LED SAT TV-om, sefom te minibarom. Parkiralište ispred hotela naplaćuje se 3,00€ dnevno za vozila, dok su autobusi gratis, a parkiralište je kao i cijeli hotel, pa tako i recepcija, osiguran 24 sata dnevno. Princip prehrane u cijelom poduzeću Valamar nije klasičan buffet s uslugom polupansiona ili punog pansiona, već takozvani show-cooking gdje osoblje restorana pred očima gostiju priprema svježe namirnice. Samim time je razina kvalitete pripremljenih obroka na visokoj razini, a i gostima je ovaj način pripremanja hrane vrlo zanimljiv budući da često voditelji pa čak i direktor hotela pripremaju hranu za svoje goste. Ovisno o periodu, jednom ili dva puta tjedno održavaju se tematske večeri s internacionalnom i lokalnom kuhinjom. Unutar hotela nalaze se još i Pool-Snack bar, Lobby bar, te Maro restoran za djecu, gdje



roditelju mogu pustiti svoju djece za vrijeme obroka i na miru uživati u hrani, dok se za djecu brinu školovani animatori. Hotel Valamar Zagreb ima koncept Maro Club, animacijski program za djecu svih uzrasta, podijeljeno u skupine Mini, Kids i Teens. Animacijski team posebno priprema sportski i rekreacijski program prilagođeno svim uzrastima pa tako i odraslim osobama.

Hotel je smješten samo nekoliko metara od plaže Borik koja je omiljena plaža ne samo za goste hotela, veći za lokalne stanovnike koji uživaju na dugačkoj šljunčanoj plaži s travnatim ili popločenim površinama. Plaža je opremljena ležaljka, suncobranima, tuševima, snack barom te sportskim centrom. Za one željne opuštanja i tišine, tu je prostrano sunčalište pokraj bazena. Posebna pozornost poklanja se i sportašima koji se u sportskom centru u blizini hotela, na brojnim teniskim terenima oko hotela te u Wellnesu i Cardio-Roomu u hotelu mogu baviti omiljenim aktivnostima. Odmah do hotela nalazi se teren za odbojku na pijesku, posebno napravljen za vrijeme Beach Majors Masters Turnira u odbojci koji se održavao u Poreču u lipnju 2015.,i čiji domaćin je upravo bio Valamar.

**Slika 1:** Hotel Valamar Zagreb



Izvor: <http://www.valamar.com/>

Hotel Valamar Zagreb u potpunosti zadovoljava potrebe svih profila gostiju, od obitelji s djecom, do sportaša, ali i parova i starijih osoba koje su u potrazi za odmorom blizu grada, ali daleko od gradske buke. Zadovoljstvo gostiju očituje se i u raznim anketama, odličnim ocjenama i svakako činjenicom, da izražavaju želju za ponovnim dolaskom.

#### 5.4. Karakteristike ispitanika u uzorku

Cilj ovog diplomskog rada je prikupiti relevantne podatke na temelju kojih bismo mogli ocijeniti zadovoljstvo gostiju ponudom hotela. Načini prikupljanja tih podataka je bila metoda anketiranja, a ankete su prikupljane kroz tri razdoblja: srpanj 2013., srpanj 2014. i srpanj 2015. Razlog što je odabran baš taj mjesec jest različita struktura gostiju koja u tom razdoblju obično boravi u hotelu. Naime, u mjesecima predsezone (ožujak do lipanj) i posezone (krajem rujna do početka studenog) u hotelu Valamar Zagreb pretežito borave gosti starije dobi, dok je u glavnoj sezoni, od kraja srpnja do sredine rujna izričito snažno zastupljena skupina obitelji i mladih parova. Srpanj međutim već godinama pokazuje svojevrsni miks različitih skupina gostiju, od seniora do parova i obitelji. Razlog tomu možemo pronaći u pristupačnijoj cijeni nego u glavnoj sezoni (takozvana ljetna rupa ili „need period“ u hotelijerstvu).

Vrste anketa korištene u ovom radu su papirnate ankete koje se gostima dostavljaju u sobu prije svog odlaska, post stay anketa i posebnog oblika anketiranja putem iPada koji je postavljen u Lobbiju hotela i koji gostima nudi mogućnost da se imenom i brojem sobe prijavljuju i ostave svoje dojmove, primjedbe i komentare.

Anketni listići daju se svim osobama iznad 18 godina života. U svim hotelima i apartmanskim naseljima ankete se tiskaju drugi dan po check-in-u. Ankete za hotele i apartmane su personalizirane, tiska se ime i prezime i broj sobe ili apartmana. Ankete se tiskaju na osnovu podataka koji gosti ostavljaju prilikom prijave na recepciji. Šef recepcije smještajnog objekta svaki dan predaje domaćici ankete, a domaćica organizira distribuciju anketa u hotelske sobe i apartmane.

Na anketni stup postavlja se promotivni letak, na 4 jezika (HR, UK, D, I) kojim se goste obavještava o akciji prikupljanja anketa kao i nagradama koje mogu osvojiti u tekućoj za narednu godinu. Nagrade su obično besplatni boravak u jednom od Valamarovih smještajnih objekata ili večere u a-la-carte-restoranima unutar hotelske grupacije.

Ispunjene anketne listiće gosti ubacuju u anketne stupove koji se nalaze na recepcijama.

Anketiranje se radi od otvaranja smještajnog objekta do zatvaranja istoga, odnosno kontinuirano u objektima koji su otvoreni tijekom cijele godine. Odjel praćenja zadovoljstva gostiju unutar sektora za kvalitetu zadužen je za prikupljanje podataka. Ankete se šalju poštom u Umag (Mikrocop) na skeniranje i obradu podataka (ocjena gostiju). Mikrocop zatim u roku od 2-3 dana po primitku anketa šalje izvještaje sa brojem odgovora po svakom pitanju. Podaci se zatim u odjelu kvalitete ubacuju u tabelu iz koje dobivamo ocjene zadovoljstva gostiju, a ocjene su izražene u %. U tu tabelu ubacuju i ocjene iz Post Stay i iPad anketa koje ne prolaze obradu, nego dolaze direktno u odjel kvalitete.

Voditelj odjela praćenja zadovoljstva gostiju krajem svakoga tjedna elektronskom poštom dostavlja svakom direktoru smještajnog objekta, direktorima destinacija i direktoru kvalitete komentare gostiju iz anketa za dotični objekt. Direktor nakon analize na jutarnjem sastanku u ponedjeljak mora izvijestiti komentare na internu oglasnu ploču kako bi svi djelatnici mogli biti upoznati sa svim komentarima.

Potrebno je poduzeti popravne radnje i aktivnosti, koje se vode u dokumentu "Action plan" za uklanjanje uočenih nedostataka, u okviru mogućnosti i ovlasti. Popravne i preventivne radnje poduzimaju se sukladno standardima operativnim procedurama i to:

Postupak provođenja popravne radnje:

- provjeriti informacije o neodgovarajućem proizvodu (usluzi),
- utvrditi uzrok nesukladnosti,
- procijeniti potrebu za aktivnosti u cilju rješavanja problema i sprječavanja ponavljanja,
- odrediti i primijeniti potrebne aktivnosti,
- voditi zapis o rezultatima aktivnosti,
- procijeniti učinkovitost poduzete akcije.

Postupak provođenja preventivne radnje:

- provjeriti informacije o potencijalno neodgovarajućem proizvodu i njegovom uzroku,
- procijeniti potrebu za aktivnosti u cilju sprječavanja pojavljivanja nesukladnosti,
- odrediti i primijeniti potrebne aktivnosti,
- voditi zapis o rezultatima aktivnosti,
- procijeniti učinkovitost poduzete preventivne akcije.

## 5.5. Analiza zadovoljstva gostiju ponudom hotela Valamar Zagreb\*\*\*\*

Na početku potrebno je navesti da se u 2013. godini nije koristio iPad, a Post stay ankete počele su se koristiti tek u srpnju 2014., tako da to objašnjava što su u 2013. godini prikupljene samo papirnate ankete u hotelu. Anketni upitnik sastavljen je od odjela kvalitete unutar Valamara te se u istom obliku koristi već treću godinu za redom. U 2013. godini neka su se pitanja preoblikovala i spojila u skupine o kojima će kasnije biti riječ.

S obzirom da gore prikazana anketa ne razlikuje spol kao ni dobnu skupinu, o tim podacima nemamo nikakvih povratnih informacija.

Za procjenu stavova korištena je grafička ljestvica. Radi se o grafičkom prikazu slijeda na kojemu ispitanik pronalazi svoj stav između ponuđenih pet mogućnosti. Ljestvica se kreće od jednog ekstrema do drugoga, a između su pozicije između ta dva ekstrema. Od ispitanika se tražilo da na ponuđenoj ljestvici izrazi svoj stupanj slaganja sa svakom tvrdnjom, pri čemu su brojevi označavale sljedeće vrijednosti: *1 = izvanredno*, *2 = odlično*, *3 = zadovoljavajuće*, *4 = prihvatljivo*, *5 = razočaravajuće*. Ova skala korištena je kako bi se dobili podaci o tome koliko pojedine usluge zadovoljavaju želje gostiju. Neka pitanja međutim potrebno je označiti svoje mišljenje s DA ili NE. Cilj je bio utvrditi da li se zadovoljstvo mijenjalo u istom razdoblju 2013., 2014. i 2015. Rezultati su prikazani grafikonima koji su izrađeni u programu Microsoft Office Excel 2003. U obradi podataka koristile su se metode izrade grafikona, izračuna medijana te prosjeka.

Odgovori grupirani su po skupinama: Zaposlenici, Recepcija, Smještaj, Hrana u pansionском restoranu, Lobby Bar, Bazen, Plaža, Maro Club, Dnevne aktivnosti, Večernja zabava i Sport. Analiza zadovoljstva gostiju napravljena je na temelju uzorka od različitog broja prikupljenih anketa.

