

# Kvaliteta usluge u uslužnom poduzeću

---

**Zović, Petra**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*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:137:212592>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-25**



*Repository / Repozitorij:*

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



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET ZA EKONOMIJU I TURIZAM  
“DR. MIJO MIRKOVIĆ“

PETRA ZOVIĆ

**KVALITETA USLUGE U USLUŽNOM PODUZEĆU**

Diplomski rad

Pula, 2020.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET ZA EKONOMIJU I TURIZAM  
“DR. MIJO MIRKOVIĆ“

PETRA ZOVIĆ

**KVALITETA USLUGE U USLUŽNOM PODUZEĆU**

Diplomski rad

JMBAG: 0081148395, redoviti student

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Predmet: Marketing usluga

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Marketing

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ariana Nefat

Pula, veljača 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana **Petra Zović**, kandidatkinja za magistra ekonomije/poslovne ekonomije, smjera **Marketinško upravljanje**, 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.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## **IZJAVA**

### **o korištenju autorskog djela**

Ja, **Petra Zović**, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj Diplomski rad pod nazivom **“Kvaliteta usluge u uslužnom poduzeću“** koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu sa Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine

# SADRŽAJ

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. RAZUMIJEVANJE KVALITETE U USLUGAMA</b> .....	<b>3</b>
1.1. Strategije poduzeća u stvaranju novih vrijednosti .....	3
1.2. Uslužni proizvod u kontekstu marketinškog spleta .....	7
1.3. Kvaliteta i zadovoljstvo korisnika .....	11
<b>2. KONCEPTUALNI MODEL KVALITETE USLUGA</b> .....	<b>12</b>
2.1. Definiranje kvalitete usluga .....	12
2.2. Mjerenje kvalitete usluga .....	14
2.3. Modeli kvalitete usluge .....	16
2.3.1. <i>Pristup TQM</i> .....	16
2.3.2. <i>SERVQUAL model</i> .....	16
<b>3. MARKETING U TURIZMU</b> .....	<b>18</b>
3.1. Specifičnost marketinga u turizmu .....	18
3.2. Definiranje turističke destinacije i turističkih atrakcija .....	19
3.2.1. <i>Životni ciklus turističke destinacije</i> .....	20
3.2.2. <i>Elementi turističke destinacije</i> .....	24
3.3. Marketinški splet .....	25
3.3.1. <i>Turistički proizvod</i> .....	26
3.3.2. <i>Cijena</i> .....	26
3.3.3. <i>Promocija</i> .....	26
3.3.4. <i>Prodaja</i> .....	27
3.4. Trendovi u turizmu .....	27
<b>4. KVALITETA USLUGE U PODUZEĆU ARENATURIST</b> .....	<b>31</b>
4.1. Informacije o poduzeću .....	31
4.1.1. <i>Temeljni podaci o poduzeću</i> .....	31
4.1.2. <i>Ljudski potencijali</i> .....	32
4.1.3. <i>Financijski pokazatelji</i> .....	34
4.2. Istraživanje kvalitete usluge u poduzeću .....	35
4.2.1. <i>Uzorak istraživanja</i> .....	35
4.2.2. <i>Rezultati istraživanja</i> .....	37

**5. KRITIČKI OSVRT NA KVALITETU USLUGE U PODUZEĆU ARENATURIST**  
**47**

<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>49</b>
<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>51</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>55</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>56</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>57</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>58</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>59</b>
<b>PRILOG .....</b>	<b>60</b>

## UVOD

Suvremene organizacije prate razni izazovi i svakodnevne promjene. Menadžeri u takvim uvjetima moraju donositi poslovne odluke o kojima ovisi budućnost poduzeća. Na globaliziranom i umreženom poslovnom tržištu, organizacije moraju stvoriti i održati sposobnost pobjeđivanja svojih suparnika u tržišnom natjecanju, što je danas iznimno težak zadatak. Da bi to uspjele, poslovne organizacije moraju pronaći odgovor na pitanje kako određene aktivnosti učiniti bolje i/ili drugačije od konkurenata, a što će u konačnici zadovoljiti potencijalne korisnike proizvoda i/ili usluga.

U suvremenim uvjetima poslovanja kvaliteta je jedan od važnih preduvjeta opstanka i razvoja svakog poduzeća. Može se reći da je kvaliteta proces sa zajedničkim ciljem koji se očituje u pronalaženju, dijeljenju, korištenju i pohranjivanju ključnih znanja koja se primjenjuju u procesu kontinuiranog unapređenja i poboljšanja poslovanja. Upravljanje kvalitetom postaje jedan od najvažnijih zadataka suvremenog menadžmenta. To je nadogradnja na osiguranje i kontrolu kvalitete i zauzima važno mjesto u strateškom planiranju svake organizacije. Jedan od osnovnih zahtjeva izgradnje sustava za upravljanje kvalitetom je da su osnovni procesi ugrađeni u svaki poslovni proces. Za uspješno upravljanje kvalitetom važna je uključenost svih zaposlenika, a potrebno je iskoristiti sve potencijale zaposlenika, provoditi timski rad uklaňanjem odjela unutar organizacije i provoditi stimulatívnu politiku kako bi se to postiglo.

Predmet istraživanja ovoga rada odnosi se na analizu kvalitete usluge u uslužnom poduzeću. Cilj je ovoga rada definirati kvalitetu te analizirati važnost kvalitete usluge u uslužnom poduzeću. Svrha je ovoga rada teorijski koncept u vezi kvalitete usluge primijeniti na konkretan primjer iz prakse. U radu se analizira turističko poduzeće Arena Hospitality Group. Autorica je provela istraživanje o kvaliteti usluge uslužnog poduzeća Arena Hospitality Group. Istraživanjem autorica želi otkriti koliko su ispitanici zadovoljni uslugama navedenog poduzeća, imaju li primjedbe, kao i prijedloge za unaprjeđenje ponude poduzeća.

Diplomski se rad sastoji od pet poglavlja. Prvo se poglavlje odnosi na analizu kvalitete u uslužnim poduzećima. Pored definiranja kvalitete analizira se uslužni proizvod u kontekstu marketinškog spleta. Drugo se poglavlje odnosi na analizu konceptualnog modela kvalitete usluga. Definira se kvaliteta usluga te analizira mjerenje kvalitete usluga. U trećem poglavlju



analizira se marketing u turizmu s obzirom na to da se u radu analizira turističko poduzeće Arena Hospitality Group. U četvrtom poglavlju analizira se kvaliteta usluge u poduzeću Arena Hospitality Group. Pored analize poslovanja poduzeća, u četvrtom je poglavlju predstavljeno istraživanje autorice. Peto poglavlje donosi kritički osvrt.

Izvori podataka za pisanje ovog rada su stručne knjige i znanstveni članci iz područja marketinga i turizma. Pored toga, korišteni su i izvori s internetskih stranica. Znanstvene metode koje su se koristile u radu jesu: metoda analize, metoda sinteze, metoda klasifikacije te metoda komparacije. U prikupljanju podataka važan je anketni upitnik autorice o kvaliteti usluge uslužnog poduzeća Arena Hospitality Group.

# 1. RAZUMIJEVANJE KVALITETE U USLUGAMA

## 1.1. Strategije poduzeća u stvaranju novih vrijednosti

Suvremenu ekonomiju karakterizira dominantno učešće uslužnog sektora. Uslužna ekonomija prepoznatljiva je po odnosima koji se uspostavljaju između proizvođača i potrošača. U ovom slučaju ne dominira orijentacija na proizvodnju i ostvarivanje rezultata na toj osnovi. U uslužnoj se ekonomiji naglasak stavlja na kvalitetu i standarde kvalitete. Uslužna poduzeća u takvim uvjetima imaju vrlo važnu ulogu i nimalo lagan zadatak. Uslužna poduzeća ovise o svojim korisnicima. Upravo se u tome očituje važnost razumijevanja i istraživanja trenutnih i budućih potreba korisnika. Uslužno poduzeće mora zadovoljiti zahtjeve korisnika usluga i težiti tome da nadmaše njihova očekivanja. Ono se mora usredotočiti na svoje korisnike i udovoljiti im maksimalno.

Uslužno poduzeće koje se usredotoči na svoje korisnike i poduzme sve mjere kako bi korisnici usluga bili zadovoljni, može ostvariti konkurentsku prednost na tržištu. "Konkurentnost je sposobnost zemlje da postigne na svjetskom tržištu uspjeh koji omogućuje bolji životni standard za sve. Ona je rezultat mnogih čimbenika, a naročito konkurentnosti na razini poduzeća i povoljne poslovne okoline koja potiče uvođenje novih proizvoda i procesa te investicije. Svi ti čimbenici u međusobnu djelovanju vode povećanoj produktivnosti, višem dohotku i održivom razvoju" (Konkurentnost.hr, 2019). Konkurentnost na razini nacionalnog gospodarstva nije isto što konkurentnost na razini poduzeća. Na mikrorazini, konkurentnost se obično izjednačava s tržišnim uspjehom poduzeća, odnosno s dinamikom tržišnog udjela i pozicioniranjem na ljestvici kvalitete. Na makrorazini, konkurentnost je širi pojam koji obuhvaća rast, kvalitetu života i produktivnost. "U dugom roku konkurentnost je u osnovi pitanje povećanja produktivnosti odnosno razine efikasnosti i kvalitete proizvodnje i usluga i to je dugoročno ključna odrednica standarda života. No, konkurentnost također ovisi o troškovima i sposobnosti poduzeća da konkuriraju na inozemnim i domaćem tržištu. U kratkom roku, kretanja cijena, troškova, plaća i valutnog tečaja značajno utječu na konkurentnost domaćih poduzeća bez obzira na razinu produktivnosti" (Konkurentnost.hr, 2019).

Svakom je poduzeću cilj ostvariti konkurentsku prednost. "Konkurentska prednost ne može se razumjeti kroz sagledavanje poduzeća kao cjeline. Ona proizlazi iz brojnih zasebnih aktivnosti koje poduzeće provodi u dizajniranju, proizvodnji, marketingu, dostavi i podršci svog

proizvoda“ (Vrdoljak Raguž i Tolušić, 2012: 387). “Bit strateškog ponašanja poduzeća povezivanje je poduzeća s najvažnijim segmentom njegove okoline – industrijom, a ključ uspjeha poduzeća održiva je konkurentska prednost u industriji“ (Tipurić, 1999: 1). Imati konkurentsku prednost znači ostvariti povoljniji industrijski položaj od svojih industrijskih suparnika i drugih tržišnih sudionika. Organizacija ima konkurentsku prednost onda kada implementira strategiju koju istovremeno ne provode druge konkurentske organizacije. Konkurentska prednost predstavlja sposobnost poduzeća da djeluje na jedan ili više načina koje organizacija ne može pratiti. “Profitnost industrije ponajprije je određena njezinim strukturalnim obilježjima, tako da se napori menadžmenta u izgradnji konkurentske prednosti trebaju usmjeriti na raščlambu svih industrijskih komponenata i njihovih, stvarnih i mogućih, međuodnosa“ (Tipurić, 1999: 1). Neophodno je da su svi djelatnici određenog poduzeća upoznati s ciljevima i strategijama poduzeća, kako bi se isti jednostavnije i brže realizirali. “Konkurentnost je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh tvrtke. Ona također određuje prikladnost aktivnosti tvrtke koje pridonose njenoj izvedbi, kao što su inovativnost, kohezijska organizacijska kultura ili dobra implementacija. Konkurentska strategija je potraga za povoljnom konkurentskom pozicijom unutar industrije, temeljnog okruženja u kojem se konkurencija pojavljuje. Konkurentska strategija usmjerena je na uspostavljanje profitabilne i održive pozicije unatoč silama koje određuju industrijsko natjecanje“ (Porter, 2008: 21). Dva su ključna pitanja koja se javljaju pri izboru konkurentske strategije. Prvo se pitanje odnosi na privlačnost industrije za dugoročnu profitabilnost. Drugo pitanje predstavljaju odrednice relativne konkurentske pozicije unutar industrije.

Kako bi se poduzeće diferenciralo od konkurencije, mora kreirati svoju strategiju. Korporativna strategija utječe na poslovanje cijelog poduzeća. Ona se odnosi na ciljeve poduzeća, izbor tržišta, načine na koje će se proizvoditi određeni proizvodi ili pružati usluge i sl. Četiri su ključna područja korporativne razine strategije (Slika 1).

## Slika 1. Područja korporativne strategije



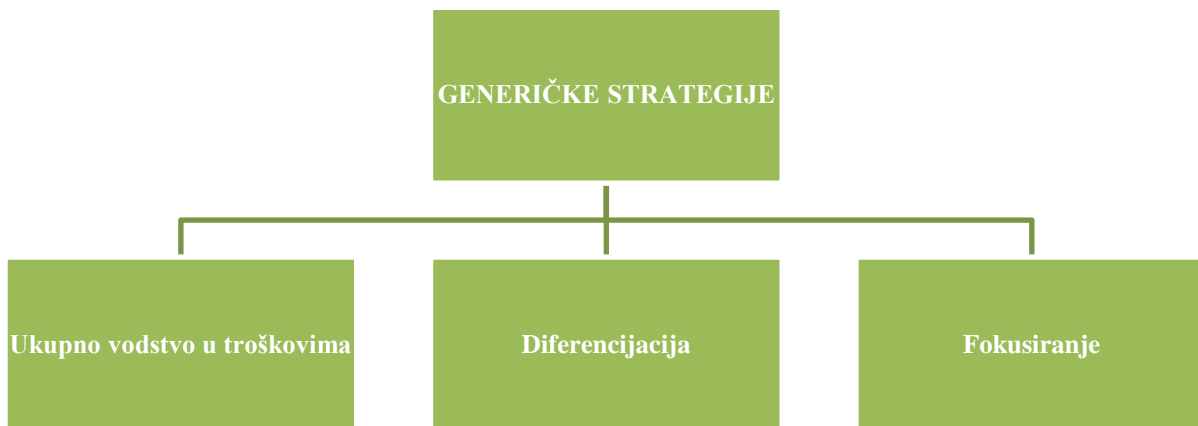
Izvor: samostalna izrada autorice prema Burtonshaw-Gunn i Salameh (2010).

Analiza strateških ciljeva, pored sastavljanje misije, vizije i strategija poduzeća, odnosi se na analizu unutarnje i vanjske okoline poduzeća. Današnje je poslovanje popraćeno raznim izazovima. “Usljed sve veće konkurencije koja se javlja na domaćem ili stranom tržištu, poduzeća su prisiljena jasnije definirati strategiju poslovanja na kojoj će se bazirati, te se na taj način diferencirati od ostatka tržišta” (Blažević i sur., 2010: 402). Poslovati na današnjem tržištu vrlo je turbulentno, a veliku ulogu imaju utjecaji iz eksterne okoline. “Okolina predstavlja sveukupnost pojava i čimbenika koji okružuju određeni sustav pri čemu utječu na njegovo djelovanje, ponašanje i razvoj” (Buble i sur., 2005: 93). “Svako poduzeće, odnosno poslovna organizacija, bez obzira na veličinu svojih prihoda, uloženog kapitala i broja zaposlenih, pripada nekom većem sustavu koji ga okružuje. Taj veći sustav odnosi se na tržišnu, društvenu, gospodarsku, političku, pravnu, zakonodavnu i onu okolinu, koja je izvoriste stalnih izmjena i previranja. Da bi poslovna organizacija dugoročno opstala primorana je neprestano se usklađivati s okolinom” (Belak i Ušljebrika, 2014: 81).