Od ukupnog broja anketiranih gostiju (presjek svih triju godina) samo 3% su bili domaći gosti, dok je 97% inozemnih gostiju. Najviše inozemnih gostiju je bilo iz Njemačke, Austrije, Slovenije i Italije.

**Tablica 1. Mjesto boravka ispitanika**

<b>ZEMLJA PORIJEKLA</b>	<b>POSTOTAK</b>
Njemačka	32%
Austrija	24%
Slovenija	17%
Italija	16%
Ostale (Rusija, Češka, Hrvatska, i dr.)	11%
UKUPNO	100%

Izvor: istraživanje autorice

Prema mjestu boravka najviše ispitanika dolazi iz njemačkog govornog područja, od čega 32% iz Njemačke, a 24% iz Austrije. Odmah iza toga su Slovenija sa 17% i Italija sa 16%. Razlog tomu je blizina ovih emitivnih tržišta, kao i tradicionalna uloga Istre kao ljetna destinacija te dobra prometna povezanost kopnom i zrakom. Većina gostiju u Istru dolaze automobilom, što možemo objasniti time da je Istra veoma dobro povezana ostatkom Europe i nalazi se samo nekoliko sati vožnje od glavnih emitivnih tržišta: Njemačka, Austrija, Slovenija i Italija. U preostalih 11% porijeklo gostiju je raznoliko – između njih ističu se domaći turisti, turisti iz Rusije, Češke, Slovačke, SAD-a, Švicarske. Pri tome treba navesti i činjenicu da je broj gostiju iz Rusije drastično pao u posljednjih nekoliko godina, što je posljedica viznog režima.

Što se tiče broja prikupljenih anketa tokom promatranih godina, vidimo znatno povećanje papirnih anketa. Razlog tomu je što se iPad anketiranje i Post stay ankete uvele tek u 2014.godini. Općenito se iPad ankete nisu pokazale kao vrlo učinkovite, jer ih gosti unatoč vrlo dobro postavljenoj lokaciji ne doživljavaju i suprotno trendu da se koriste mobiteli ili tableti češće, broj anketa pokazuje da je tradicionalni način prikupljanja papirnatih anketa i dalje najomiljeniji među gostima. Napominjemo i da srpanj nije mjesec gdje borave stariji gosti (kao u pred- i posezoni) koji nisu upoznati s korištenjem iPada, već je struktura gostiju bila raznolika.

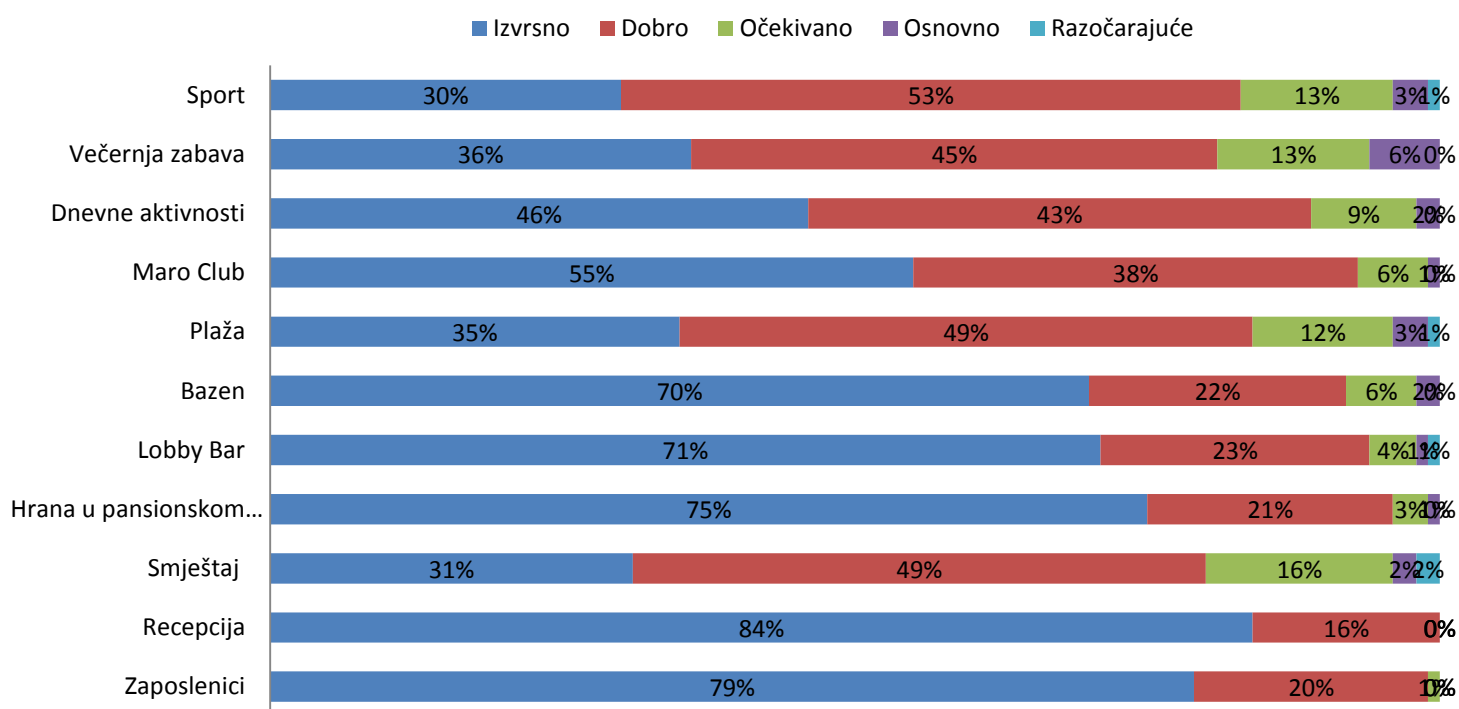
**Tablica 2. Broj prikupljenih anketa**

	2013	2014	2015
Papir anketa	439	2.018	2.691
iPad		43	243
Post stay		8	256
Ukupno	439	2.069	3.190

Izvor: izrada autorice

U nastavku poglavlja prezentirani su podaci ispitivanja stavova anketiranih ispitanika prema uslugama hotelskog personala, ali i prema sadržajima hotela.

**Tablica 3. Ukupno zadovoljstvo gostiju u srpnju 2013**

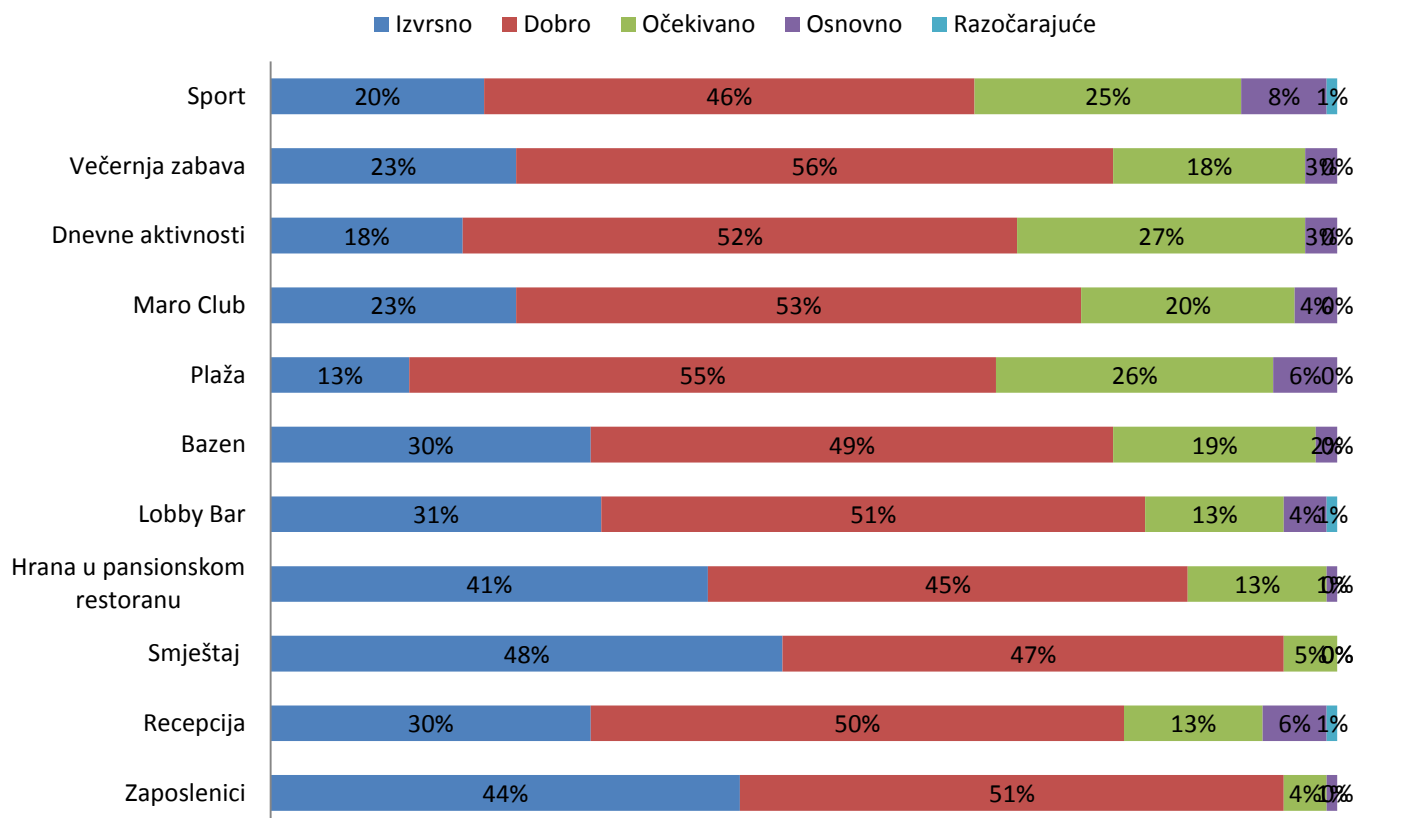


Proizvodi u usluge	Zaposlenici	Recepcija	Smještaj	Hrana u pansionskom mrestoranu	Lobby Bar	Bazen	Plaža	Maro Club	Dnevneaktivnosti	Večernjazabava	Sport
Izvrsno	79%	84%	31%	75%	71%	70%	35%	55%	46%	36%	30%
Dobro	20%	16%	49%	21%	23%	22%	49%	38%	43%	45%	53%
Očekivano	1%	0%	16%	3%	4%	6%	12%	6%	9%	13%	13%
Osnovno	0%	0%	2%	1%	1%	2%	3%	1%	2%	6%	3%
Razočarajuće	0%	0%	2%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	1%

Iz gore navedene grafike vidimo ukupne rezultate izmjerene prema ukupnog broju prikupljenih ankete od 434 anketa. Prvo pitanje o zaposlenicima pokazuje da se 79% anketiranih gostiju izjasnilo o zaposlenicima sa „izvršno“ i čak 20% sa dobro, a samo 1% sa „dobro“. Vidimo već na prvoj skupini da je izrazito visoka kvaliteta zaposlenika u Valamaru. Recepcija pokazuje još bolje rezultate, sa 84% ispitanika koji su se izjasnili kod ove skupine sa izvršno, a 18% sa dobro. Kod smještaja nailazimo prvi put na niže ocjene: 31% ocjenjuju smještaj sa „izvršno“, dok je skoro polovica ispitanika, 49% dala ocjenu „dobar“, 16% „očekivano“ i podjednako isti broj ljudi reklo je da je smještaj „osnovan“ ili „razočaravajuće“. Ove lošije ocjene možemo objasniti činjenicom da je hotel u 2013. godini bio hotel s 3 zvjezdice, odnosno nije imao kategorizaciju za 4 zvjezdice niti su smještaj i usluge bile prema Valamarovim standardima kvalitete. No već u sljedećem segmentu, hrani, vidimo ponovno čime se hoteli unutar lanca Valamar razlikuju od ostalih i pokazuju iznimnu kvaliteti unatoč lošijoj kategorizaciji. Čak 75% ispitanika označilo je hranu u pansionskom restoranu sa iznimno, a 21% sa dobro. Također je visoka kvaliteta usluga i proizvoda u Lobby Baru: 71% ispitanika bilo je iznimno zadovoljno, a 23% vrlo zadovoljno uslugom, dok je samo 6% označilo kvalitetu nižom od toga. Slični su postoci kod bazena, gdje vidimo 70% iznimno zadovoljnih gostiju i 22% vrlo zadovoljnih gostiju. Nažalost kod segmenta „Plaža“ zadovoljstvo nije na istoj razini – tek 35% iznimno je zadovoljno, a 49%, ili skoro polovica označava kvalitetu plaža s „dobro“. To samo po sebi nije loš rezultat jer je ukupno 85% pozitivno ocijenio plažu, no s obzirom da iznimno visoke postotke kvalitete u ostalim segmentima, ovaj je rezultat potaknuo upravu da nakon obnove u 2014. krene s kompletnom rekonstrukcijom plaže ispod hotela pod nazivom „Pical“ gdje je u 2015. godini posebna pozornost posvećena hortikulturi kao i čistoći i uređenju plaže. Da li je to pozitivno utjecalo na zadovoljstvo, vidjet ćemo tek kod analize zadovoljstva 2015.godine. Dječju animaciju Maro Club više od pola, točnije 55% gostiju ocijenilo je kao „iznimno“, i čak 38% s „dobro“, 6% neutralno odgovorilo je „očekivano“, a samo jedan posto „osnovno“. Kod „Dnevni aktivnosti“ gosti su skoro podjednako iznimno zadovoljni i zadovoljni: 45% i 42%, a 9% ocijenilo ih je s „očekivano“. Večernja zabava ima nešto malo niže ocjene: 36% ocijenilo ju je s „iznimno“ i 45% s „dobro“, a „očekivano“ zaokružilo je ukupno 13%. Razlog nižim ocjenama također možemo pripisati nižoj kategorizaciji, jer učestalost nastupa bendova ili animacije povećaju se razmjerno s brojem zvjezdica. Nedostaci vidljivi su u sportskom sadržaju: Malo manje od trećine iznimno je zadovoljna, a više od pola, 53% ocjenjuje sport sa ocjenom „dobar“ te 13% je očekivano zadovoljno.

Ukupno možemo reći da su je zadovoljstvo gostiju najviše u segmentima usluge (kategorije „Zaposlenici“, „Recepcija“, „Hrana“ i „Lobby Bar“) što pokazuje kvalitete ove hotelske kuće, kao i gore spomenutu viziju i misiju. Nadležna služba bila je svjesna nedostataka kao i potrebe potpune obnove smještaja i okruženja, pa ćemo u sljedećem potpoglavlju vidjeti da li je i ako da, koliko je utjecalo to na zadovoljstvo gostiju.

**Tablica 4. Ukupno zadovoljstvo gostiju u srpnju 2014.**



Proizvodi u usluge	Zaposlenici	Recepcija	Smještaj	Hrana u pansionom restoranu	Lobby Bar	Bazen	Plaža	Maro Club	Dnevneaktivnosti	Večernjazabava	Sport
Izvrsno	44%	30%	48%	41%	31%	30%	13%	23%	18%	23%	20%
Dobro	51%	50%	47%	45%	51%	49%	55%	53%	52%	56%	46%
Očekivano	4%	13%	5%	13%	13%	19%	26%	20%	27%	18%	25%
Osnovno	1%	6%	0%	1%	4%	2%	6%	4%	3%	3%	8%
Razočarajuće	0%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%

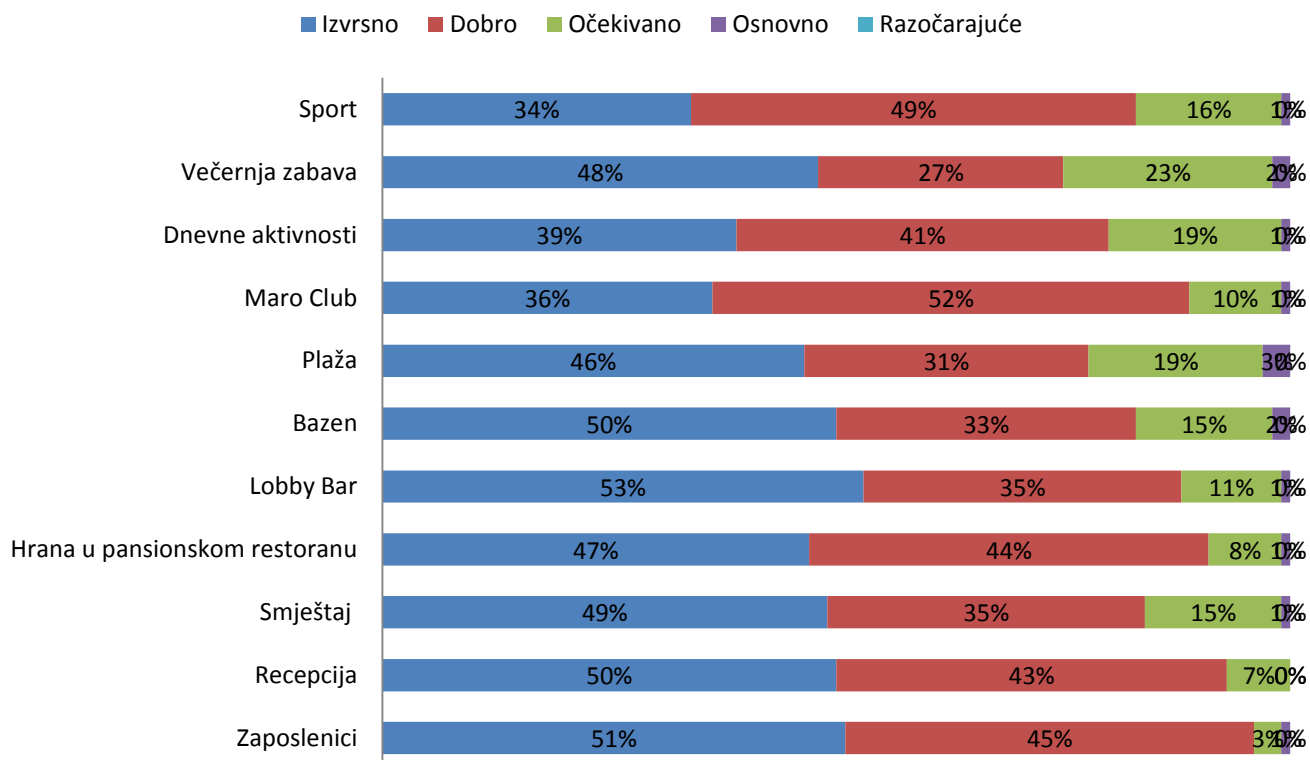
Nakon kompletne obnove hotela i otvorenja u travnju 2014. vrlo je bitno analizirati koliko je to utjecalo na zadovoljstvo gostiju. Iz gore navedene grafike vidimo ukupne rezultate izmjerene prema ukupnog broju prikupljenih ankete od 2069 anketa. Na prvi segment „Zaposlenici“ 44% anketiranih gostiju ocijenilo ih je sa „izvrsno“ i čak 51% sa