Mnogo je pojava i čimbenika koji utječu na poslovanje. Menadžment poduzeća mora analizirati te iste pojave i čimbenike kako bi poslovanje i donošenje odluka bilo lakše i kvalitetnije. Okolina tijekom poslovanja stvara razne prilike za poduzeće, ali jednako tako i opasnosti. Upravo se u tome očituje važnost analize i istraživanja okoline uslužnog poduzeća kako bi se pravovremeno odgovorilo na izazove, uklonile ili barem umanjile prijetnje, te iskoristile prilike koje se pružaju poduzeću.

Cilj je pronaći put do uspjeha, a tijekom provođenja tog cilja, traži se djelotvornost. U cijelom tom procesu veliku ulogu ima marketing. Dobar marketing postaje sve važniji dio poslovnog uspjeha. Marketing je neophodan na današnjem poslovnom tržištu. “Povećanje tržišnog udjela, a time i profita poduzeća, zahtijeva jačanje njegove konkurentnosti u globalnoj tržišnoj utakmici, a ona najviše ovisi o pozicioniranosti njegova imidža u odnosu na imidž konkurenata” (Babić, 2012: 285). Michael Porter predložio je tri generičke strategije (Slika 2). One pružaju dobro polazno uporište za strateško razmišljanje.

**Slika 2. Tri generičke strategije**



Izvor: samostalna izrada autorice prema Kotler i Keller (2008), str. 56.

Prema slikovnom prikazu, vidljivo je kako su tri generičke strategije: (Kotler i Keller, 2008: 56)

1. “Ukupno vodstvo u troškovima – Poslovna jedinica naporno radi kako bi postigla najniže troškove proizvodnje i distribucije te tako smanjila cijene ispod razine cijena konkurencije i prigrabila veliki udio na tržištu. Tvrtnke koje koriste ovu strategiju moraju biti dobre u inženjeringu, nabavi, proizvodnji i fizičkoj distribuciji. One trebaju manje umijeća u marketingu. Problem ove strategije je da će se pojaviti druge tvrtke s još nižim troškovima te nauditi tvrtki koja je cijelu svoju budućnost zasnovala na niskim troškovima.
2. Diferencijacija – Poslovna jedinica se koncentrira na postizanje vrhunske izvedbe na važnom području koristi za kupca koje veliki dio tržišta smatra bitnim. Tvrtnka njeguje one prednosti koje pridonose namijenjenoj diferencijaciji. Stoga tvrtka koja traži vodstvo u kvaliteti, na primjer, mora proizvesti proizvod s najboljim komponentama,

stručno ih sastaviti, pažljivo pregledati i učinkovito odašiljati poruku o njihovoj kvaliteti.

3. Fokusiranje – Poslovna jedinica se fokusira na jedan ili više uskih tržišnih segmenata. Tvrtka dobro poznaje te segmente i teži postizanju ili vodstva u troškovima ili diferencijacije unutar ciljnog segmenta“.

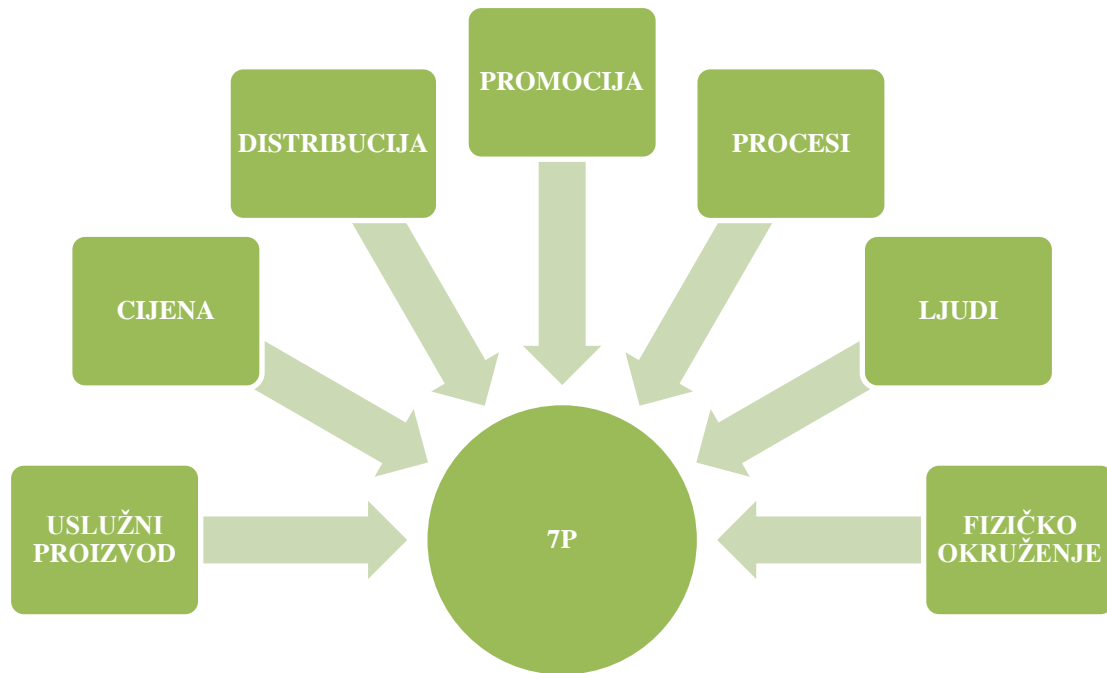
Na tržištu postoje proizvodna i uslužna poduzeća. Proizvodna poduzeća proizvode materijalna dobra, dok uslužna nude određene usluge i imaju bliži odnos s kupcima. U ovom se radu analiziraju uslužna poduzeća.

## **1.2. Uslužni proizvod u kontekstu marketinškog spleta**

Marketing kao poslovna filozofija vrlo je svrhovit i praktično usmjeren. Kotler i sur. (2014: 5) navode kako je “marketing aktivnost, skup institucija i proces stvaranja, isporuke i razmjena ponuda te prenošenje poruke o njima, a koje ima vrijednost za potrošača, klijente, partnere i društvo u cjelini”. Kako navodi Maven (2009), “marketing je neizbježan”. Veoma je naivno misliti kako uspjeh dolazi sam od sebe. Za uspjeh, potrebno je “zasukati” rukave i preuzeti stvar u svoje ruke. Maven (2009: 157) navodi kako “u današnjem kompetitivnom poslovnom i socijalnom okruženju nije dovoljno samo promovirati se, već to treba učiniti jasno i glasno. Za svaku ponudu postoji kupac, međutim potrebno je upoznati svoje ciljno tržište, a zatim poslati jasnu poruku i ostaviti trag u svijesti kupaca, odnosno potrošača”.

U provedbi koncepta marketinga gdje se uspješnost mjeri zadovoljstvom kupca, potrebno je uspješno spojiti sve korisne snage izvan poduzeća i sredstava same organizacije. Uloga marketinga je sve značajnija u svakodnevnom životu pa se nastoji postići što bolja povezanost instrumenata marketinškog spleta, ali i alata marketinške komunikacije. Marketinški splet predstavlja strategije koje menadžment koristi za kvalitetno pozicioniranje na tržištu i stjecanje konkurentske prednosti. Uslužni je proizvod dio marketinškog spleta (Slika 3).

**Slika 3. Proizvod kao element marketinškog spleta**



Izvor: samostalna izrada autorice prema Kotler i Keller (2008).

Elementi marketinškog spleta su proizvod, cijena, distribucija i promocija ili drugačije rečeno marketinška komunikacija. Uz navedene, prošireni marketinški splet uključuje i procese, ljude i fizičko okruženje.

Proizvod ili usluga predstavlja odgovor na određenu potražnju, tj. fizičko definiranje rješenja problema potrošača. “U eri nestajanja jasnog razgraničenja između korporacija i njihovih proizvoda i/ili usluga, sve većeg utjecaja vanjskog okruženja na unutarnji život korporacija, stvaranje prepoznatljivog identiteta postaje od presudnog značaja za uspješnu budućnost svake tvrtke“ (Pende, 2004: 175). Nove tehnologije utječu na proizvode i usluge, od najjednostavnijih prilagodbi i razvoja proizvoda i usluga, preko uvođenja tzv. pametnih proizvoda i usluga koji se prilagođavaju potrebama svakog pojedinog potrošača, pa sve do novih proizvoda koji omogućavaju upotrebu novih tehnologija. Posebno je značajan utjecaj interaktivnih tehnologija u području prilagodbe proizvoda svakom pojedinom kupcu, sukladno njegovim karakteristikama te u razvoju dodatnih usluga.

Proizvod je nesumnjivo glavni element marketinškog spleta na koji se naslanjaju svi ostali elementi istog. Naime, ovisno o proizvodu i njegovim karakteristikama određuju se svi ostali elementi marketinškog spleta od cijene i promocije do prodaje i distribucije. U najširem smislu

proizvod je sve ono što se može ponuditi tržištu sa svrhom da izazove pažnju, potakne na kupnju, uporabu ili potrošnju, i čime se mogu zadovoljiti želje ili potrebe (Kotler i sur., 2006). U tom smislu, proizvod može biti fizički predmet, usluga, mjesto, organizacija pa čak i ideja. Usluga mora biti oblikovana prema potrebi korisnika, s realnom cijenom, distribuirana putem odgovarajućih kanala i aktivno promovirana korisnicima. Za usluge je veoma bitno razumjeti korisnike jer se nalaze u centru svih aktivnosti.

Poduzeće treba najprije odlučiti što želi postići određenom uslugom. Ako neko poduzeće pažljivo odabere svoje tržište i tako se pozicionira na tržištu, tada je njegova strategija marketinškog spleta, uključujući i cijenu jednostavna. Kako navodi Aćimović (1992: 79), “cijena je jedan od elemenata marketinškog spleta koji, korišten samostalno ili u kombinaciji s ostalim elementima, treba omogućiti realizaciju ciljeva poslovanja“. Cijena je sredstvo, a ne cilj marketinške politike poduzeća. Cilj je marketinškog spleta stvoriti kombinaciju proizvoda, u ovom slučaju usluge, distribucije, promocije, cijene, procesa, ljudi i fizičkog okruženja koja će u najvećoj mogućoj mjeri zadovoljiti potrebe skupine potrošača. Uslužni proizvod, distribucija i promocija predstavljaju trošak, dok je cijena element koji za poduzeće predstavlja izvor prihoda. Iako je cijena jedini element koji za poduzeće predstavlja izvor prihoda, cilj poduzeća i marketinškog spleta kojeg kreira nije najviša cijena za proizvode i usluge, već ona koja će u kombinaciji s ostalim elementima doprinijeti daljnjem razvoju poduzeća i ostvarenju njegovih ciljeva. Treba još istaknuti, dok je svaki element jednako važan svaki za sebe, potencijalna snaga utjecaja prodajnih cijena daleko je veća u odnosu na ostale elemente, odnosno u odnosu na uslužni proizvod, distribuciju i promociju.

Kada se govori o potrošačima, činjenica je da visoku cijenu proizvoda povezuju s visokom kvalitetom proizvoda i usluga, dok nižu cijenu povezuju s nižom kvalitetom. Kod određivanja cijena, stručnjaci moraju voditi računa i o kanalima distribucije. Na odnos cijena uslužnog proizvoda i distribucije utječe i snaga i uloga svakog sudionika u toj distribuciji. Tako sudionik koji ima veću snagu u kanalu distribucije ima i značajniju ulogu u određivanju cijena u kanalima distribucije i obratno. Cijena izravno utječe na promociju, što je vidljivo iz potrebe da se visokokvalitetni uslužni proizvodi i uslužni proizvodi s visokim cijenama promoviraju kroz adekvatne i usko specijalizirane medije. Korištenje neprikladnog medija može dovesti do stvaranja loše slike o proizvodu i do slanja poruke pogrešnoj ciljnoj skupini. To si poduzeće na današnjem tržištu ne smije dozvoliti ukoliko namjerava o(p)stati.



Kesić (2003: 29) integriranu marketinšku komunikaciju definira kao "proces razvoja i primjene različitih oblika persuazivne komunikacije s potrošačima i potencijalnim kupcima u određenom vremenu". Cilj je integrirane marketinške komunikacije utjecati ili izravno usmjeriti ponašanje odabrane publike. Integrirana marketinška komunikacija obuhvaća sve marke ili poslovne subjekte za kojima potrošači ili potencijalni kupci imaju potrebu ili iskazuju interes, te proizvode ili usluge kao potencijalne nositelje budućih poruka. "Promocijske aktivnosti mnoštva poslovnih subjekata u prošlosti su se temeljile na oglašavanju putem masovnih medija te su se poslovni subjekti uglavnom oslanjali na postojeće marketinške agencije glede usmjeravanja svih marketinških aktivnosti u gotovo svim područjima marketinških komunikacija. Unaprjeđenje prodaje i direktni marketing koristili su se kao pomoćne aktivnosti koje se nisu primjenjivale kod svih proizvoda, a agencije specijalizirane za odnose s javnošću odrađivale su dio poslovnih aktivnosti koji se odnosio na sliku poslovnog subjekta u široj javnosti ili rješavanje kriza u odnosima s javnošću" (Golob, 2016: 148). Ono što su nekad radile isključivo organizacije koje bi angažirale marketinške agencije, danas mora raditi svako poduzeće ukoliko se želi boriti s konkurencijom i opstati na tržištu.

Kod usluga nema klasične distribucije kao što je to slučaj s fizičkim proizvodima, već je kod usluge važno mjesto i vrijeme. Posebno je važno za istaknuti da se usluge ne mogu uskladištiti i upotrijebiti u odgođenom vremenu. "Pružatelji usluga obično naplaćuju uslugu iako se korisnik nije pojavio, jer je vrijednost te usluge postojala samo u vremenu zakazanog termina. Ključno je pravilno upravljati potražnjom i prinosima što znači da tražena usluga mora biti dostupna pravim korisnicima na pravim lokacijama u pravo vrijeme i po pravim cijenama kako bi se maksimizirala profitabilnost" (Kotler i sur., 2014: 361). Kako je ranije navedeno, koncept proširenog marketinškog spleta uključuje i procese, ljude i fizičko okruženje.

Pod procesom se podrazumijeva "proces pružanja usluge kojeg čine svi postupci, zadaci, mehanizmi, metode, aktivnosti, koraci, rutinske radnje i sl. te raspored njihova odvijanja i realizacije" (Paliaga, 2011: 44). Fizičko okruženje odnosi se na elemente fizičkog okruženja kojima poduzeće nastoji kompenzirati neopipljivost usluge (interijer, osvjetljenje, ozvučenje, uniforme djelatnika i sl.). Ljudi u procesu pružanja usluga su prvenstveno zaposlenici koji imaju vrlo važnu ulogu s obzirom na to da su u izravnom doticaju s vanjskim okruženjem i unutarnjom organizacijom tvrtke. Usluga se često procjenjuje prema ponašanju zaposlenika, posebice u turističkom sektoru.

### 1.3. Kvaliteta i zadovoljstvo korisnika

U današnje se vrijeme poduzeća suočavaju s konkurencijom koja je jača nego ikad. Pomicanje od proizvoda i filozofije prodaje ka filozofiji marketinga omogućava poduzećima bolje prilike za postizanje boljih rezultata od konkurencije. Kamen temeljac dobro koncipirane marketinške orijentacije jesu čvrsti odnosi s klijentima. Marketinški stručnjaci se moraju povezati s klijentima. "Poduzeće, kojemu je cilj pružanje kvalitetne usluge, mora biti usredotočeno na ono što korisnik određuje kao kvalitetu, a ne isključivo na razmišljanja i stavove zaposlenika i uprave o tome što je dobra i kvalitetna usluga. Nažalost, nije rijetkost da se u uslužnim poduzećima, u većini slučajeva radi neznanja, smatraju dobrim i uspješnim niz operacija i aktivnosti koje klijent doživljava i ocjenjuje upravo suprotno" (Marković, 2005: 49). Zadovoljstvo korisnika ovisi o kvaliteti usluge i/ili proizvoda. "Kvaliteta je ukupnost karakteristika i osobina proizvoda ili usluge koje se odnose na njegovu mogućnost zadovoljavanja iskazanih ili pretpostavljenih potreba. Ovo je definicija s klijentom u središtu" (Kotler i Keller, 2008: 147).

Marketinški stručnjaci igraju nekoliko uloga kako bi pomogli svojim poduzećima da definiraju i isporuče visokokvalitetnu robu i usluga na ciljno tržište. Kao prvo, snose veliku odgovornost za točnost pri utvrđivanju potreba i zahtjeva klijenata. Nakon toga moraju ispravno prenijeti očekivanja klijenata dizajnerima proizvoda. Kao treće, moraju osigurati da narudžbe klijenata budu ispunjene točno i na vrijeme. Četvrto, moraju provjeriti jesu li klijenti dobili točne upute, obuku i tehničku podršku za korištenje proizvoda i/ili usluga. Peto, nakon prodaje moraju ostati u kontaktu s klijentima kako bi bili sigurni da su zadovoljni i da će takvi i ostati. Šesto, moraju prikupljati ideje klijenata kako bi bili sigurni da su zadovoljni i da će takvi i ostati. Sedmo, moraju prikupljati ideje klijenata vezano uz poboljšanje proizvoda i/ili usluga i prenijeti ih odgovarajućim odjelima. Nakon što sve ovo učine, marketinški stručnjaci značajno će doprinijeti zadovoljstvu klijenata i upravljanju ukupnom kvalitetom, kao i profitabilnosti klijenata i poduzeća.

U konačnici, poduzeće mora upravljati na način da nastoji isporučiti visoku razinu zadovoljstva klijenta, ali pod uvjetom da isporuči i prihvatljivu razinu zadovoljstva ostalim interesno-utjecajnim skupinama, odnosno vlasnicima udjela, ovisno o njihovome ukupnom udjelu. Ako marketinški stručnjaci postave očekivanja previsoko, kupac će vjerojatno biti razočaran. Međutim, ako poduzeće postavi očekivanja prenisko, neće privući dovoljno kupaca.

## 2. KONCEPTUALNI MODEL KVALITETE USLUGA

### 2.1. Definiranje kvalitete usluga

Svako uslužno poduzeće u svome poslovanju teži kvaliteti usluga. “Usluga je svaki čin ili djelo koje jedna strana može ponuditi drugoj, a koje je u suštini neopipljivo i ne nosi sa sobom nikakvo vlasništvo. Pružanje usluga može, ali i ne mora biti vezana uz fizički proizvod” (Kotler i sur., 2014: 356). Kvaliteta usluge vezana je uz posebna svojstva usluge.

Posebna svojstva usluga su sljedeća:

- Neopipljivost – označava da se fizički proizvodi mogu vidjeti, okusiti, opipati, čuti ili pomirisati prije nego što se kupe, dok kod usluga to nije moguće. Usluge obiluju svojstvima doživljaja. Tek nakon korištenja usluge može se govoriti o iskustvu, zadovoljstvu te pruženoj pažnji.
- Nedjeljivost proizvodnje (pružanja usluge) od korištenja – Za razliku od fizičkih proizvoda koji se prvo proizvode, zatim stavljaju na zalihe, pa distribuiraju i na kraju konzumiraju, usluge karakterizira to da se pružaju i koriste u isto vrijeme. To označava nedjeljivost. Kada korisnici imaju izraženu sklonost prema određenim pružateljima usluga, njihova cijena se podiže kako bi se racionaliziralo njihovo raspoloživo vrijeme pružanja usluga.
- Promjenjivost – Usluge su promjenjive jer ovise o tome tko ih pruža, kada i gdje se izvršavaju te tko ih prima. Usluge se razlikuju ovisno o tome koji ju zaposlenik pruža te se usluga koju pruža jedna te ista osoba može razlikovati iz dana u dan jer to ovisi o njegovom mentalnom i fizičkom stanju koje utječe na rezultat i na zadovoljstvo korisnika. Korisnici usluga svjesni su obilježja promjenjivosti pa će biti pažljivi prilikom izbora uslužnog poduzeća. Prije odabira pružatelja usluge korisnici nastoje prikupiti što više informacija od prethodnih korisnika, isto tako komuniciranjem s poduzećem i proučavanjem promotivnih materijala.
- Neusklađivost – Zbog neopipljivosti, uslugu nije moguće ni uskladištiti. Dakle, ukoliko za nekom uslugom trenutno ne postoji potražnja, višak kapaciteta se ne može uskladištiti za neko kasnije razdoblje u kojem će se ponovno javiti potražnja za njom.

Kvaliteta predstavlja razliku između očekivanja korisnika i njegove percepcije usluge. “Duži niz godina kvaliteta usluga predstavlja posebni izazov teoretičarima i stručnjacima koji se bave marketingom i marketingom usluga. Ona je apstraktan, višedimenzionalan, tijekom vremena promjenjiv koncept koji je izuzetno teško definirati, opisati i mjeriti. Suprotno teškoćama u određivanju i mjerenju kvalitete usluga, nezadovoljavajuću je kvalitetu lako i jednostavno ustanoviti. Korisnici brzo napuštaju poduzeće čija usluga ne ispunjava njihova očekivanja, potrebe i želje, te odlaze konkurenciji. Poduzeće, kojemu je cilj pružanje kvalitetne usluge, mora biti usredotočeno na ono što korisnik određuje kao kvalitetu, a ne isključivo na razmišljanja i stavove zaposlenika i uprave o tome što je dobra i kvalitetna usluga. Nažalost, nije rijetkost da se u uslužnim poduzećima, u većini slučajeva radi neznanja, smatraju dobrim i uspješnim niz operacija i aktivnosti koje klijent doživljava i ocjenjuje upravo suprotno. Kvalitetna usluga je ona u čijem se središtu stalno nalaze očekivanja, potrebe i želje klijenata prema kojima se kontinuirano prilagođavaju upravljanje i koordinacija unutrašnjih snaga, potencijala i procesa u poduzeću“ (Marković, 2005: 48-49). “Kvaliteta je razina zadovoljenja potreba i zahtjeva potrošača, odnosno usklađenost s njihovim sve većim zahtjevima i očekivanjima“ (Avelini Holjevac, 2002).

Cilj je kvalitete maksimalno približiti uslugu razini rastućih očekivanja korisnika usluge. “Pod kvalitetom usluge podrazumijevaju se svi oni postupci koji će rezultirati oduševljenjem gostiju. Pritom su ključni sljedeći aspekti: (Perkov, 2005)

- Kultura usluge – poduzeće mora živjeti i zračiti eksplicitnom kulturom usluge prema van i prema unutra, a upravljački menadžment osobito mora prednjačiti kao primjer u oživotvorenju kulture usluge.
- Uslužnost – moraju je imati svi zaposlenici, posebice oni koji su u neposrednim kontaktima s gostima; uslužnost će biti značajno potpomognuta ako se osoblje stavi u ulogu gostiju.
- Standardnost – procesi i izvršenja moraju se odvijati u skladu s očekivanjima gostiju.
- Stručnost – uslužno osoblje mora biti kompetentno; to se podjednako odnosi i na njihov stručni *know-how*, i na njihov odnos prema gostima.
- Pritužbe – one su ishodište za poboljšanja i moraju stoga biti dobronamjerno shvaćene”.

Učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom u početku se očituje u utvrđivanju očekivanja i potreba kupaca, a kasnije transformiranjem utvrđenog u kvalitetu proizvoda i usluga. Za

uspješnu provedbu sustava, bitno je da menadžment pruži punu podršku i vodstvo, utvrdi prikladnu politiku kvalitete, te uspostavi mjerljive ciljeve.

## **2.2. Mjerenje kvalitete usluga**

Najčešće primjenjivani kriterij za procjenu kvalitete usluge od strane korisnika uključuje sljedećih deset glavnih obilježja: (Marković, 2005: 58)

1. “pouzdanost u pružanju usluge (ispunjavanje obećanja danog korisniku, dobro pružanje usluga već u prvom pokušaju, konzistentnost u pružanju usluge),
2. poslovnost i odgovornost (pravodobna akcija, spremnost i raspoloživost zaposlenika da pruže traženu uslugu),
3. kompetentnost (razina znanja i vještina potrebnih za pružanje usluga, stručnost kontaktnog osoblja),
4. pristupačnost (dostupnost usluge - prikladno radno vrijeme poduzeća, lokacija, vrijeme čekanja),
5. susretljivost (ljubaznost, poštivanje, razumijevanje, srdačnost zaposlenika koji dolaze u kontakt s korisnikom),
6. komunikacija s korisnikom (informiranje korisnika na njemu razumljiv način, prikupljanje i uzimanje u obzir mišljenja, primjedbi i prijedloga korisnika),
7. kredibilitet (poštenje, profesionalnost, ugled i povjerenje koje uživa poduzeće),
8. sigurnost (otklanjanje mogućnosti nastanka opasnosti, smanjenje rizika, financijska sigurnost, garancije),
9. razumijevanje za korisnika (napori koji se ulažu za razumijevanje potreba korisnika, personalizacija usluge),
10. opipljivi elementi (eksterijer i interijer, izgled zaposlenika, oprema, promotivni materijali)”.

Kombinacija svih deset elemenata važna je za mjerenje kvalitete usluge. Svaki čimbenik jednako je važan.

Nakon kasnijih istraživanja, dimenzije kvalitete usluge važne za mjerenje su sljedeće: (Marković, 2005)

- Pouzdanost – utvrđena je kao najznačajnija dimenzija percepcije kvalitete usluge. Pouzdanost je sposobnost da se obećana usluga izvrši pouzdano i točno. U najširem smislu ono znači isporuku prema obećanju u svezi pružanja usluge, isporuke, rješavanja problema i oblikovanja cijena.
- Odgovornost – to je voljnost da se pomogne korisniku i pruži brza usluga. Ova dimenzija naglašava spremnost udovoljavanju zahtjevima korisnika, odgovaranja na njihova pitanja, žalbe i reagiranje na njihove probleme. Izražava se duljinom vremena koliko korisnici trebaju čekati na pomoć, odgovore na pitanja ili da se obrati pažnja na njihov problem. Znači također i fleksibilnost i sposobnost da se usluga prilagodi potrebama korisnika.
- Sigurnost – odnosi se na znanje i ljubaznost osoblja i na sposobnost poduzeća i njezinih zaposlenika da uliju vjeru i povjerenje. Ova je dimenzija posebno važna za one usluge gdje korisnici percipiraju visoki rizik ili su nesigurni u svezi vrednovanja rezultata usluge, kao što je bankarstvo, osiguranje, medicinske i pravne usluge. Izgradnja povjerenja između korisnika i poduzeća često se provodi kroz određene osobe koje su zadužene za korisnike.
- Empatija – to je brižljiva, individualizirana pažnja koja se pruža korisnicima. Bit empatije je, putem personalizacije i prilagodbe usluge, izražavanje jedinstvenosti i posebnosti korisnika i razumijevanje njihovih potreba. Empatiju prema korisnicima posebno mogu izgraditi mala poduzeća koje mogu razviti bliski odnos s korisnicima i oslovljavati ih imenom, čime stječu konkurentsku prednost u odnosu na veća poduzeća.
- Opipljivi elementi – odnosi se na pojavnost fizičkih pogodnosti, opreme, osoblja i komunikacijskog materijala. Te elemente posebno novi korisnici koriste za vrednovanje kvalitete usluge. U stvaranju kvalitetne usluge korisno je kombinirati opipljive elemente s ostalim dimenzijama kvalitete usluge imajući u vidu da dobro izvedena usluga u lošem okruženju neće biti dobro percipirana.

## 2.3. Modeli kvalitete usluge

### 2.3.1. *Pristup TQM*

U poduzeću u kojem se svaki zaposlenik osjeća ugodno i motivirano, sigurno je da će se tako osjećati i kupci. Korištenjem sustava kvalitete, poduzeće utječe i na konkurenciju, dobavljače, kao i sve ostale dionike na tržištu. Poduzeće koje se opredijeli za cjelovitu kvalitetu (eng. *Total Quality Management*, TQM) primjenjuje sustave upravljanja kvalitetom, okolišem, zdravljem i zaštitom na radu. Takvo poduzeće pokazuje da im je stalo do svih zaposlenika, kao i ostalih dionika na tržištu. Kupcima pokazuje kako za njih osigurava samo najbolje i najkvalitetnije proizvode i usluge, a konkurenciji da su stabilni, inovativni i spremni na izazove.

Kako navodi Vusić (2007: 51), “upravljanje cjelovitom kvalitetom znači da sve organizacijske jedinice i svi pojedinci u njima, moraju, pored kvantitete i rokova, osiguravati kvalitetu i održivi razvoj“. Održivi razvoj sve je češća tema mnogih gospodarstvenika, međutim praksa se sporo razvija. Uvođenjem upravljanja cjelovite kvalitete podupire se i održivi razvoj, što je u današnje vrijeme od velike važnosti i značaja.

Uvođenje TQM-a u organizacije omogućuju modeli izvrsnosti poslovanja kojima se tvrtke osposobljavaju za postizanje izvrsnih rezultata te za provjeru, kontrolu postignutog. Osim postavljanja ciljeva, vrlo je važna i kontrola kojim se provjerava je li poduzeće na pravom putu i ostvaruje li ciljeve u planiranom roku.

### 2.3.2. *SERVQUAL model*

Model SERVQUAL je vrlo složen, no pouzdan instrument u mjerenju kvalitete usluga. Kvalitetu usluga nije lako mjeriti s obzirom na osnovne karakteristike usluga, no model SERVQUAL obuhvaća gotovo sve karakteristike.