„dobro“, te 4% sa „očekivano“. U drugom segmentu gdje se ocjenjuje recepcija, 30% ispitanika izjasnilo se sa „izvrsno“, a 50% sa „dobro“. Za razliku od prethodne godine, zadovoljstvo gostiju je značajno naraslo u kategoriji smještaja. Skoro polovica ispitanika iznimno je zadovoljna, a 47% vrlo zadovoljna kvalitetom smještaja. 5% je očekivao ponuđenu kvalitetu, a negativnih ocjena uopće nema. Hrana u pansionском restoranu pokazuje da je 41% ispitanika iznimno, a 45% vrlo zadovoljno kvalitetom ponuđenog. Kvaliteta u Lobby Baru pokazuje da je 31% iznimno zadovoljno, a malo više od polovice ispitanika vrlo zadovoljno. Slični su postoci zadovoljstva kod segmenta „Bazen“, gdje vidimo 30% iznimno zadovoljnih gostiju i 49% vrlo zadovoljnih gostiju. Kod segmenta „Plaža“ nažalost zadovoljstvo i dalje pokazuje nedostatke: samo 13% iznimno je zadovoljno, a 55% označava kvalitetu plaža s ocjenom „dobro“. Dječju animaciju 23% gostiju ocijenilo je kao iznimno, i čak 53% s dobro, a postotak neutralnih ocjena je čak 20%. Kod „Dnevnih aktivnosti“ opet vidimo pad kod visokih ocjena: 18% je iznimno zadovoljno, a ipak više od polovice, točnije 52% vrlo zadovoljno te skoro trećina „očekivano“ označuje kvalitetu istih. Večernja zabava i dalje ima nešto malo niže ocjene: 23% ocijenilo ju je s „iznimno“ i 56% s „dobro“, a „očekivano“ zaokružilo je ukupno 18%. Kao i u prethodnoj godini, sportski sadržaji nemaju visok postotak iznimnih ocjena: samo 20% iznimno je zadovoljna, a manje od pola, 46% ocjenjuje sport sa ocjenom „dobar“ te ipak četvrtina, tj. 25% je očekivano zadovoljno.

Neki rezultati iznenađuju s obzirom da je nakon obnove hotel bio na visokoj razini kvalitete i vodilo je briga o svim detaljima s ciljem povećanja razine kvalitete. No mora se uzeti u obzir jedno vrlo važna činjenica, a to jest da su gosti ovog hotela u prethodnim godinama bili srednje platežne moći – nižom kategorizacijom, tj. tri zvjezdice idu razmjerno s nižim cijenama, i samim time i nižim očekivanjima gostiju. U prvoj godini nakon obnove cijene su znatno narasle, jer je i ciljna skupina bila ona malo više platežne moći. Stoga se nisu mogla ispuniti očekivanja gostiju koji su navikli na niže cijene. Ukupno možemo reći da zadovoljstvo i dalje visoko, a negativnih ocjena skoro uopće nema.

**Tablica 5. Ukupno zadovoljstvo gostiju u srpnju 2015.**



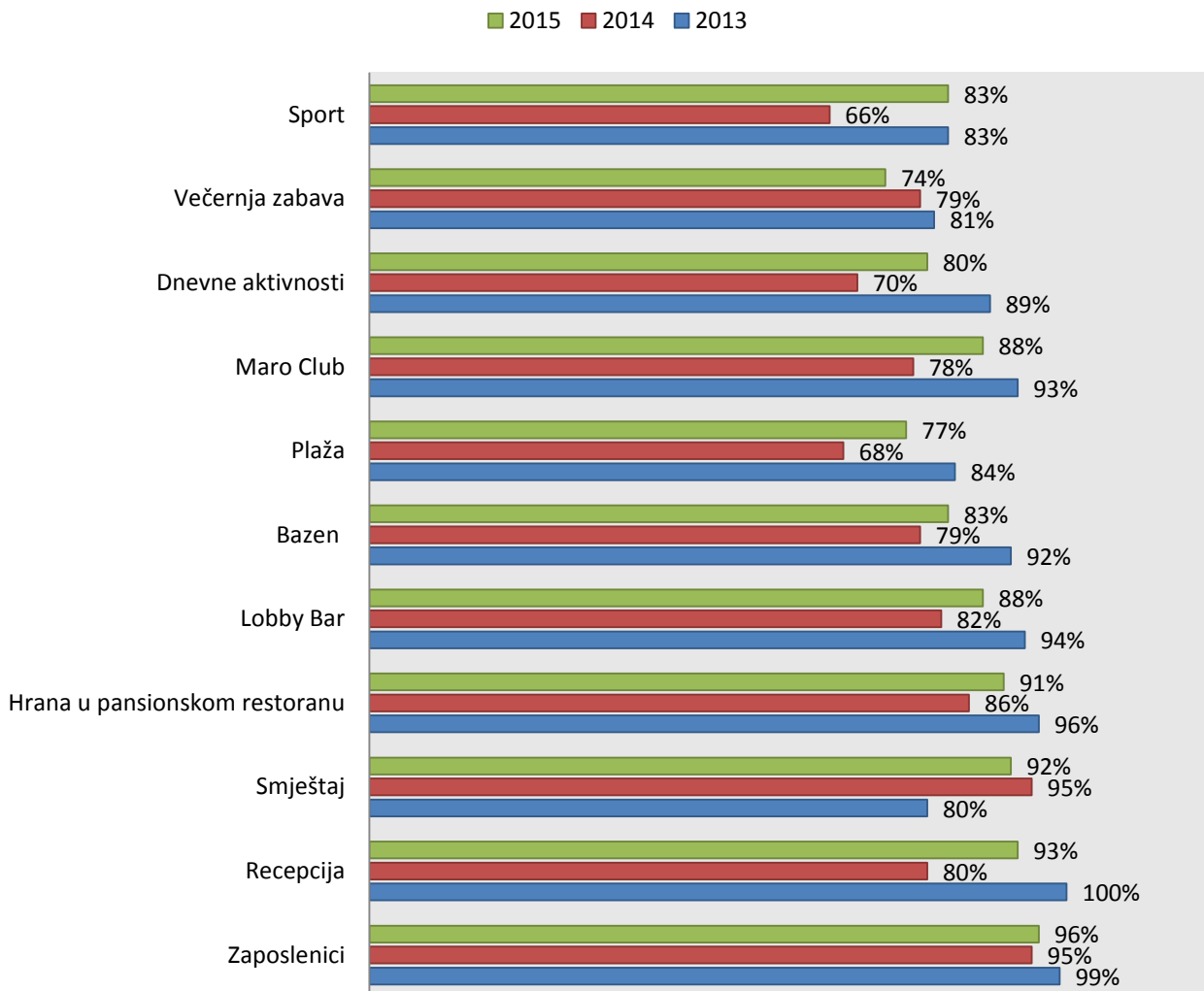
Proizvodi u usluge	Zaposlenici	Recepcija	Smještaj	Hrana u pansionском restoranu	Lobby Bar	Bazen	Plaža	Maro Club	Dnevneaktivnosti	Večernjazabava	Sport
Izvrsno	51%	50%	49%	47%	53%	50%	46%	36%	39%	48%	34%
Dobro	45%	43%	43%	44%	35%	33%	31%	52%	41%	27%	49%
Očekivano	3%	7%	7%	8%	11%	15%	19%	10%	19%	23%	16%
Osnovno	1%	0%	0%	1%	1%	2%	3%	1%	1%	2%	1%
Razočarajuće	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Prema posljednjoj grafici koja pokazuje analizu zadovoljstvo gostiju u 2015., a koja je izmjerena na ukupno 3190 anketa, vidimo značajne razlike u zadovoljstvu i porast u nekim segmentima: U segmentu „Zaposlenici“ 51% anketiranih gostiju ocijenilo ih je sa „izvrsno“ i 45% sa „dobro“, te 4% sa „očekivano“ i „osnovno“. I u drugom segmentu koji se odnosi na recepciju, 50% ispitanika ocjenjuje recepciju s ocjenom „izvrsno“, a 43% sa dobro što je znatan porast u odnosu na prethodne godine. Zadovoljstvo gostiju visoko je i u kategoriji smještaja. Skoro polovica ispitanika iznimno je zadovoljna, a 43% vrlo zadovoljna kvalitetom smještaja te 7% je očekivao ponudenu kvalitetu, a negativnih ocjena nema. Hrana u pansionском restoranu pokazuje da je 47% ispitanika iznimno, a 44% vrlo zadovoljno kvalitetom ponuđenog. Sljedeća kategorija pokazuje znatan porast: s Lobby Barom 53%

gostiju iznimno je zadovoljno, a 35% vrlo zadovoljno. Slični su postoci zadovoljstva kod segmenta „Bazen“, gdje vidimo 50% iznimno zadovoljnih gostiju i 33% vrlo zadovoljnih gostiju. Kod segmenta „Plaža“ vidimo da su uloženi napori pokazali porast zadovoljstva: 46% gostiju iznimno je zadovoljno, a 31% označava kvalitetu plaža s ocjenom „dobro“, dok je 19% neutralno označilo ovaj segment. Dječju animaciju 36% gostiju ocijenilo je kao „iznimno“, i čak 52% s „dobro“, a postotak neutralnih ocjena je 10%. Kod „Dnevni aktivnosti“ vidimo porast u odnosu na prethodnu godinu: 39% je iznimno zadovoljno, a 41% vrlo zadovoljno te 19% „očekivano“ označuje kvalitetu ponude. Večernja zabava također značajno se poboljšala u razini kvalitete: skoro polovica iznimno je zadovoljna ponudom, 27% s „dobro“, a „očekivano“ zaokružilo je ukupno 23%. Posljednji segment, segment sporta, također je porastao u brojkama: trećina je iznimno zadovoljna ponudom, a skoro polovica vrlo zadovoljna.