U originalnom obliku model SERVQUAL sastoji se od 22 para tvrdnji na Likertovoj skali, koje su strukturirane oko pet dimenzija kvalitete usluge. Svaka se tvrdnja pojavljuje dvaput. Prvom se tvrdnjom mjere očekivanja potrošača u pojedinoj uslužnoj djelatnosti. Druga odražava percipiranu razinu usluge koju je pružila pojedina organizacija u navedenoj djelatnosti. Tvrdnje

su osmišljene tako da se mogu grupirati u jednu od pet dimenzija kvalitete usluga. Svaku tvrdnju prati skala od sedam vrijednosti, počevši od ocjene “u potpunosti se slažem” (7) do one “u potpunosti se ne slažem” (1). Najviša vrijednost na skali odnosi se na visoka očekivanja i visoku razinu percepcije. Kvalitetna je usluga rezultat ispunjenih očekivanja, dok se jaz pojavljuje kada očekivanja nisu ispunjena, a izračunava se kao razlika između vrijednosti percepcije i očekivanja. Pozitivna razlika pokazuje da je očekivanje ostvareno ili premašeno, a negativna da očekivanje nije ostvareno. Jazovi se mogu analizirati za svaku pojedinu tvrdnju te se mogu agregirati kako bi se dobio ukupni rezultat za svaku dimenziju (Şafakli, 2007: 183). Glavna kritika modela SERVQUAL odnosi se na održivost njegove dimenzijske strukture.



### 3. MARKETING U TURIZMU

#### 3.1. Specifičnost marketinga u turizmu

Kada se govori o marketingu u turizmu, treba uzeti u obzir da proces marketinga uključuje umjetnost i znanost odabira ciljnih tržišta te uz to privlačenje, zadržavanje i rast kupaca. To se može ostvariti kroz kreiranje, ponudu i komunikaciju superiornije vrijednosti za kupca. Marketing označava proces kreiranja proizvoda ili usluga prema željama i potrebama kupaca. Rečenica koja najjednostavnije objašnjava odnos marketinga i potrošača glasi: „*Marketing započinje i završava s potrošačem*“. Vrlo je važno proučavati proces ponašanja potrošača i kontinuirano istraživati tržište.

Turizam je danas glavni izvor prihoda mnogih zemalja, pa tako i Republike Hrvatske. “Turizam je jedan od najdinamičnijih svjetskih društvenih procesa i institucija s interaktivnim odnosima. Prema Hunzikeru i Krapfu (1942) turizam je skup odnosa i pojava koji proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekog mjesta ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako se s istima nije povezana nikakva privredna djelatnosti” (Gržinić, 2014: 16). Prema UNWTO, “turizam je skup aktivnosti osoba tijekom njihova putovanja i boravka u mjestu izvan uobičajenog boravišta, i to bez prekida ne duže od godine dana, radi odmora odnosno zbog poslovnih i drugih razloga“.

Turizam se može definirati kao fenomen koji sve više dobiva na značaju. “Turizam je društveni, kulturni i ekonomski fenomen koji podrazumijeva kretanje ljudi u zemlje ili mjesta izvan njihovog uobičajenog okruženja ne dulje od jedne godine radi odmora, poslovnog putovanja i drugih razloga nevezanih uz aktivnosti za koje bi primili ikakvu naknadu u mjestu koje posjećuju“ (Čavlek i sur., 2011).

Iz prethodne definicije proizlazi pet temeljnih obilježja turizma:

1. Turizma nema bez putovanja i kretanja ljudi te njihova boravka u turističkim odredištima.
2. Putovanje i boravak moraju se odvijati izvan uobičajene sredine u kojoj se osoba kreće, živi i radi.
3. Turizam se zasniva na dvosmjernom putovanju koje kao takvo ima definirani vremenski interval.

4. Svrha turističkog putovanja nikad se ne veže uz stalni boravak u destinaciji i/ili zapošljavanje.
5. U turističkom odredištu turisti troše, ali ne privređuju.

Također, pored navedenog, turizam se definira kao skup pojava i odnosa proizašlih iz interakcija turista, davatelja usluga, država i lokalnih zajednica domaćina u procesu privlačenja i ugošćivanja tih turista i drugih posjetitelja. Prema tome, stavlja se naglasak na četiri temeljna subjekta koja u turizmu dolaze u doticaj, a oni su:

1. Privremeni posjetitelji – čine osobe s različitim očekivanjima u ispunjenu svojih turističkih potreba. Različitih su profila.
2. Poduzetnici i ostali pružatelji usluga – oni koji privremenim posjetiteljima nude proizvode i usluge za zadovoljenje svojih potreba i želja.
3. Javni sektor zemlje domaćina – oni ostvaruju javne prihode,
4. Lokalna zajednica kao domaćin turistima – održava sve pozitivne i negativne strane kulturnog i gospodarskog utjecaja turizma.

Prema suvremenoj definiciji marketing u turizmu predstavlja “društveni i upravljački proces kojim pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno i što žele, putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima“ (Popesku, 2013: 21). Pritom, kao osnovni marketinški pojmovi najčešće se izdvajaju: potrebe, želje i potražnja, proizvodi i usluge, vrijednost, zadovoljstvo i kvaliteta, te razmjena. Marketing u turizmu ima posebno mjesto i u odnosu na marketing u drugim uslužnim djelatnostima, što proizlazi iz specifičnosti turističkog tržišta i poslovanja u njegovim okvirima.

### **3.2. Definiranje turističke destinacije i turističkih atrakcija**

Najvažniji element turizma je turistička destinacija jer turisti posjećuju upravo turističku destinaciju. “Turistička povijest i evolucijski put turizma pokazuju da se počeci turizma, ali i njegov kasniji razvoj, temelje na razvoju onih mjesta koja su privlačila više od drugih, pa se tijekom vremena počinju nazivati turističkim. Osim nekog atraktivnog obilježja koje potiče dolazak turista, turistička se mjesta počinju razvijati kada postanu prometno dostupna i kada se razvijaju kapaciteti nužni za prihvata gostiju. Turističkim mjestima uobičajeno se smatraju ona

mjesta koja turisti i dnevni posjetitelji posjećuju u većem broju, a svojom opremljenošću omogućuju prihvat i boravak gostiju” (Weber i Mikačić, 1994: 1).

“Znanost o turizmu pridaje veliko značenje destinaciji, bez obzira na njen obuhvat. Destinacija je bitan činitelj u turističkom razvoju, turističkim kretanjima i u ekonomiji turizma općenito. Značaj destinacije proizlazi iz činjenice da se u njoj stvaraju uvjeti za razvoj prijemnog turizma, a taj turizam, s ponudom koja mu služi, postaje pokretačem gospodarskog života i svekolikog razvoja nekih prostornih jedinica” (Alkier Radnić, 2003: 234). Kako navodi Križman Pavlović (2008: 58), “turistička destinacija je naziv novijeg datuma kojim se obilježava funkcionalno turističko područje. Turisti putujući svijetom otkrivaju mnoštvo turističkih destinacija. One pritom predstavljaju turistički organiziranu i tržišno prepoznatljivu prostornu jedinicu, koja skupom svojih turističkih proizvoda potrošačima nudi cjelovito zadovoljenje turističke potrebe“. “Turistička destinacija je prostorna jedinica u kojoj se formira specifični turistički proizvod koji se sastoji od različitih elemenata izvorne i izvedene ponude, te raznih pogodnosti u destinaciji“ (Kobašić, 2004: 166). Temeljem analize brojnih definicija turističke destinacije u domaćoj i stranoj literaturi (Leiper, 1995.; Kotler, Bowen, Makens, 1996.; Magaš, 1997.; Bieger, 1998.; Cooper, Fletcher, Gilbert et al., 1998.; Vukonić, 1998.; Žuvela, 1998.; Pechlaner, 1999.) Križman Pavlović i Živolić (2008) smatraju primjerenim turističku destinaciju definirati kao “turistički organiziranu i tržišno prepoznatljivu prostornu jedinicu, koja skupom svojih turističkih proizvoda potrošačima nudi cjelovito zadovoljenje turističke potrebe“. Turistička destinacija ne može biti uspješna ukoliko ne sadrži određene elemente.

### *3.2.1. Životni ciklus turističke destinacije*

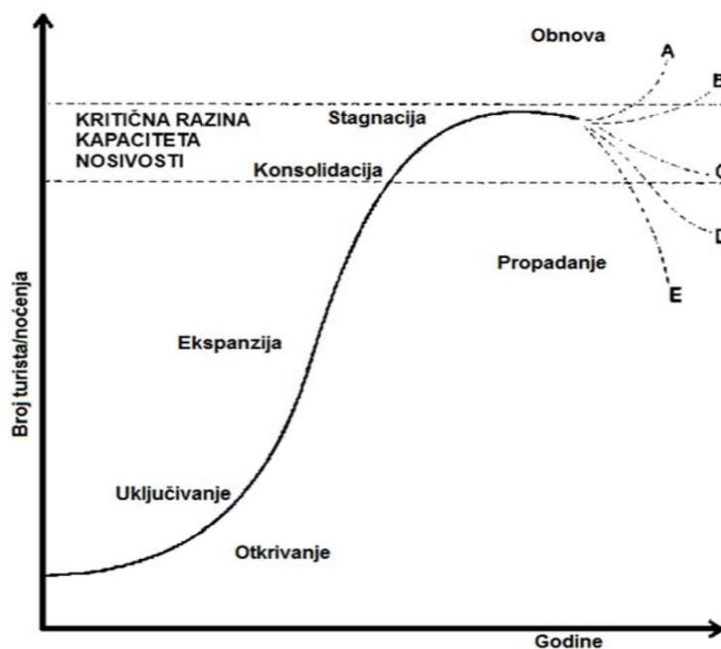
Životni ciklus turističke destinacije je fazni proces njezina mijenja. Početak uključivanja neke destinacije u razvojni proces započinje njezinim otkrivanjem i prepoznavanjem njezina razvojnog potencijala. Nakon toga, ona se transformira i prilagođava potrebama turističkog poslovanja i zadovoljenja složene turističke potražnje. Zapravo se ubrzano razvija u smislu proširenja turističkih sadržaja i privlačnosti. U sljedećem razdoblju ona bilježi fazu zrelosti, a nakon toga kao opcija predstoji zasićenost, te propadanje ili obnove.

Destinacija tijekom svog postojanja prolazi kroz određene faze nazvane životnim ciklusom turističke destinacije te se često poistovjećuje s ciklusom proizvoda. U njenom ciklusu,

destinacija polazi od faze gdje se javljaju naznake njene atraktivnosti te daljnjim razvojem, sazrijevanjem dolazi do vrhunca atraktivnosti, nakon čega dolazi do njene stagnacije, a u konačnici i propadanja. Važan korak u prevenciji propasti turističke destinacije je adekvatan menadžment kojim se nastoji pravovremeno i ispravno odgovoriti na mnoštvo promjena, izazova te zahtjeva koji utječu na uspješnost destinacije tijekom njena vremena. Također, pravilno vođenje i kontroliranje destinacije također može i propalu destinaciju vratiti na ispravan put u procesu pomlađivanja, gdje se fokus turističke ponude ponovno postavlja te usklađuje s radom ostalih subjekata koji sudjeluju u proizvodnji turističkih proizvoda i usluga.

Kvalitetno i sveobuhvatno poznavanje turističke destinacije kao kompleksnog pojma presudno je za sve poslovne, upravljačke i razvojne procese. Time se potreba za njezinim kontinuiranim istraživanjima dodatno intenzivira. Svaka turistička destinacija prolazi kroz životni ciklus (Slika 4).

**Slika 4. Životni ciklus destinacije**



Izvor: Vojnović, N. (2012): Obilježja životnoga ciklusa odabranih turističkih destinacija istarskoga priobalja, *Ekonomska misao i praksa*, (2), str. 758, URL: <https://hrcak.srce.hr/94178> (10.6.2019.).

Sedam je mogućih faza životnog ciklusa turističke destinacije prema Butlerovom modelu, a one su: (Vojnović, 2012)

1. Faza istraživanja,
2. Faza angažiranja,
3. Razvojna faza,
4. Faza konsolidacije,
5. Faza stagnacije,
6. Propadanje te
7. Pomlađivanje.

Fazu istraživanja obilježavaju oskudna turistička ponuda i nepostojanje iskustva u poslovanju. Najvažniju ulogu ima identificiranje atrakcijske osnove i komparativnih prednosti turističke destinacije, a neki od tih elemenata su očuvana prirodna i kulturna baština, opća atraktivnost destinacije, komparativne prednosti kao more i slično. U ovoj fazi se stvaraju prvi kontakti s lokalnom zajednicom kao vodećom skupinom dionika, dok kontakt s turističkim tržištem u potpunosti izostaje. Posjetitelji se javljaju u minimalnom broju, a često je riječ o ciljnoj skupini veće platežne moći čiji je osnovni motivator netaknuta i jedinstvena prirodna baština.

U drugoj fazi, fazi angažiranja dolazi do poticanja inicijative za unapređenjem i obogaćivanjem turističke ponude i intenzivnijim angažmanom u području promocije. Time se nastoji promovirati turističku destinaciju što većem broju potencijalnih potrošača i na taj način razviti prigodnu turističku ponudu. Ukupan broj dolazaka postupno raste, kao i ostalih aktivnosti.

Treća je faza razvojna faza. Razvojnu fazu karakteriziraju intenzivniji rast turističkih kretanja te pojava masovnog turizma u ljetnim ili zimskim mjesecima, ovisno o vrsti destinacije. U tim razdobljima omjer turista i lokalnog stanovništva je podjednak ili veći u korist turista. Razvoj turizma prelazi lokalne okvire, a zbog velikog broja posjetitelja može doći do pretjeranog iskorištavanja destinacije i smanjenja kvalitete usluge. Prema tome, riječ je o vrlo rizičnoj i izazovnoj fazi koja zahtijeva provedbu kvalitetnih upravljačkih i nadzornih procesa te integraciju dionika. U tom smislu govori se o potrebi kvalitetnog destinacijskog planiranja koje će integrirati sustav lokalnog, regionalnog i nacionalnog planiranja razvoja. Moguće su oscilacije u kvaliteti pa je nužno provoditi intervencije na mikro i makro razini.

Četvrta je faza konsolidacija. Tijekom faze konsolidacije broj turista još uvijek je vrlo visok u odnosu na lokalno stanovništvo. Moguće je govoriti o stagnaciji turističkih dolazaka ili čak o njihovom opadanju. U fazi stagnacije ili mirovanja prisutna je maksimalna aglomeracija, a destinacija gubi na atraktivnosti.

Kako bi se ponovno privukli posjetitelji važno je uložiti iznimne napore i financijska sredstva te provesti obnovu i revitalizaciju prostora. Ono što je vrlo značajno je identificiranje ekoloških i ostalih šteta u ovoj fazi koje su nastale nekontroliranim turističkim dolascima i aktivnostima u prostoru. Zapravo se govori o destrukciji temeljnih dimenzija održivog razvoja. U konačnici turističkoj destinaciji predstoje dvije opcije, obnova ili propadanje. To prvenstveno ovisi o poduzetim aktivnostima, odlukama i mogućnostima unutar turističke destinacije, a veliku ulogu dobivaju vikend i jednodnevni posjetitelji. "Moguće strategije u ovoj fazi jesu uvođenje novih ili redefiniranih postojećih proizvoda i usluga, maksimizacija kvalitete ponude, prodor na nova tržišta, promjena distribucijskih kanala ili promotivnih aktivnosti, uvođenje novih oblika turizma posebnih interesa, repozicioniranje i rebrendiranje" (Vojnović, 2012). Ciklus evolucije razvoja turističke destinacije koji se odvija prema navedenim fazama, prikazuje odnos rasta prodaje, odnosno razvoja turističkog proizvoda i turističke destinacije putem plasmana, razvoja i zrelosti te propadanja ili pomlađivanja u nekome vremenu.

Turistička destinacija može biti mjesto, grad, županija, država, kontinent, no neovisno o veličini, do izražaja dolazi njezina sposobnost privlačenja turista i zadovoljenje njihovih turističkih potreba. Upravo ta sposobnost privlačenja turista i zadovoljenje turističkih potreba predstavlja atraktivnost destinacije. Atraktivnost destinacije najvažniji je element svake destinacije jer to je uglavnom ono prvo po čemu turisti odabiru određenu destinaciju.

Prilikom istraživanja destinacije, provode se dva koraka: (Alkier Radnić, 2003: 237)

1. "istraživač odlučuje o bitnim elementima istraživanja, primjerice plaže, smještaja i restorana. U nekim destinacijama su bitni muzeji, specijalizirane trgovine, najam automobila i sl.;
2. revizija se provodi za svaku kategoriju turističkih objekata kako bi se utvrdio broj i kvaliteta dostupnih resursa, njihov kapacitet, radno vrijeme, pristup za invalide ili starije korisnike te politika formiranja cijena".

Ova dva koraka mogu se izvršiti ili promatranjem destinacije ili analizom brošura i imenika. Treći korak je istraživanje koje identificira kako sami posjetitelji koriste resurse destinacije. “Turistička destinacija može se promatrati kao turistički proizvod koji na određenim tržištima konkurira ostalim proizvodima. Turističke destinacije su područja koja se sastoje od svih usluga i omogućuju turistu potrošnju za vrijeme njegovog boravka“ (Križman Pavlović, 2008: 57-58). Konkurentnost turističke destinacije postiže se bogatom i kvalitetnom turističkom ponudom. Zato je na organizatorima turističke ponude da osmisle što kvalitetniju ponudu i osiguraju kvalitetni kadar koji može realizirati istu.

Ponuda turističke destinacije zbilja je od velikog značaja. “Prateći potrebe i želje turista, destinacije su u mogućnosti mijenjati svoju ponudu, upotpunjavati je različitim sadržajima (športski tereni, bazeni), mogućnostima za kupnju (trgovinski centri, butici, specijalizirane trgovine), odgovarajućom ponudom zabave (organizacija izleta, tečajevi), ili kulture (izložbe, muzeji). Destinacija, dakle, može mijenjati svoju ponudu, ali može mijenjati i svoje posjetitelje usmjeravajući plasman one grupe turista koje prihvaćaju njezinu ponudu i na taj način zaustaviti pad turističkog prometa (Weber i Mikačić, 1994: 32).

### *3.2.2. Elementi turističke destinacije*

Elementi turističke destinacije su: atrakcije, receptivni sadržaji, pristup, dostupni paket-aranžmani, aktivnosti te pomoćne usluge.

Povijest, kultura, arhitektura, prirodne ljepote često su jedan od glavnih motiva za dolazak u turističku destinaciju. Nova iskustva i doživljaji motiviraju turiste da posjete turističku destinaciju. Uključivanje u turističke tijekove razlog je ne samo posjeti poznatih atrakcija nego i posjeti novih atrakcija i događaja.

Atrakcija može biti mjesto, događaj, manifestacija, koja zbog neke specifičnosti privlači veći broj posjetitelja. Često se nailazi na sinonim privlačni čimbenici, koji možda поближе označavaju pojam atrakcije te njezinu važnost pri stvaranju turističke ponude. Turisti, birajući određenu destinaciju, zapravo izabiru prvenstveno turističku atrakciju, a tek onda smještajne kapacitete, dobru prometnu povezanost, blizinu emitivnog tržišta te ostale čimbenike. Prema

tome, turizam se može razviti samo u područjima koja posjeduju potencijalne ili realne turističke atrakcije i smatra se da su one temeljni turistički resurs svake turističke destinacije.

Svaka se turistička destinacija razlikuje od druge po istraživanju raznovrsnosti, kvalitete i obima aktivnosti te pogodnostima koje se nude posjetiteljima.

Atraktivnost turističke destinacije predmet je istraživanja znanstvenika već četrdesetak godina. One se osim u elementima ogledaju u sljedećem:

- uskoj povezanosti atraktivnosti s procesom donošenja odluke turista o izboru turističke destinacije,
- korištenju atraktivnosti kao instrumenta analize pozicioniranosti turističke destinacije u odnosu na konkurenciju,
- korisnosti atraktivnosti kao instrumenta pri formuliranju marketinške strategije.

Uspjeh na turističkom tržištu u današnje vrijeme nije lako ostvariti. “Uspjeh turističke destinacije ovisi o redovitom dolasku većeg broja posjetitelja te učinku njihovih aktivnosti tijekom boravka u destinaciji. Naime, na priliv turista u neko mjesto utječe nekoliko čimbenika, uključujući i dostupnost te destinacije, relativne troškove posjeta te koliko su potencijalni posjetitelji svjesni atrakcija i pogodnosti koje se tamo nude. Kako postaje uspješnija, destinacija prolazi kroz određene promjene koje su rezultat novih poslovnih prilika koje stvara potrošnja, potreba za širenjem i usavršavanjem infrastrukture, te utjecaj turista na kulturu, ekonomiju, okolinu i ekologiju kraja” (Alkier Radnić, 2003: 237). Na današnjem turističkom tržištu zbilja je teško biti inovativan i konkurentan, međutim to je ono na čemu kontinuirano treba raditi ukoliko se želi da određena destinacija bude posjećena i popularna. Veoma je važan sadržaj i kvaliteta dostupne ponude određene turističke destinacije.

### **3.3. Marketinški splet**

Dračić (2014) definira marketinški splet kao ”taktike i programe koji podržavaju svaku marketinšku strategiju i kojima se ostvaruju definirane strategije i postavljeni ciljevi“ (Dračić, 2014: 13).



### *3.3.1. Turistički proizvod*

Turističko poslovanje stalno se mijenja zahvaljujući zahtjevima i očekivanjima turista, kao i trendovima na tržištu. Globalizacija, digitalizacija i tehnologija utječu na turistička kretanja. Kada se govori o turizmu i turističkom poslovanju treba imati na umu da je prvenstveno riječ o uslugama. Turistički proizvod složen je proizvod, jer predstavlja skup različitih proizvoda i usluga koji su pak proizvod brojnih industrija.

### *3.3.2. Cijena*

Cijena turističkog proizvoda jedini je element marketinškog spleta koji generira prihod, a njeno određivanje sve je samo ne lagan zadatak. Ako je cijena turističkog proizvoda niža od troškova koji nastaju pri pružanju istog, turističko poduzeće ostvarivat će gubitak. Može se reći kako su turisti osjetljivi na cijene, no istovremeno spremni su platiti više kako bi dobili uslugu prema njihovim željama. Današnji su turisti informirani, imaju visoka očekivanja, želje i potrebe, no jednako tako izdvajaju više novaca kako bi usluga bila u skladu s njihovim željama.

### *3.3.3. Promocija*

Prebežac (2015: 71) definira promociju turističkog proizvoda kao "aktivnosti usmjerene na privlačenje turista u određenu destinaciju i nagovaranje na kupnju određenih proizvoda i usluga u mjestu turističkog boravka i na putovanju". U procesu upravljanja promocijom, svakako je najbitnije odabrati ciljnu javnost, odnosno segment tržišta do kojeg se promocijom želi doći. Promocija je u svakoj djelatnosti izuzetno važna, pa tako i u turizmu. U turističkom poslovanju vrlo su važne i recenzije korisnika usluga. "Prije svega, pripadnici tzv. Generacije Y (osobe rođene tijekom 80-ih i ranih 90-ih) i Generacije Z (osobe rođene kasnih 90-ih i 2000-te) navikli su na digitalnu tehnologiju i sve pogodnosti koje im ona pruža, stoga će izabirati uglavnom one destinacije i turističke pakete na koje će naići putem digitalnih kanala kao npr. društvenih mreža, specijaliziranih portala i popularnih online servisa. Preporuke prijatelja i susjeda koji su uživali u nekoj destinaciji bit će im manje bitne jer žele doživjeti originalno iskustvo temeljeno na vlastitom odabiru kroz tehnologiju koja im je sastavni način života" (Iznajmljivači.hr, 2016). Uslužna poduzeća imaju vrlo težak zadatak. Moraju naći načina da udovolje svojim gostima

kako bi isti mogli širiti pozitivne informacije i poduzeću i tako preporučiti to svojim poznanicima.

#### *3.3.4. Prodaja*

“Prodaja turističkog proizvoda najčešće se odvija u mjestu stalnog boravka turista, dok turist taj isti proizvod „konzumira“ na drugom mjestu, i u drugo vrijeme” (Senečić i Grgona, 2006: 66). Cjelokupna ponuda u turizmu mora biti temeljena na karakteristikama i svojstvima prirodnih i društvenih resursa, odnosno na turističkoj vrijednosti prostora, čime se stvara skladan odnos između tržišta turističke potražnje i sekundarne turističke ponude. Samo kvantitativno i kvalitativno usklađena primarna i sekundarna turistička ponuda daje mogućnost turističke i ekonomske valorizacije nekog prostora, odnosno daje optimalne ekonomske i neekonomske učinke.

### **3.4. Trendovi u turizmu**

Suvremeni turist zahtijeva maksimalnu pažnju i kvalitetu pružene turističke usluge, a s obzirom na sve veću informiranost, i njegovi zahtjevi danas rastu. Turistička su putovanja cjenovno konkurentna, a za suvremenog turista doživljaji s putovanja moraju biti intenzivniji. Uz to, smjer turizma ide prema skraćivanju putovanja, češćim putovanjima, prema vlastitim interesima turista te njihovim iskustvima. “Suvremeni turisti su obrazovani, multikulturalni, fleksibilni, spremni za nove doživljaje, racionalni s budžetom, nepredvidljivi, ali i zahtjevniji nego prije. Od posrednika očekuju da ispune njihove emocionalne potrebe na racionalan način te im osiguraju dobru protuvrijednost za novac. Dakle, cilj posrednika je uspostavljanje i održavanje dugoročnog odnosa između posrednika i turista, odnosno klijenta, pri čemu se očekuju koristi za klijente, tvrtku i turističku destinaciju. Naglasak pri organizaciji putovanja je na emocijama koje putovanje izaziva. To je ključni čimbenik uspjeha pri posredovanju usluga ili pri formiranju vlastite usluge. Turisti danas putuju iz dubljih, promišljenijih motiva nego ranije” (Čavlek i sur., 2010: 210).

Početakom 21. stoljeća postavljaju se brojna pitanja o problematici i odabiru modela razvoja nacionalnog gospodarstva u globalizacijskim procesima. “Svakim se danom sve više zemalja uključuje u integracijske procese otvarajući se prema međunarodnom tržištu, uzrokujući na taj

način porast količine i raznovrsnosti međunarodnih transakcija roba i usluga. Proces globalizacije postaje nužnost u suvremenom gospodarskom razvoju” (Pavlič, 2004: 214). S obzirom na to da je globalizacija postala nužnost u gospodarskom razvoju, nameće se i nazočnost globalizacije na turističkom tržištu. “Turizam danas bilježi stalnu ekspanziju, a njegovo širenje uzrokovano je stalnim mijenjanjem i razvojem turističkih potreba, ali i razvojem ponude koja se prilagođava novim zahtjevima suvremenih putnika. Zadovoljenje potreba turista i borba za što većim udjelom na svjetskom turističkom tržištu, turističkim destinacijama i njihovom menadžmentu nalažu stalno inoviranje i prilagođavanje svoje turističke ponude. Poslije razdoblja masovnoga turizma koji je bio usmjeren na odmor, posljednjih se godina sve više govori o različitim selektivnim oblicima turizma koji imaju specifičnost u svom nastajanju, motiviranosti, intenzitetu” (Rudan, 2012: 714). Na turističkom tržištu prisutne su stalne i nagle promjene. Potrebno je biti inovativan i drugačiji jer se jedino tako može ostati na današnjem izazovnom tržištu. Ono što je važno jest ponuditi kvalitetnu uslugu.

Prema istraživanjima provedenim u Japanu, Sloveniji, SAD-u i Hrvatskoj, kao rezultat navode se pozitivni efekti i prednosti implementiranog i certificiranog ISO sustava kvalitete, prikazanih u tablici u nastavku (Tablica 1).

**Tablica 1. Pozitivni efekti i prednosti implementiranog i certificiranog ISO sustava kvalitete**

<b>MARKETINŠKI EFEKTI I PREDNOSTI:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bolja komunikacija s kupcima</li> <li>• bolje razumijevanje potreba kupaca</li> <li>• povećavano povjerenje kupaca</li> <li>• kvalitetniji proizvodi i usluge</li> <li>• veći stupanj zadovoljstva kupaca-korisnika</li> <li>• veći ugled poduzeća na tržištu</li> </ul>
<b>ORGANIZACIJSKI EFEKTI I PREDNOSTI:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mogućnost praćenja i mjerenja stupnja ostvarivanja pojedinačnih ciljeva</li> <li>• dokumentiranost poslovnog sustava</li> <li>• optimalizacija količine dokumentacije</li> <li>• usvajanje novih metoda poboljšanja</li> <li>• jasno definirana odgovornost na svim razinama</li> <li>• uključivanje mladih stručnjaka u sustav</li> <li>• upravljanje resursima</li> <li>• lakše upravljanje procesima i veća učinkovitost procesa</li> </ul>
<b>PSIHOLOŠKI EFEKTI I PREDNOSTI:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedvosmislena interpretacija postupaka</li> <li>• preventivna edukacija</li> <li>• viši stupanj zadovoljstva, angažmana i motivacije zaposlenih na svim razinama</li> <li>• poboljšana interna komunikacija</li> <li>• bolja informiranost zaposlenih</li> <li>• viši stupanj korporacijske kulture</li> <li>• viši stupanj svjesnosti o kvaliteti</li> </ul>
<b>FINANCIJSKI EFEKTI I PREDNOSTI:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mogućnost kvantitativne analize svih poslovnih događaja</li> <li>• smanjenje potrebe za dodatnom kontrolom</li> <li>• smanjenje troškova proizvodnje zbog praćenja troškova kvalitete</li> <li>• povećanje produktivnosti</li> <li>• mogućnost predviđanja pogrešaka i smanjen broj pogrešaka</li> <li>• poboljšana profitabilnost poduzeća</li> </ul>

Izvor: Drljača, M. (2003): Prednosti i nedostaci certificiranog sustava kvalitete, Kvaliteta, 1 (6), Zagreb: Infomart.