Kao što je bilo za očekivati, zadovoljstvo gostiju nekim segmentima značajno se popravilo. Pogotovo to primjećujemo u segmentima Lobby Bar, Bazen, Animacijski i zabavni program, Plaža i Sport. Dodatni napori uloženi su kako bi se podigla razina na viši nivo, što je u navedenim segmentima i uspjelo. Ostale kategorije i dalje pokazuju visoko zadovoljstvo gostiju. Stoga ne iznenađuje da nema ni jednog negativnog postotka u ni jednoj od navedenih kategorija.

**Tablica 6. Usporedba 2013., 2014. i 2015. godina**



Usporedimo li sada sve tri godine, vidimo kategorije u kojima je došlo do značajnih promjena. Kako bismo dobili što realnije postotke, uzeli smo u obzir samo dvije ocjene, i to „iznimno“ i „dobar“, budući želimo postotak pozitivnih ocjena.

Vidimo da se ukupno zadovoljstvo u kategoriji zaposlenika nije značajno mijenjalo. Manji pad zabilježen je u 2014. pa ponovni porast u 2015. Ukupno zadovoljstvo je konstantno iznad 90% što je iznimno dobar rezultat. Teško je bilo nadmašiti 100%-ni rezultat kod zadovoljstva recepcije, pa je zabilježen značajan pad u drugoj godini, te ponovni porast s 80% na 93%. Razina kvalitete smještaj u 2013.godini bila je malo niža zbog već spomenute potrebe za obnovom. Već u prvoj godini nakon renovacije, vidljiv je značajan porast na 95% ukupnog zadovoljstva s manjim padom na 92% u posljednjoj godini analize. Kvaliteta pansionске hrane već je bila visoka, jer je kvaliteta i prije obnove bila viša nego što se to moglo očekivati za hotel s tri zvijezde. Nakon pada zadovoljstva u prvoj godini nakon

obnove, već u 2015. vidimo ponovni porast na ukupno 91%. Ista stvar dogodila se s uslugama u Lobby Baru, uz pad 2014., ponovno je zabilježen porast zadovoljstva u 2015. Značajne promjene vidljive su u segmentima Bazen i Plaža. Naime, s postotkom od 92% u 2013. zadovoljstvo gostiju s bazenom palo je na samo 79% da bi u 2015. ponovno poraslo na 83%. Ovakav rezultat možemo objasniti činjenicom da je hotel znatno poboljšao animacijski program uz bazen nakon što se bilo negativnih ocjena u 2014. Kod drugog dogodila se već spomenuta rekonstrukcija plaže i okoliša koja je bitno utjecala na razinu zadovoljstva s porastom od 68% na 77%. Unatoč visokim ocjenama u Maro Clubu u 2013. godini, ponovno je prvo zabilježen pad, pa porast zadovoljstva.

Unatoč boljim ocjenama dnevnih aktivnosti u što spada i animacija na bazenu, kod večernje zabave očituje se lošiji trend te pad zadovoljstva s 81% na 79% i zatim u 2015. Na 74%. Ovo je zasigurno segment gdje će vodstvo hotela morati pronaći alternativno rješenje kako se ne bi nastavio negativan trend. Mogućnosti koje hotel ima su pojačanje live glazbe, razne igre i animacijski program. Drastične promjene vidimo i u posljednjem segmentu Sport, gdje je početno zadovoljstvo s 83% palo na 66%, ali se nakon obnove plaže, gdje se nalazi većina sportskog sadržaja u 2015. zadovoljstvo vratilo na početni postotak.

Zaključno možemo reći da je tek drugu godinu nakon obnove vidljiva razlika u kvaliteti i zadovoljstvu gostiju. Time su potvrđene ranije postavljene hipoteze, a to su da je većom kategorizacijom hotela postignuto i veće ukupno zadovoljstvo gostiju. Uprava Valamara na temelju rezultata anketa uvidjela je probleme i kritične točke te je na taj način mogla utjecati na poboljšanje kvalitete i time uspješno podigla razinu ukupnog zadovoljstva gostiju u trećoj godini promatranja.

## 5.6. Customer Relationship Management i primjer iz prakse – Upfifting Service

Nedvojbeno je važnost da hotelsko poduzeće bude u korak s promjenama u potrebama i željama svojih gostiju, kako bi se moglo stvoriti i zadovoljiti njihove potrebe. Poduzeća sve više teže k tome da svoje marketinške aktivnosti usmjere na lojalnosti, tj. na dugoročni odnos i stvaranje veza s gostima. Taj se pristup naziva upravljanje odnosom s klijentima (prema engleskom: Customer Relationship Management, ili skraćeno CRM). CRM kombinira marketing, poslovnu strategiju i informacijsku tehnologiju te na taj način razvija prikladne proizvode za klijente i utječe na bolji odnos s njima<sup>70</sup>. Ova poslovna filozofija dakle uz

---

<sup>70</sup> Kotler, P., Bowens, J., Makens, J., op.cit, str.63

pomoć tehnologije detektira klijente, prikuplja podatke o njima, izgrađuje dobar odnos s njima i na taj način ostvaruje prihode zadržavanjem klijenata. Razlikujemo pet odnosa koja se u sklopu toga mogu izgraditi s klijentima koji su kupili proizvod poduzeća, u našem slučaju hotelsku uslugu<sup>71</sup>:

1. Temeljni – Tvrtka prodaje uslugu, ali ne poduzima ništa drugo na bilo koji način.
2. Reaktivni – Tvrtka prodaje uslugu i ohrabruje klijenta da se javi u slučaju eventualnih pitanja ili problema.
3. Odgovorni – Predstavnik tvrtke kontaktira klijenta nakon izvršene rezervacije da bi provjerio zadovoljstvo gosta i odgovorio na eventualna pitanja. Za vrijeme i nakon događaja, prodavač od gosta traži prijedloge za poboljšanje proizvoda ili eventualna nezadovoljstva. Takve informacije pomažu tvrtki da neprestano usavršava svoju ponudu.
4. Proaktivni – Prodavač ili drugo predstavnik hotela s vremena na vrijeme kontaktira gosta i na taj ga način informira o učinjenim poboljšanjima ili kreativnim prijedlozima za buduća događanja.
5. Partnerstvo – Hotelsko poduzeće konstantno surađuje s gostom i ostalim gostima kako bi otkrio načine isporučivanja bolje vrijednosti.

Prednosti CRM-a su pored spomenutog razvijanja bliskih odnosa s gostima i povećanje zadovoljstva i lojalnosti gostiju, da menadžment na ovaj način stvara prednosti naspram konkurencije. Korištenjem tehnika CRM-a smanjenju se sveukupni troškovi marketinga, jer gost koji je zadovoljan, češće kupuje i nije toliko cjenovno osjetljiv, jer zna što kupuje i cijeni njegovu vrijednost. Obradom informacija putem tehnika CRM-a menadžment također može brže i bolje reagirati i donijeti odluke na vrijeme, čime se smanjuje vrijeme reagiranja na probleme koji mogu biti ispravljani u kraćem roku. Buduće marketinške aktivnosti bolje su usmjerene na pojedine segmente gostiju. U konačnici povećaje se i efikasnost prodajnih aktivnosti zbog bolje procjene uspješnosti projekta pa se hotelska kuća može usredotočiti na projekte s većom vjerojatnosti uspjeha, kao što je projekt Up-Lifting koji predstavljamo u nastavku ovog poglavlja. Iz navedenog jasno je vidljivo da CRM sustav donosi prednosti menadžmentu, prodaju i marketingu, no prije svega je marketingu potrebna temeljita implementacija i svi sudionici procesa moraju biti uključeni u sve poslovne aktivnosti.

---

<sup>71</sup> ibidem, str. 397

S ciljem da se postignu vizija, misija i vrijednosti Valamara, u 2014. započeo je projekt „Uplifting Service“ čiji je cilj poticati zaposlenike da u svakom trenu budu na usluzi gostima, ali i jedni drugima.

Vizija projekta je povećanje zadovoljstva gostiju tijekom boravka u objektu na način da se prvo motivira radnike koji će im pružati nezaboravni doživljaj u Valamaru. Glavni cilj je ne samo podići razinu zadovoljstva gostiju, nego istovremenu i zaposlenika kako bi se stvorila sinergija i pozitivno ozračje. Proaktivnost u odnosu je ključna za razumijevanje potreba svakog gosta pojedinačno.

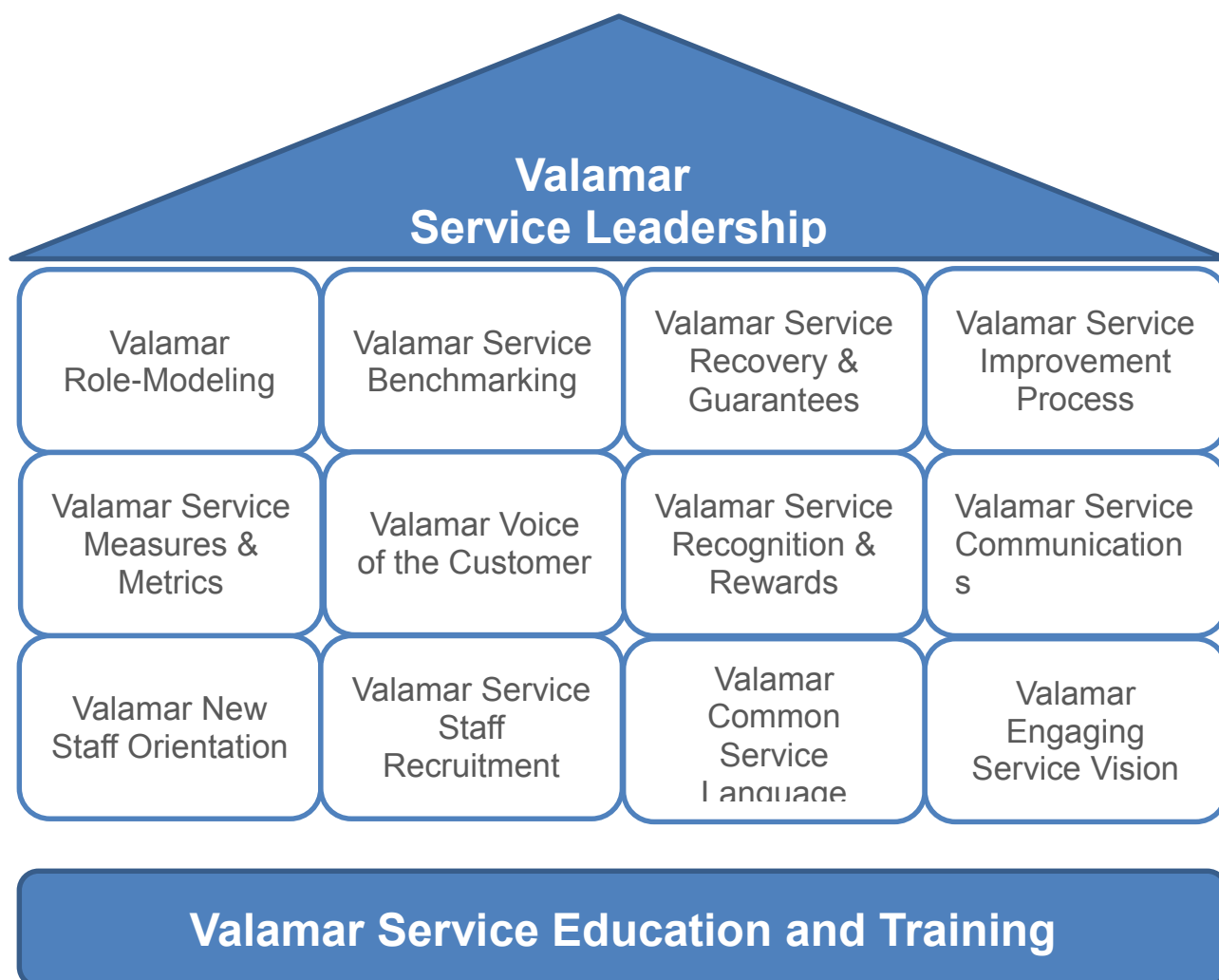
To se postiže putem raznih aktivnosti: svaki radnik ima personaliziran bedž sa imenom i porukom kojima se direktno obraćaju gostima, svaki mjesec ima svoju temu kojoj je prilagođena i boja bedževa, gosti mogu izraziti svoje mišljenje pomoću blokova u sobama te iPadu koji je postavljen u hotelu iPad pruža svakom gostu mogućnost da odgovori na pitanja i ostavi svoje dojmove.

Prednosti projekta: gostu se odmah tijekom boravka može izići u susret jer se reagira na žalbu odmah bez procedure (radnici imaju otvorene ruke i nije potrebno zatražiti dozvolu nadređenih), moguće je poboljšati uslugu putem preispitivanja aktivnosti sa svrhom poboljšanja u budućnosti, a vodi se i briga o željama i motivaciji radnika mjesečnim nagrađivanjem za najboljeg zaposlenika – takozvanog ValamArtista (zaposlenici nominiraju se međusobno).

Koncept na kojemu je baziran Uplifting service jest da je izvrsna usluga djelovanje koje stvara vrijednost za drugoga. Drugim riječima, ključna je razlika u usporedbi s dosadašnjim pristupom kvaliteti usluge ne samo proaktivno i intuitivno stvaranje dodatne vrijednosti za gosta, već i usluga prilagođena gostu, uz usluge ili čak ponekad samo male geste koje na gosta djeluju tako da ih ni nakon odlaska neće zaboraviti. Nakon što je u 2013. testirano na nekoliko objekata u sklopu pilot projekta, u 2014. Uplifting Service uveden je u sve Valamar objekte.

Komunikacija s gostima dodatno se vrši putem slogana na pločicama koji svaki zaposlenik nosi, preko plakata s mjesečnim temama koje se nalaze na oglasnim pločama, bedževa s mjesečnim temama, notepadsa (mini blokova u sobama).

Slika 2. Building blocks



Slika 3. Primjeri bedževa zaposlenika





Projektne tim razvio je cijelu ideju i doveo je do potpuno nove vizije samih zaposlenika i uloga visokog i srednjeg menadžmenta. Osim mjesečne nagrade „ValamArtist“ dodjeljuju se i godišnje nagrade za „Najboljeg domaćina“, „Domaćin rješavanja situacija“ i slično te se na taj način potiče pojedince da uvijek daju maksimum što im pokazuje da se njihov trud itekako isplati i da je vrednovano od menadžmenta. Za zaposlenika smještajnih objekata se u suradnji s ljudskim resursima organiziraju treninzi i Workshopovi, a za nove i buduće zaposlenike organiziraju se „Dani otvorenih vrata“. Odjel kvalitete formirao je i interni sistem praćenja iskustva najbolje prakse, pohvala, reklamacija i benchmarking-a, takozvani *Best Practice sharepoint* (Stvaranje najbolje prakse). Taj sistem daje mogućnost upisivanja i pregledavanja kako su kolege iz drugih objekata i destinacija oduševili gosta ili riješili situaciju. Cilj svakog zaposlenika je da se reklamacije riješe odmah (*fix on first*), a Valamar im daje dopuštenje da se situacije riješe i bez dopuštenja nadređenih. Tako je na primjer bilo situacija kad su zaposlenici recepcije gostu koji je morao čekati da mu soba bude spremna ponudili da na račun kuće popije kavu. Ili se gostu za rođendan dostavi mala torta ili boca vina u sobu. Sve su to mali znakovi pažnje, koje jednu hotelsku kuću ne stoji mnogo novaca, a gostu daje do znanja da je dobrodošao, da je jedinstven i da se o njemu vodi briga. Valamar daje gosti garanciju: *We promise to take care* (Obećajemo se brinuti za vas). Visoki i srednji menadžment otvoren je za trendove u svijetu pa tako vrlo često Valamar benchmarking aktivnosti koristi kao nagradni alat, a po povratku s putovanja konkurentskih kuća ispunjavanju se upitnici koje kasnije obrađuje Valamarov odjel za kvalitetu. Menadžment u hotelu njeguje opuštenu, domaćinsku, neformalnu i time relaksirajuću atmosferu, što se očituje i odjećom, kao i činjenicom da su direktori hotela stalno među gostima umjesto da se kriju u svojim uredima. Gostu se na taj način osjeća dobrodošlim, doživljava prilagodljivost, fleksibilnost, i spontanost što povratno djeluje na njegovo zadovoljstvo i odluku da ponovno posjeti ovu hotelsku kuću u kojoj se svi brinu za njegovu dobrobit.

Up-Lifting projekt osmišljen je kao posljedica istraživanja zadovoljstva gostiju i pokazuje primjer kako se u praksi može utjecati na zadovoljstvo gostiju malim gestama i radnjama, a istovremeno podizati klimu unutar zaposlenika poduzeća. Zbog svoje uspješnosti projekt se u 2016. godini uvodi i u centralne službe (Marketing, Prodaja, Ljudski resursi, Nabava) s ciljem da se i tamo omogući veća sloboda, i kako bi se poboljšao odnos s kupcima, partnerima ili agencijama.

## 6. KRITIČKI OSVRT

Korišten anketni upitnik sastavio je odjel za kvalitetu unutar poduzeća Valamar. Stručni team zadužen za praćenje i analiziranje zadovoljstva sastavio je anketni upitnik koji se daje gostima za vrijeme boravka te osmislio projekt Up-Liftinga u koji spadaju i Ipad upitnik koji se nalazi u sklopu svakog objekta. No unatoč pomnom praćenju i velikim naporima, ipak postoje nedostaci u samoj strukturi upitnika, ali i načinu obrade i praćenja zadovoljstva. Samo oblik ankete ima neke prednosti i nedostatke<sup>72</sup>:

Prednosti:

- Pomoću anketa mogu se saznati podaci i informacije o doživljaju
- Anketom se može doći do spoznaja poput stavova, emocija, mišljenja, pogleda o nekim stvarima, događajima
- Pomoću anketa mogu se saznati podaci i informacije o prošlosti, sadašnjosti i budućnosti
- Anketa je, u pravilu, ekonomična
- U kratkom vremenu može se doći do velikog broja podataka i informacija pa su troškovi relativno mali

Nedostaci:

- Epistemološke poteškoće  
Nastaju zbog različitog stupnja stručnosti ispitanika i njihovi odgovori nemaju istu vrijednost, pa tako stručnost utječe i na točnosti i iskrenost njihovih odgovora
- Psihološke poteškoće  
One nastaju zbog toga što je anketu vrlo teško prilagoditi svim ispitanicima
- Društvene poteškoće  
Često ispitanici ne odgovaraju ono što zaista misle, već odgovaraju u skladu s društvenim vrijednostima pa se dobivaju iskrivljene vrijednosti koje su pozitivnije od stvarnog stanja

Pogledamo li pitanja, možemo ustvrditi da se poštuje postupak mjerenja zadovoljstva anketom: pitanja su vrlo jasna, nedvosmislena i ne navode gosta za odgovore. Odabrana

---

<sup>72</sup> Zelenika, R.: Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultetu Rijeci, Rijeka, 200.str. 368

pitanja sukladno su generičkim dimenzijama kvalitete usluga ranije spomenutih u rad: pouzdanost, odgovornost, garancija, empatija i opipljivost.