Jednako kao što su postoje prednosti, prisutni su i nedostaci (Tablica 2).

**Tablica 2. Negativni efekti i nedostaci implementiranog i certificiranog ISO sustava kvalitete**

<b>MARKETINŠKI EFEKTI I NEDOSTACI:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zloupotreba certifikata kroz promidžbu</li> <li>• nerazumijevanje od strane dobavljača</li> <li>• eliminacija dosadašnjih dugogodišnjih partnera</li> <li>• privremeni gubitak tržišta zbog inovacija na proizvodu ili usluzi</li> </ul>
<b>ORGANIZACIJSKI EFEKTI I NEDOSTACI:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neadekvatna i nagla promjena organizacijskog ustroja</li> <li>• nerazumijevanje dijela dokumenata kvalitete</li> <li>• prekomjerna produkcija nepotrebnih dokumenata</li> <li>• nerazumijevanje funkcijske i procesne odgovornosti</li> </ul>
<b>PSIHOLOŠKI EFEKTI I NEDOSTACI:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niži stupanj zadovoljstva zaposlenih</li> <li>• inovacija, optimalizacija, reinženjering procesa</li> <li>• nužnost permanentnog obrazovanja</li> <li>• nemogućnost slobodnog tumačenja postupaka</li> <li>• strah od dodatnih obaveza</li> <li>• raskid s dosadašnjim načinom rada i ponašanja</li> <li>• mogućnost mjerenja radnog doprinosa</li> <li>• strah od odgovornosti</li> <li>• mogućnost lakšeg otkrivanja uzroka pogrešaka</li> <li>• strah od promjena</li> </ul>
<b>FINANCIJSKI EFEKTI I NEDOSTACI:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prekomjerna ulaganja za kvalitetu nakon točke optimum</li> <li>• nepotrebne prekomjerne kontrole</li> <li>• promjene u strukturi ukupnih troškova</li> <li>• smanjeni financijski efekti zbog velikog utjecaja psiholoških efekata</li> </ul>

Izvor: Drljača, M. (2003): Prednosti i nedostaci certificiranog sustava kvalitete, Kvaliteta, 1 (6), Zagreb: Infomart.

Ukoliko turistička, odnosno hotelska organizacija namjerava biti konkurentna i uspješna mora se orijentirati na rezultate, usmjeriti na turiste, odnosno goste, kao i na zaposlenike. Uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom poduzeće si osigurava uspjeh, kao i mnoge druge prednosti.

## 4. KVALITETA USLUGE U PODUZEĆU ARENATURIST

### 4.1. Informacije o poduzeću

#### 4.1.1. Temeljni podaci o poduzeću

Arena Hospitality Group (Slika 5) je jedna od najdinamičnijih hotelskih grupacija u srednjoj i istočnoj Europi. Trenutno nudi portfelj s 26 objekata u svojem vlasništvu, suvlasništvu, najmu i pod svojim upravljanjem, koji obuhvaćaju više od 10.000 soba i smještajnih jedinica u Hrvatskoj, Njemačkoj i Mađarskoj (Arena Hospitality Group.com, 2019).

#### Slika 5. Logo Arena Hospitality Group



Izvor: Arena Hospitality Group.com, URL: <https://www.arenahospitalitygroup.com/> (15.6.2019.).

Trenutni portfelj grupacije Arena Hospitality Group sadrži 15 hotela, četiri apartmanska naselja i osam kampova, a svi zajedno nude više od 10.000 soba i smještajnih jedinica. Većina hotela posluje pod jednim od dva brenda, Park Plaza ili art'otel. Arena Hospitality Group ima veliko iskustvo u upravljanju objektima i namjerava ga iskoristiti za unajmljivanje prikladnih objekata od institucionalnih investitora i pružanje usluge sveobuhvatnog upravljanja objektom uz pomoć stručnih timova usmjerenih na pružanje uzorne usluge i profitabilno poslovanje (Arena Hospitality Group.com, 2019).

Ključni poslovni prioriteti poduzeća su: (Arena Hospitality Group.com, 2019)

- Poticanje rasta širenjem portfelja hotela s četiri i pet zvjezdica Park Plaza u regiji srednje i istočne Europe.
- Održavanje operativne učinkovitosti i postizanje visoke EBITDA marže kroz stalna ulaganja u imovinu i proaktivno upravljanje troškovima.
- Unaprjeđenje iskustva gostiju putem dosljednog pružanja usluga i poboljšanja proizvoda.

- Povećanje angažmana zaposlenika kroz stalno unaprjeđivanje njihovog radnog okruženja i kroz ponudu programa za operativno i menadžersko usavršavanje.
- Poboljšanje ukupnih rezultata poslovanja kroz inovativno ostvarenje prihoda i marketinške inicijative.
- Ostvarivanje vrijednosti za dioničare: Arena Hospitality Group do sada nije plaćala dividendu, no direktori razmatraju početak isplate dividende u srednjoročnom razdoblju.

Vrijednosti kojima se vode u svom poslovanju od samog početka jesu povjerenje, poštovanje, timski rad, entuzijizam, predanost i briga. Cilj strategije društva Arena Hospitality Group jest postati vodeća kompanija koja ima u vlasništvu i /ili upravlja smještajnim jedinicama, poglavito u Hrvatskoj, Njemačkoj i Mađarskoj.

#### 4.1.2. *Ljudski potencijali*

U poduzeću Arena Hospitality Group žele osigurati produktivno mjesto za rad za osoblje gdje će oni moći ostvariti svoje talente i pridonijeti realizaciji zacrtanih poslovnih ciljeva. Ponosni su na činjenicu da i njihovi suradnici prepoznaju trud te ih nagrađuju visokim ocjenama u anketi o angažiranosti osoblja koju redovito provode.

Dinamična je to međunarodna hotelska grupa koja zapošljava osobe različitih nacionalnosti. S tako raznolikom radnom snagom, važno je da tvrtka ima jaku korporativnu kulturu i vodstvo koje inspirira zaposlenike na dijeljenje strasti za obavljanjem posla. Shvaćaju da su zaposlenici ključni za uspjeh tvrtke i način na koji posluju. Njihova korporativna kultura uključuje otvorenost, povjerenje, podršku, brigu i povezivanje, a isto tako, ona je fokusirana na osobni razvoj, a što podržava i fokus je PPHE Hotel Grupe: „*stavljanje iskustva gosta u središte svega što radimo*“. Ključno je ulaganje u talente i poticanje njihova razvoja pružanjem uzbudljivog i naprednog radnog okruženja u kojem mogu razvijati svoje vještine i znanja, pružajući im prilike za rast s poslovanjem (Arena Hospitality Group.com, 2019).

Kao ciljeve navode:

- Povezati razvoj s edukacijom,
- Privući i zadržati talente.

Grupa je dio programa edukacije i razvoja PPHE Hotel Group-e, te članovi tima imaju mogućnost aktivnog uključenja. Njihove edukacijske i razvojne programe smatraju ključnima u razvoju zaposlenika i u potpori profesionalnom i osobnom razvoju svakog zaposlenika. PPHE Hotel Group-a razvila je „*you:niversity*“, opsežan resurs za edukacijske i razvojne programe koji je stvoren kako bi liderima i zaposlenicima omogućio razvoj individualnih i organizacijskih sposobnosti potrebnih za ostvarenje njihovog osobnog razvoja, potencijala za napredovanje u karijeri te cjelokupne poslovne strategije. Tijekom 2018. godine održano je 205 edukacija, od čega je 60 provedeno unutar Grupe, dok su ostale programe vodili vanjski partneri ili dobavljači. Među internim programima obuke, gotovo 53% su činili programi propisane obuke. Ostatak provedenih edukacija činili su uglavnom programi početne obuke novih zaposlenika, edukacija o upravljanju iskustvima gostiju, usavršavanje tehničkih vještina te obuka za upravljanje i vodstvo. Obuci za upravljanje i vodstvo prošle je godine prisustvovalo osam članova tima Grupe, koji su sada postali dio veće skupine članova tima koji su završili ovaj vrlo kvalitetan program (Arena Hospitality Group.com, 2019).

Treba istaknuti kako ulažu veliki trud u prepoznavanje i zadržavanje talenata te im pružaju podršku da rastu unutar Društva. Nude razne programe, kao što je edukacija za upravljanje i vodstvo te školarine za sveučilišno obrazovanje, onim zaposlenicima koji su prepoznati kao talenti unutar Društva.

Arena Hospitality Group zapošljava raznoliku radnu snagu s udjelom žena od 56% i muškaraca od 44%. Prosječna dob stalnih zaposlenika je 44 godine, što pokazuje trend pomlađivanja u Društvu. Dobna struktura radne snage je: 18-30 (25%), 31-40 (27%). Oko 19% zaposlenika je starosne dobi 41-50 godina. Zapošljavaju oko 24% članova tima starosne dobi između 51 i 60 godina. Samo 4% zaposlenika starije je od 60 godina. U 2018. godini imali su 129 zaposlenika na neodređeno koji su započeli svoju karijeru kao članovi tima (Arena Hospitality Group.com, 2019).

S ponosom izvješćuju kako su tijekom 2018. godine članovi njihovog tima visokim rezultatima u anketi o angažiranosti zaposlenika ponovno prepoznali njihova nastojanja. U rujnu 2018. su proveli svoju šestu godišnju analizu radnog okruženja, anketu o angažiranosti zaposlenika. Rezultati Grupe općenito pokazali su visok stupanj angažiranosti osoblja s ocjenom 84,1 (na ljestvici od 1 do 100). Ukupna ocjena dobivena u istraživanjima Moj posao, Moj menadžer, Naš tim i Naša tvrtka iznosila je 80,4. Navedeni rezultati pokazuju visoku prosječnu uključenost



zaposlenika i sveukupno zadovoljstvo zaposlenjem u Grupi. Rezultati omogućuju identifikaciju područja koja treba poboljšati i postavljanje ciljeva za poboljšanje radnog okruženja putem akcijskih planova (Arena Hospitality Group.com, 2019).

#### *4.1.3. Financijski pokazatelji*

Ukupno ostvareni prihodi 2018. godine porasli su za 5,6% na 757,7 milijuna kuna (u 2017: 717,2 milijuna kuna), što je rezultat uspješnog poslovanja u Hrvatskoj, Njemačkoj i Mađarskoj, posebice tijekom prve polovice 2018. godine. Navedeno ukazuje na poboljšanje poslovanja izvan ljetne sezone što je, po prvi puta, rezultiralo pozitivnom EBITDA-om u tom razdoblju. Prihodi od smještaja porasli su za 6,7% na 615,1 milijuna kuna (u 2017: 576,4 milijuna kuna), temeljem 80 baznih poena (bp) povećanja popunjenosti na 54% i veće prosječne cijene smještaja u iznosu u od 576,2 kuna što je rast od 2,9% u odnosu na prethodnu godinu. Ključne brojke hrvatskog turizma nastavljaju rasti, na što ukazuje i broj putnika (715.000) koji su prošli kroz Zračnu luku Pula tijekom protekle godine. Uložili su značajne napore kako bi produžili sezonu radom hotela i objekata koji mogu primiti goste i tijekom manje frekventnih mjeseci. Njihova strategija upravljanja hotelima, turističkim naseljima i kampovima, kao i gradskim hotelima, komplementarna je i doprinosi uspjehu Grupe. Pozitivan utjecaj na poslovanje u Njemačkoj imali su povećana potražnja i kontinuirani dobri rezultati hotela Park Plaza Nürnberg što je, ujedno, predstavljalo najznačajniji doprinos rastu prihoda u njemačkoj regiji. S druge strane, od 31. srpnja 2018. godine više ne upravljaju hotelom art'otel Dresden, što je rezultiralo gubitkom prihoda i naknada od upravljanja ovim objektom (Arena Hospitality Group.com, 2019).

Ostvarena EBITDA porasla je za 0,8% na 214,7 milijuna kuna (u 2017: 212,9 milijuna kuna). Taj rast poglavito je rezultat povećanja prihoda te nižih troškova najma, nakon kupnje dva hotela art'otel berlin kudamm i art'otel cologne u Njemačkoj u veljači 2017. godine. U Mađarskoj je zakup za art'otel budapest, koji je trebao isteći 2020. godine, obnovljen za daljnjih 20 godina s učinkom od 1. siječnja 2019. godine. Planiraju ulagati u obnovu javnih prostora (bar, spa i dvorane za sastanke) tijekom 2019. godine. Tijekom 2018. godine turistička je industrija svjedočila snažnim izazovima koji su utjecali na marže. To uključuje rast troškova rada koji je rezultat nedostatka radne snage, povećanje troškova usluga čišćenja te povećanje troškova gospodarenja otpadom radi uvođenja nove politike koja je pretpostavka za uvođenje

kvalitetnijeg sustava te zaštite okoliša kao temeljnih društvenih vrijednosti. Kao posljedica navedenog, EBITDA marža je u 2018. godini iznosila 28,3% (u 2017: 29,7%). Poslovni rezultati doprinijeli su rastu EBITDA-e i prihoda osmu godinu zaredom (Arena Hospitality Group.com, 2019).

## 4.2. Istraživanje kvalitete usluge u poduzeću

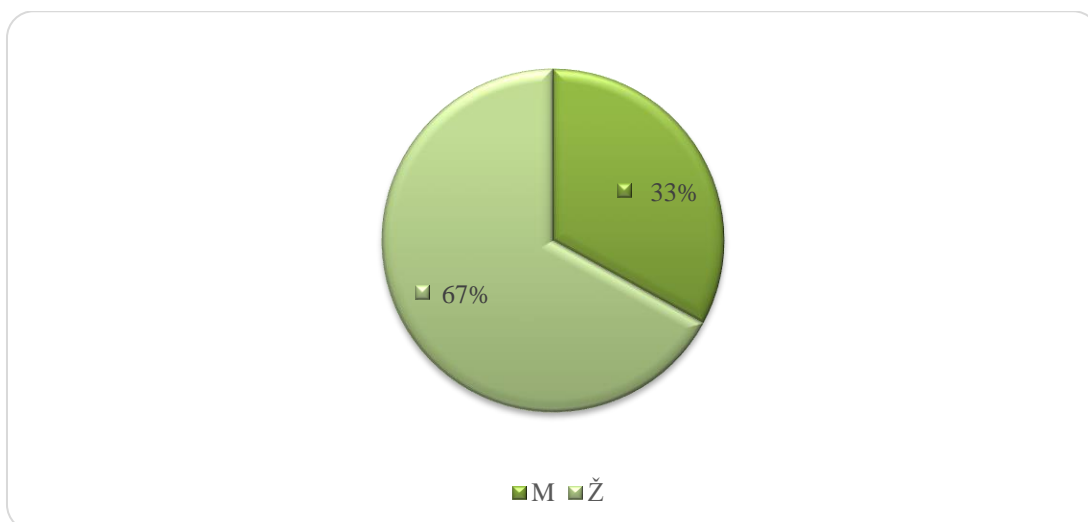
### 4.2.1. Uzorak istraživanja

Autorica je provela istraživanje o kvaliteti usluge uslužnog poduzeća Arena Hospitality Group. Istraživanje je provedeno u hotelima poduzeća Arena Hospitality Group u Puli nad 100 gostiju. Istraživanje je provedeno u srpnju 2019. godine.