Odabrani mjesec za usporedbu podataka je mjesec srpanj zbog toga što u srpnju imamo najraznolikiju strukturu gostiju, a budući je kod ankete veoma važno odabrati reprezentativni uzorak, možemo reći da je dobar i valjan kriterij za odabir mjeseca koje smo uspoređivali. Međutim nedostatak je što se iPad počeo koristiti tek u 2014., te da je promatrani mjesec srpanj 2014. bio ujedno i prvi mjesec u kojemu su se koristile i post stay ankete. Na taj način nismo dobili valjanu usporedbu kroz sve tri godine.

Nadalje, u upitniku nisu uključeni svi relevantni faktori. Kao što smo već spomenuli, ne postoje demografski i socio-demografski podaci koji su itekako bitni za dobivanje cjelokupne slike. Ispitanik na temelju postojeće ankete nema uvida u dob, spol, ne zna da li je gost već boravio u smještajnom objektu. Sve navedeno itekako su bitni podaci kod analize zadovoljstva i kasnije kod usmjeravanja napora za poboljšanje usluga. Anketa nije anonimna i vrlo često gosti upravo radi toga ne žele dati negativne ocjene (društvene poteškoće).

Sljedeći nedostatak je odabir grafičke ljestvice i ponuđeni kriteriji. Usporedimo li ponuđene odgovore *1 = izvanredno, 2 = odlično, 3 = zadovoljavajuće, 4 = prihvatljivo, 5 = razočaravajuće*. Vidimo da ovo stupnjevanje ne može biti odgovarajuće za mjerenje zadovoljstva. Naime samo jedan od ponuđenih 5 odgovora je negativan, što sugerira gostu prilikom odabira da zapravo mora birati jedan od „pozitivnijih“ odgovora.

Na neka pitanja ponuđen je odgovor DA ili NE te se ukoliko se gost odluči za odgovor DA nastavlja s potpitanjima na koje gost zatim mora dati odgovor. U slučaju da gosti pak odabere odgovor NE, a nakon toga ipak nastavi s potpitanjima, takav se odgovor smatra nevažecim. Činjenica jest da menadžmentu nisu potrebne samo informacije u obliku izvješća kao što je to danas praksa u Valamaru, ali one nisu iskorištene na pravilan način jer se voditelji hotela nemaju vremena baviti pojedinačno svakim problemom, te samim time, takve informacije postaju samo beskorisni podaci koje nisu pretvorene u znanje. Stoga je potrebno da za to posebno formiran Odjel za kvalitetu preuzme ne samo obradu podataka, nego da napore ciljano usmjeri prema poboljšanju stanja. To se može postići seminarima i radionicama u kojim se upoznaju ne samo zaposlenici o potrebnim radnjama, nego i vrhovni menadžment. U Valamaru se to čini primjerice radionicama pod nazivom Train the trainer – zaposlenici preuzimaju ulogu menadžera i uče svoje nadređene o svakodnevnim problemima na svom radnome mjestu.

Na temelju svega navedenoga, dobivene informacije iz upitnika omogućuju menadžmentu samo djelomičnu sliku o zadovoljstvu gostiju. Potrebno je svakako izraditi indeks zadovoljstva gostiju uzevši u obzir i konkurenciju.

#### 6.1. Prijedlozi za poboljšanje istraživanja zadovoljstva gostiju

Iako su se iPad ankete pokazale kao nedovoljno uspješnim, moramo ipak uzeti u obzir da sve više gostiju koristi suvremene tehnologije i da će papirne ankete s vremenom otići u zaborav. Iako papirna anketa samo po sebi nije preduga i dovoljno je jasna, ipak dovodimo u opasnost iskrenost odgovora, jer anketa na dvije stranice sigurno dovodi do odbijanja. Cilj menadžmenta je imati što veći odaziv ispitanika kako bi se mogao usmjeriti na poboljšanje kvalitete usluga i time zadovoljstva. Svakako bi trebalo uputiti zaposlenike hotela da gostima ukazuju na mogućnost ispunjavanja ankete putem iPADA koji se nalazi kod svake recepcije. Nadalje, u planu je i mobilna aplikacija koju se može skinuti na vlastiti mobitel ili tablet te ispuniti anketu u bilo koje doba i bilo gdje. Preduvjet međutim jest da se gost prijavi pod svojim punim imenom kako bi se moglo ustvrditi vjerodostojnost podataka što isključuje anonimnosti anketiranja. U sklopu toga gostima se može obećati povratnu informaciju ili popust u slučaju nezadovoljstva. To je samo jedan dio već spomenutog Up-lifting projekta za podizanje svijesti o potrebi da se gostima ne samo daje obećanje, nego to i poštuje. To je ključ ka njihovom zadovoljstvu.

## 7. ZAKLJUČAK

Cilj ovoga rada je bio analizirati pristupe, metode i tehnike istraživanja zadovoljstvo gostiju na primjeru upitnika hotela Valamar Zagreb u Poreču. Kako bi se uopće mogle ispuniti potrebe gostiju, hotelsko poduzeće mora ih bolje upoznati, shvatiti njihove želje, a to može postići pomoću CRM-a te djelovati u sklopu posebnih marketinških aktivnosti usmjerenih na pozivanje svijesti o važnosti zadovoljenja potreba svakog pojedinog gosta. Te aktivnosti nisu samo tehnologija za analizu stanja, već ona moraju dati poduzeću potrebne informacije kako bi se cjelokupna poslovna filozofija mogla usmjeriti prema gostu i njegovim potrebama.

Na temelju provedenog istraživanja anketnim upitnicima na gostima hotela dolazimo do nekoliko zaključaka. Pri provedenom istraživanju vidljivo je da je zadovoljstvo u nekim segmentima poraslo, a u nekima prvo opalo, pa zatim poraslo. Objasnili smo to većom kategorizacijom hotela te dodatnim naporima menadžmenta u obnavljanju dodatnih sadržaja. Zadovoljstvo poraslo je u roku od samo jedne godine nakon ulaganja i obnove u sadržaje koji su se u prethodnoj godini pokazale kao negativno, tj. lošije ocjenjene.

Analizom postojećeg stanja uočeno je kako postoji veliki nedostatak u sadržaju i obliku postojeće ankete te je svakako potrebno uključiti relevantne faktore poput socio-demografskih elemenata te prilagodba ljestvice pitanja na način da se ispitaniku daje sve mogućnosti od vrlo dobrog do vrlo lošeg. Gosta se ne smije navoditi na to da odabere pozitivniji odgovor no što je to u realnosti. Na kraju krajeva, poduzeće od toga nema nikakve koristi jer se neće moći uočiti stanje i reagirati na probleme kako bi ih se uklonilo.

Ono što svakako možemo ustvrditi jest da je nužno promijeniti zastarjeli pogled na turizam. Konkurencija je u Istri jako velika, jer je uz postojanje ukupno 6 velikih hotelskih kuća na vrlo malom prostoru, teško je izboriti se i isticati. Valamar kao najveća i vodeća hotelska kuća ima značajan doprinos u promicanju hrvatskog turizma, jer se ime ili brand vežu uz jednu regiju, a gosti hotele povezuju direktno s destinacijom. Valamar je prepoznao važnost i ulogu toga te je svojim jedinstvenim projektom pokazao da je manjim naporima i s malo više kreativnosti vrlo lako utjecati na motivaciju i zadovoljstvo svojih zaposlenika, i povratno i na zadovoljstvo gostiju i motivirati njih da se vrate. Postojeće nedostatke u anketiranju nastoji se popraviti projektom Up-Liftinga.

## POPIS LITERATURE

### KNJIGE:

- ARMSTRONG, M. (2001.) *Kompletna menadžerska znanja*. Zagreb: M.E.P. Consult
- AVELINI-HOLJEVAC, I. (2002.) *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Fakultet za turistički i hotelski menadžment. Opatija: Sveučilište u Rijeci
- CEROVIĆ, Z. (2003.) *Hotelski menadžment*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci
- INJAC, N. (1999.) *Sustavi kvalitete 2000: velika revizija normi ISO 9000*. Zagreb: Oskar
- KELLY, J. M. (1997.) *Upravljanje ukupnom kvalitetom*. Zagreb: Potecon
- KESSLER, Sh. (1996.) *Measuring and Managing Customer Satisfaction*, ASQC
- KONDIĆ, Ž. (2004.) *Kvaliteta i ISO 9000 – primjena*. Varaždin: Zrinski
- KOTLER, P. (1997.) *Upravljanje marketingom*, Zagreb: Mate
- MARUŠIĆ, M I VRANEŠEVIĆ, T.(2001). *Istraživanje tržišta*. Zagreb, Adeco.
- MEDLIK, S. i INGRAM, H. (2002.) *Hotelsko poslovanje*. Zagreb: Golden marketing
- PREVIŠIĆ, J., OZRETIĆ DOŠEN, Đ. (2007.) *Osnove marketinga*, Adverta, Zagreb
- SKOKO, H. (2000.) *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Sinergija
- VRANEŠEVIĆ, T. (2000.) *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Golden Marketing
- VRTIPRAH, V., PAVLIĆ, I. (2005.) *Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu*. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku
- ZELENIKA, R. (2010.) *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

### ČLANCI:

- ADIL. M., AL GHASWYNEH, O. (2013) SERVQUAL and SERVPERF: A Review of Measures in Services Marketing Research. *Global Journal of Management and Business Research Marketing*. [Online] 3 (1). Dostupno na: [https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume13/5-SERVQUAL-and-SERVPERF.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume13/5-SERVQUAL-and-SERVPERF.pdf) [Pristupljeno 1. listopada 2015.]

AVELINI, H. I. (2000.) Upravljanje potpunom kvalitetom. *Zbornik „Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom“*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment. str. 1.- 50.

BUNJA, Đ. (2006.) *Turističko ugostiteljstvo*. [online] Zadar: Sveučilište u Zadru. Dostupno na: <http://djelatnici.unizd.hr/~gianni/skripta.pdf> [Pristupljeno: 5. rujna 2015.]

FIRDAUS, A., (2005): "HEdPERF versus SERVPERF -The quest for ideal measuring instrument of service quality in higher education sector", *Quality assurance in education*, Vol. 13, No. 4, pp. 305-328.

FUNDA, D. (2010.) Sustav upravljanja kvalitetom u logistici. *Tehnički glasnik*. [Online] 4, (1-2). Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/85926> [Pristupljeno 20. rujna 2015.

GAŽI PAVELIĆ, K. (2011.) Alat za procjenu zadovoljstva kupca – Kano model. 11.Hrvatska konferencija o kvaliteti [Online]. Dostupno na: [http://issuu.com/svijet-kvalitete.com/docs/alat\\_za\\_procjenu\\_zadovoljstva\\_kupca\\_-\\_kano\\_model](http://issuu.com/svijet-kvalitete.com/docs/alat_za_procjenu_zadovoljstva_kupca_-_kano_model) [Pristupljeno 16. veljače 2016.]

GOLOB, M, SIROTIĆ, T, GOLOB, M. (2014.) Istraživanje kvalitete i razine zadovoljstva turista turističkom ponudom. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, Vol. 2 (2014), No. 1

GRGONA, J. i SUPIĆ, A. (2007.) Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju. *Ekonomski misao i praksa*. [Online] (1).str. 41-61. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/16084> [Pristupljeno 15. rujna 2015.]

KOS, A., TRSTENJAK, M. I KRALJ, A. (2011.) Zadovoljstvo kupaca-kako ga mjeriti?. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*. [Online] 2 (1). str. 48-54. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/71322> [Pristupljeno 1. listopada 2015.]

LAZIBAT, T. (2003.) Sustavi kvalitete i hrvatsko gospodarstvo. *Ekonomski pregled*. [Online] 54 (1-2). Dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=39838](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=39838) [Pristupljeno 20. rujna 2015.]

TRIBE, J. i SNAITH, T. (1998.). FromSERVQUAL to HOLSAT: holidaysatisfactioninVaradero. *Tourism Management*. 19 (1). str. 25-34

VRTIPRAH, V. i SLADOLJEV, J. (2012.) Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću. *Ekonomska misao i praksa*. [Online] (1).str. 97-122. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/83764> [Pristupljeno 18. rujna 2015.]

VUKOJA, B. (2009.) TQM kao novi način upravljanja u hotelsko-turističkoj industriji BIH. [online] 6. Naučno-stručni skup s međunarodnim učešćem "KVALITET 2009". Neum. Dostupno na: <http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202009/145-Q09-154.pdf> [Pristupljeno: 22. rujna 2015.]

ELEKTRONSKI IZVORI:

[www.mint.hr](http://www.mint.hr)

[www.valamar.hr](http://www.valamar.hr)



## POPIS TABLICA

---

Broj tablice	Naslov tablice	Stranica
1	Mjesto boravka ispitanika	42
2	Broj prikupljenih anketa	43
3	Ukupno zadovoljstvo gostiju u srpnju 2013	43
4	Ukupno zadovoljstvo gostiju u srpnju 2014	44
5	Ukupno zadovoljstvo gostiju u srpnju 2015	46
6	Usporedba 2013., 2014. i 2015. godina	49

## POPIS SLIKA

---

Broj slike	Naslov slike	Stranica
1	Hotel Valamar Zagreb	38
2	Building blocks	52

## POPIS PRILOGA

**Anketa – interni podaci Valamar Riviere d.d.**



**VALAMAR**  
HOTELS & RESORTS



\* 1 1 1 \*

Ime i prezime:	Hotel:	Soba br.:
----------------	--------	-----------

Molimo Vas da upišete sljedeće podatke:

Zemlja:

Grad:

Ulica:  Pošta. br.:  Mobilni:

E-mail:

Poštovani, nadamo se da Vam je boravak u našem hotelu bio ugodan. Ovaj smo upitnik napravili radi unaprijeđenja usluge. Dobiveni su podaci povjerljivi te će biti korišteni isključivo za navedenu svrhu. Za ispunjavanje upitnika trebat će Vam otprilike 5 min. Unaprijed se zahvaljujemo te se iskreno nadamo da ćemo opet imati priliku ugostiti Vas.

Legenda: izrazito zadovoljan zadovoljan neutralno nezadovoljan izrazito nezadovoljan **N/A** ne primjenjuje se

► Molimo vas, ocijenite samo usluge koje ste koristili, znakom X **N/A**

						<b>N/A</b>
<b>PRISTUPAČNOST</b>						
1. Jeste li lako pronašli naš hotel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>RECEPCIJA</b>						
2. Osjećate li se na recepciji dobrodošlima?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Koliko ste zadovoljni uslugama i osposobljenošću osoblja recepcije?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Koliko ste zadovoljni ljubaznošću osoblja recepcije?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SOBA / ČISTOĆA</b>						
5. Koliko ste zadovoljni udobnošću sobe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Koliko ste zadovoljni čistoćom sobe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Koliko ste zadovoljni čistoćom okoliša?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Koliko ste zadovoljni ljubaznošću sobarica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ODRŽAVANJE</b>						
9. Jeste li tijekom boravka imali tehničke kvarove u sobi?			<input type="checkbox"/> Da			<input type="checkbox"/> Ne
Ako je Vaš odgovor DA, ljubazno molimo da nam opišete kvar:						
<input type="text"/>						
10. Jeste li zadovoljni otklanjanjem kvara?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Koliko ste zadovoljni ljubaznošću tehničke službe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Koliko ste zadovoljni parkovima i cvjetnim gredicama?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SIGURNOST</b>						
13. Koliko ste zadovoljni sigurnošću u hotelu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ANIMACIJA</b>						
14. Jeste li sudjelovali u programima animacije?			<input type="checkbox"/> Da			<input type="checkbox"/> Ne
15. Koliko ste zadovoljni Maro klubom i dječjom animacijom?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Koliko ste zadovoljni dnevnim aktivnostima animacije?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Koliko ste zadovoljni večernjim programima animacije?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Koliko ste zadovoljni ljubaznošću osoblja animacije?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GLAZBA</b>						
19. Da li ste sudjelovali u večernjim muzičkim programima?			<input type="checkbox"/> Da			<input type="checkbox"/> Ne
20. Koliko ste zadovoljni sastavima žive glazbe / pjevačima?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Prijeđite na sljedeću stranicu



Legenda: izrazito zadovoljan zadovoljan neutralno nezadovoljan izrazito nezadovoljan **N/A** ne primjenjuje se

► Molimo vas, ocijenite samo usluge koje ste koristili, znakom X N/A

**SPORT**

21. Kako ocjenjujete stanje sportske opreme?  
22. Koliko ste zadovoljni raznolikošću sportske ponude?  
23. Koliko ste zadovoljni uslugom i ljubaznošću osoblja sportskog odjela?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**PLAŽA**

24. Koliko ste zadovoljni plažom u cjelini?  
25. Koliko ste zadovoljni čistoćom plaže?  
26. Koliko ste zadovoljni uslugama na plaži (npr. ležaljke, suncobrani...)?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**HRANA I PIĆE**

27. Osjećate li se u restoranu dobrodošlima?  
28. Koliko ste zadovoljni ljubaznošću osoblja restorana?  
29. Koliko ste zadovoljni kvalitetom hrane?  
30. Koliko ste zadovoljni ponudom pića?  
31. Koliko ste zadovoljni poslugom u restoranu?  
32. Koliko ste zadovoljni poslugom u Lobby baru?  
33. Koliko ste zadovoljni poslugom u Pool baru?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**OPĆENITO**

34. Vrijednost za novac?  
35. Hoćete li nas preporučiti?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne		

\*\*\*Vaše sugestije i komentari:

Molimo Vas da ubacite upitnik u za to predviđenu kutiju koja se nalazi kod recepcije.

\* Valamar Grupa: Riviera Adria d.d., Dubrovnik Babin Kuk d.d., Puntičela d.o.o., Luna d.o.o., Valamar Adria Holding d.d., Valamar turistički projekti d.o.o., Valamar grupa d.d.

\*\*U slučaju da ste ostavili komentar, postoji mogućnost da isti objavimo na [www.valamar.com](http://www.valamar.com), [www.camping-adriatic.com](http://www.camping-adriatic.com)

Valamar Grupa povremeno šalje promotivne e-mail poruke i novosti koje koriste njenim gostima.

Označavanjem ovog kvadratića izričito izjavljujem da ne želim primiti nikakve specijalne ponude niti novosti od Valamar Grupe.

## **SAŽETAK**

Tema ovoga rada je prikaz zadovoljstvo gostiju u Hotelu Valamar Zagreb u Poreču, uz prikaz nedostataka anketnog listića. Nadalje, ovaj rad daje pregled pojmova hotelijerstva te kvalitete i zadovoljstva u turizmu, ali i načine koje se koriste za mjerenje zadovoljstva gostiju. Osim toga, cilj ovoga rada je dati prijedloge kako poboljšati anketiranje gostiju u hotelskoj kući i povećati razinu zadovoljstva.

## **SUMMARY**

The theme of this paper is to show the satisfaction of guests in hotel Valamar Zagreb in Poreč, showing deficiencies of the used questionnaire. Furthermore, this paper provides an overview of the concepts of hotel industry, quality and satisfaction in the tourism industry, but also methods that are used to measure guest satisfaction. In addition, the aim of this paper is to make suggestions on how to improve measuring guests' satisfaction in the hotel and how to increase the level of satisfaction.