Istraživanjem autorica želi otkriti koliko su ispitanici zadovoljni uslugama navedenog poduzeća, imaju li primjedbe, kao i prijedloge za unaprjeđenje ponude poduzeća. Anketa se sastojala od ukupno 22 pitanja.

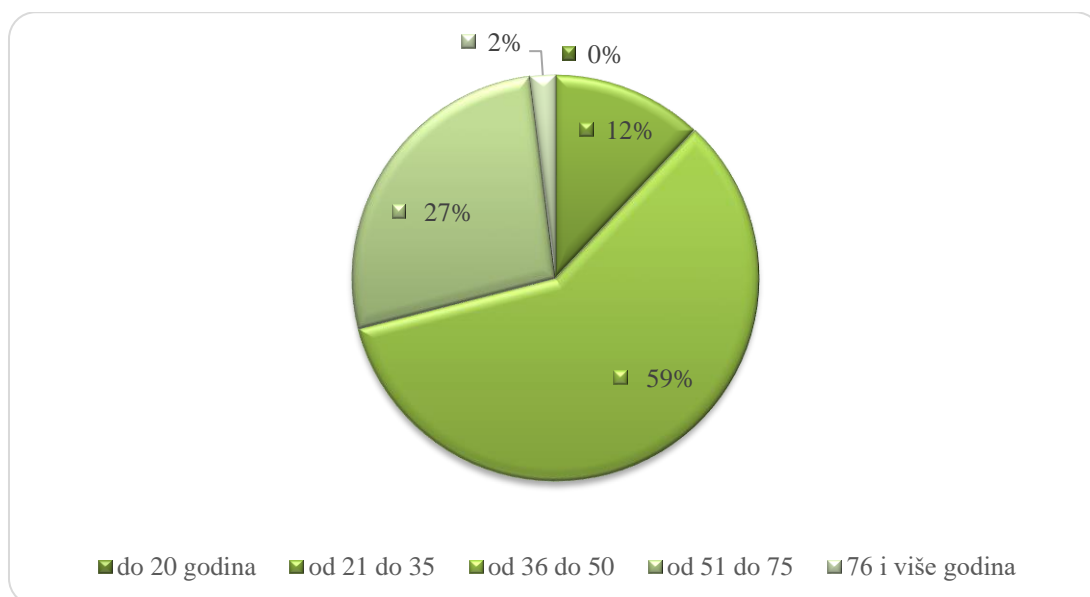
Većina je ispitanika ženskog spola (Grafikon 1), u dobi između 36 do 50 godina (Grafikon 2) sa završenim diplomskim studijem (Grafikon 3).

**Grafikon 1. Spol**



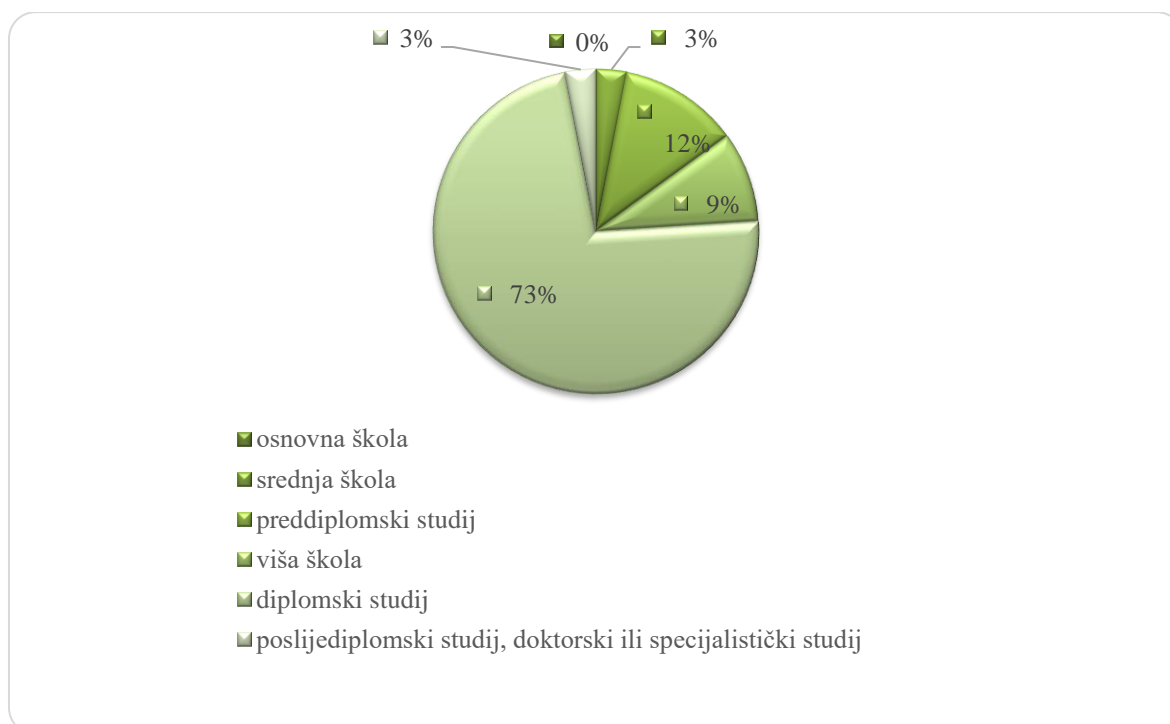
Izvor: rezultati ankete

**Grafikon 2. Dob**



Izvor: rezultati ankete

**Grafikon 3. Završeni stupanj obrazovanja**

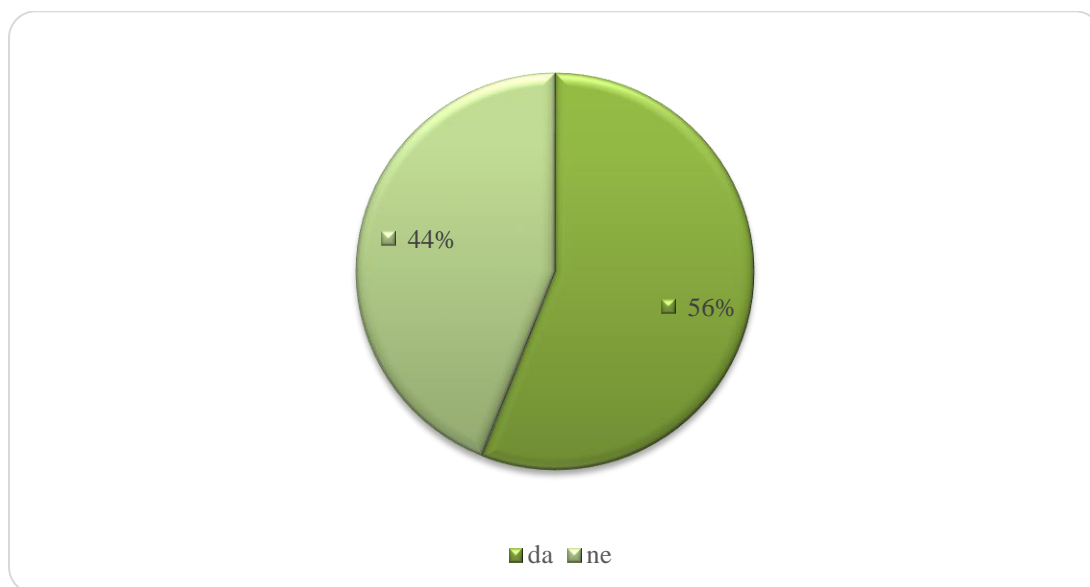


Izvor: rezultati ankete

#### 4.2.2. Rezultati istraživanja

Prvo pitanje ankete glasilo je: *Jeste li do sada boravili u objektima poduzeća Arena Hospitality Group?*. Većina je ispitanika odgovorila potvrdno (Grafikon 4).

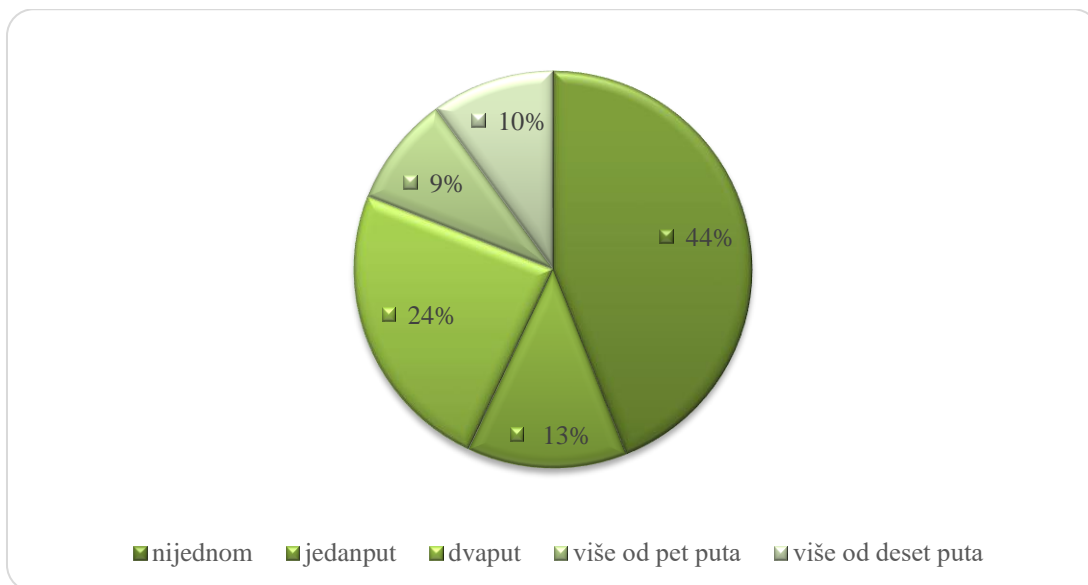
**Grafikon 4. Raniji boravak u objektima poduzeća**



Izvor: rezultati ankete

Sljedeće pitanje glasilo je: *Koliko ste puta do sada boravili u objektima poduzeća Arena Hospitality Group?*. Većina ispitanika nije bila niti jednom, njih 44. 13 ispitanika bilo je jedanput, 24 dvaput, 9 više od pet puta i čak 10 više od deset puta (Grafikon 5).

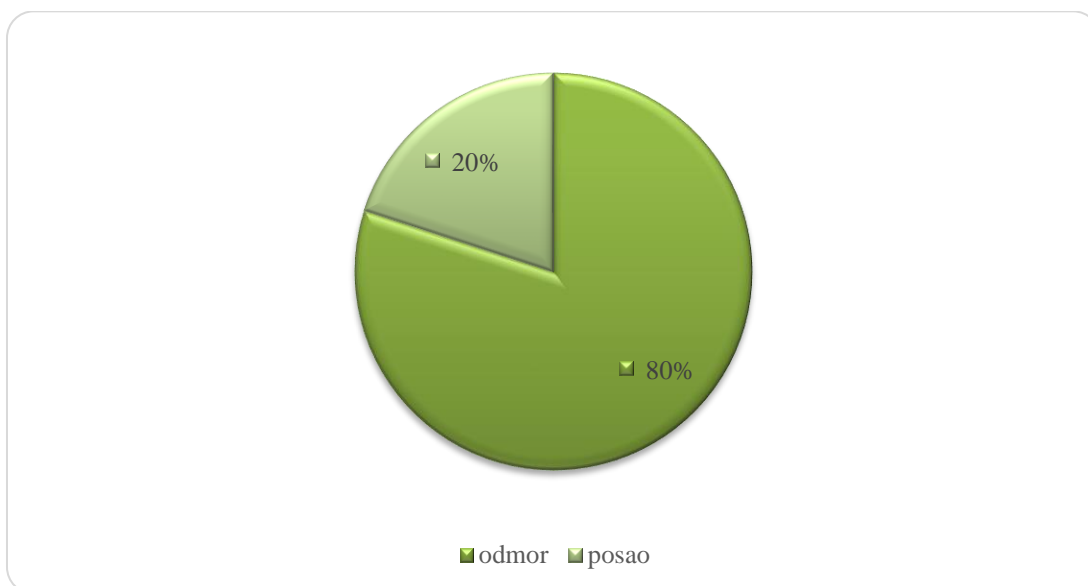
**Grafikon 5. Broj dolazaka u objekte poduzeća**



Izvor: rezultati ankete

Najčešći razlog boravka u hotelima je odmor, a znatno manji posao (Grafikon 6).

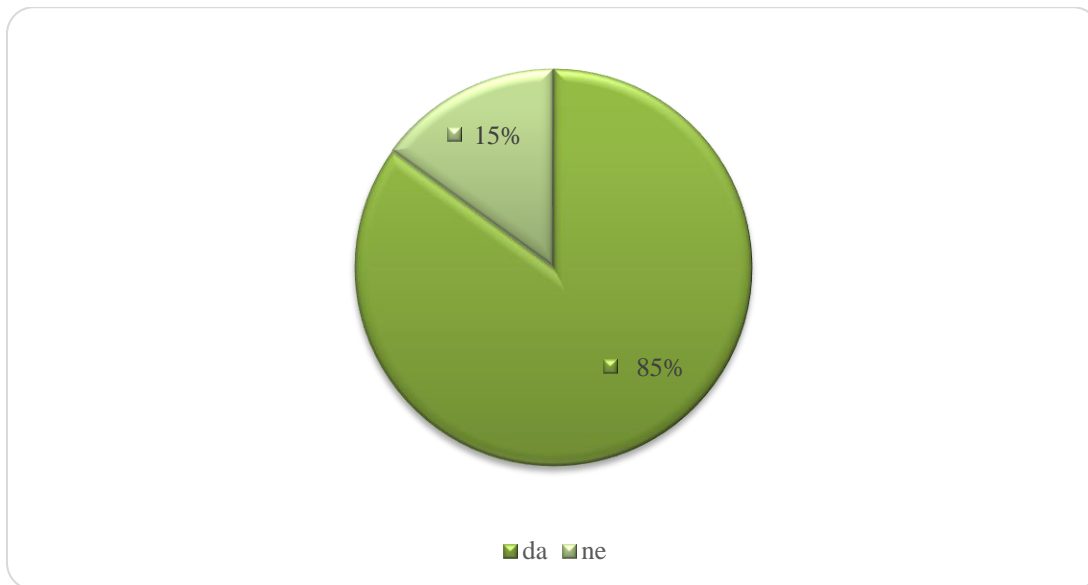
**Grafikon 6. Razlog boravka u hotelima**



Izvor: rezultati ankete

Na pitanje: *Jeste li prije dolaska u objekte poduzeća Arena Hospitality Group potražili osnovne informacije o poduzeću i destinaciji?*, većina ispitanika odgovorila je potvrdno (Grafikon 7).

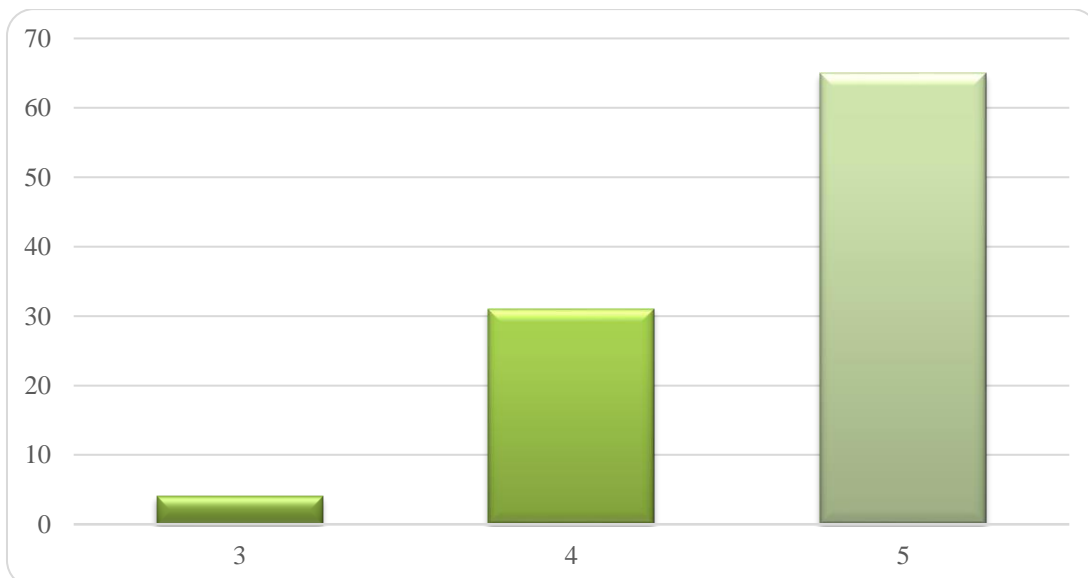
### Grafikon 7. Pretraživanje informacija o poduzeću i destinaciji



Izvor: rezultati ankete

U usporedbi s konkurencijom, ispitanici ocjenjuju ponudu poduzeća s ocjenom 5 (65 ispitanika), 4 (31 ispitanik) i 3 (4 ispitanika) (Grafikon 8).

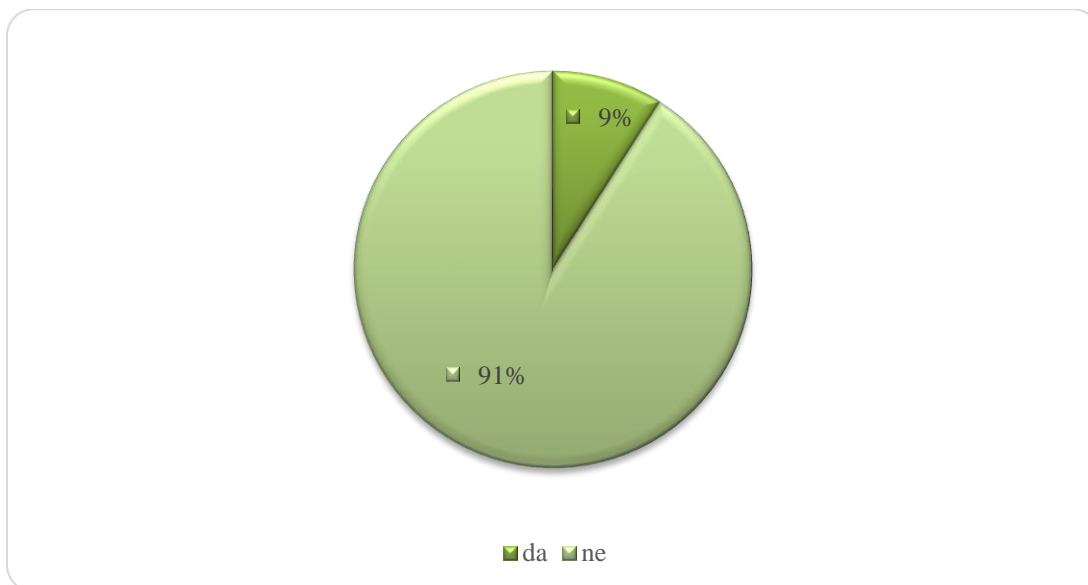
### Grafikon 8. Usporedba s konkurencijom



Izvor: rezultati ankete

Tijekom boravka u objektima poduzeća Arena Hospitality Group 9 je ispitanika imalo pritužbu, a preostalih 91 nije (Grafikon 9).

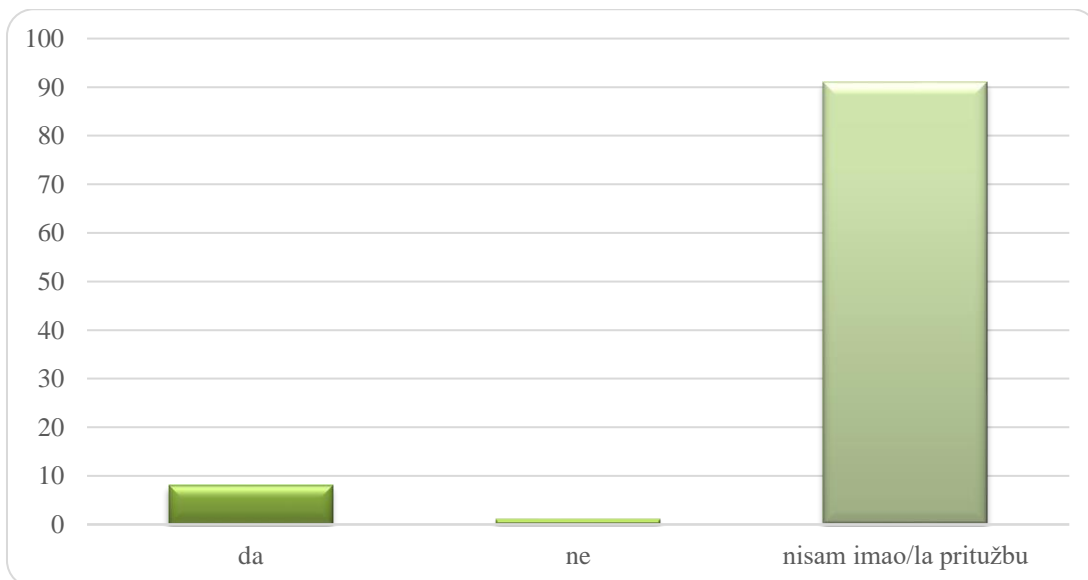
**Grafikon 9. Pritužbe**



Izvor: rezultati ankete

Od njih 9 koji su imali pritužbu, 8 ih je zadovoljno s rješavanjem, dok tek jedna osoba nije zadovoljna (Grafikon 10).

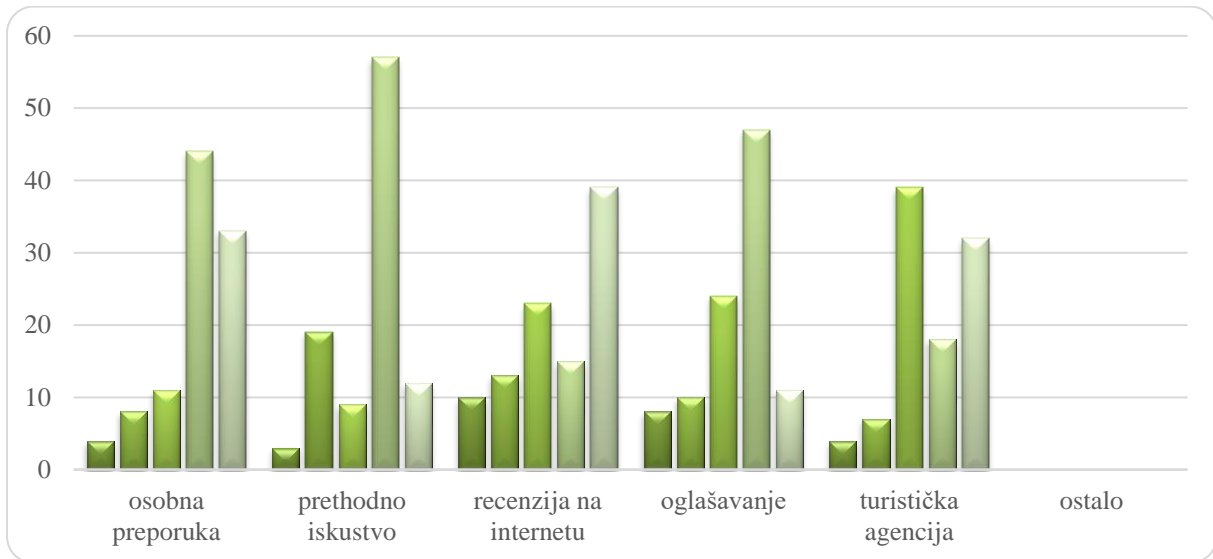
**Grafikon 10. Zadovoljstvo rješavanjem pritužbe**



Izvor: rezultati ankete

Sljedeće pitanje odnosilo se na to što je potaknulo goste na boravak u objektima poduzeća Arena Hospitality Group pri čemu je brojka 1 označavala niski utjecaj, dok je brojka 5 označavala visok utjecaj. Ponuđeni odgovori bili su: osobna preporuka, prethodno iskustvo, recenzija na internetu, oglašavanje, turistička agencija i ostalo. Najutjecajniji elementi su: prethodno iskustvo, oglašavanje i osobna preporuka (Grafikon 11).

**Grafikon 11. Razlog odabira boravka u objektima poduzeća**

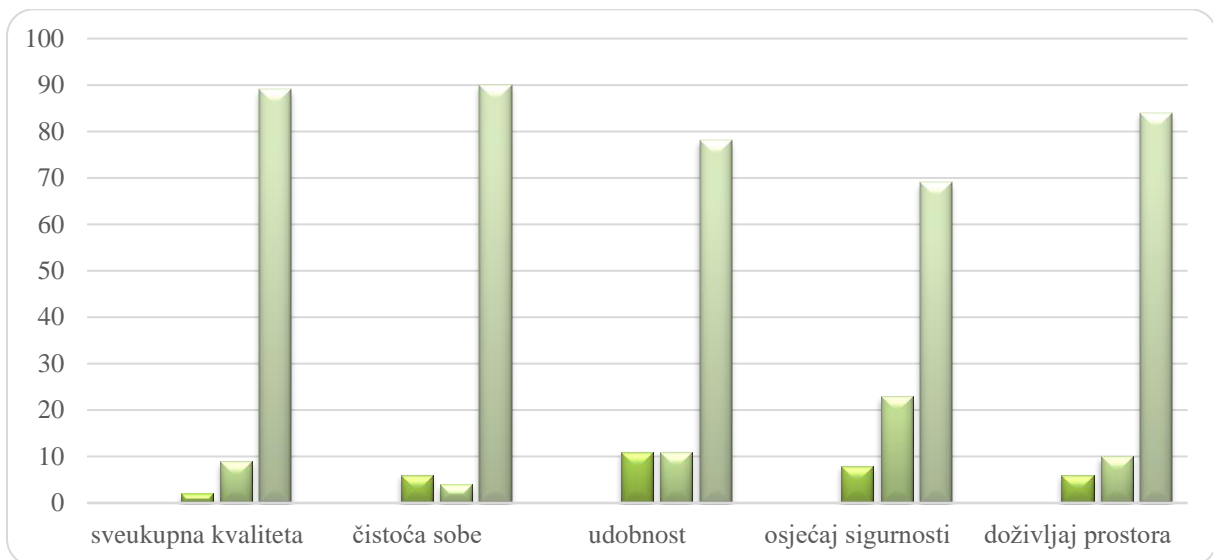


Izvor: rezultati ankete

Sljedeće pitanje odnosilo se na ocjenu kvalitete smještaja u objektima poduzeća Arena Hospitality Group pri čemu je brojka 1 označavala vrlo lošu, a brojka 5 izvrsnu kvalitetu. S obzirom na rezultate ankete, autorica ovoga rada izdvojila bi: sveukupnu kvalitetu, čistoću sobe, udobnost, osjećaj sigurnosti i doživljaj prostora (Grafikon 12). Ti su elementi ocijenjeni kao gotovo izvrsni.



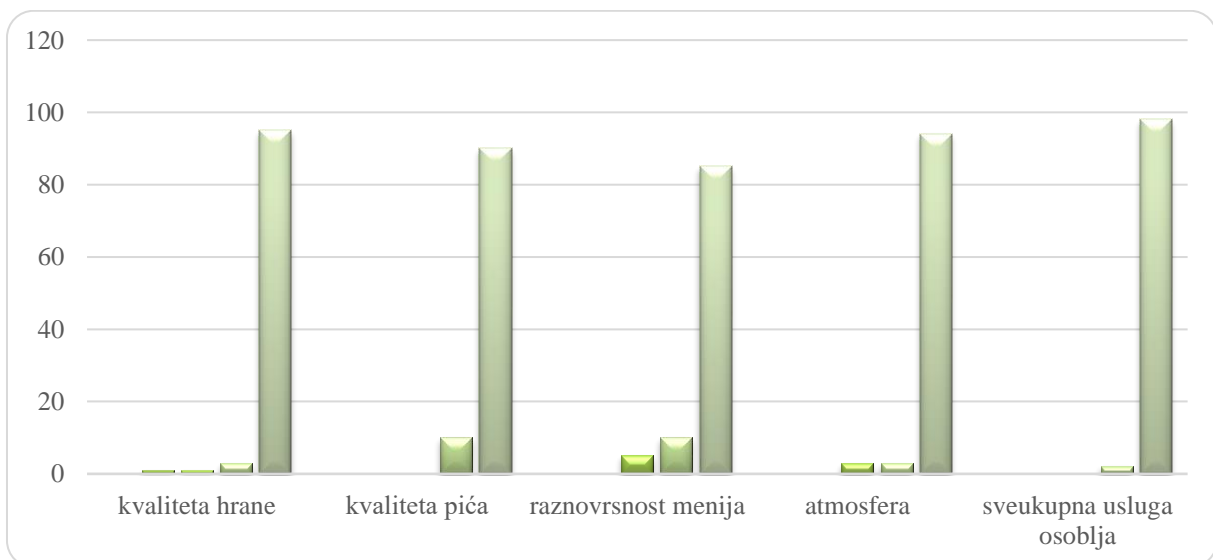
**Grafikon 12. Kvaliteta smještaja**



Izvor: rezultati ankete

Sljedeće pitanje odnosilo se na kvalitetu hrane i pića u objektima poduzeća Arena Hospitality Group pri čemu je brojka 1 označavala vrlo loša, a brojka 5 izvrsna kvaliteta. Ponuđeni odgovori odnosili su se na: kvalitetu hrane, pića, raznovrsnost menija, atmosfera te sveukupna usluga osoblja. Prema rezultatima vidljivo je kako je visoko ocijenjena kvaliteta hrane i pića (Grafikon 13).

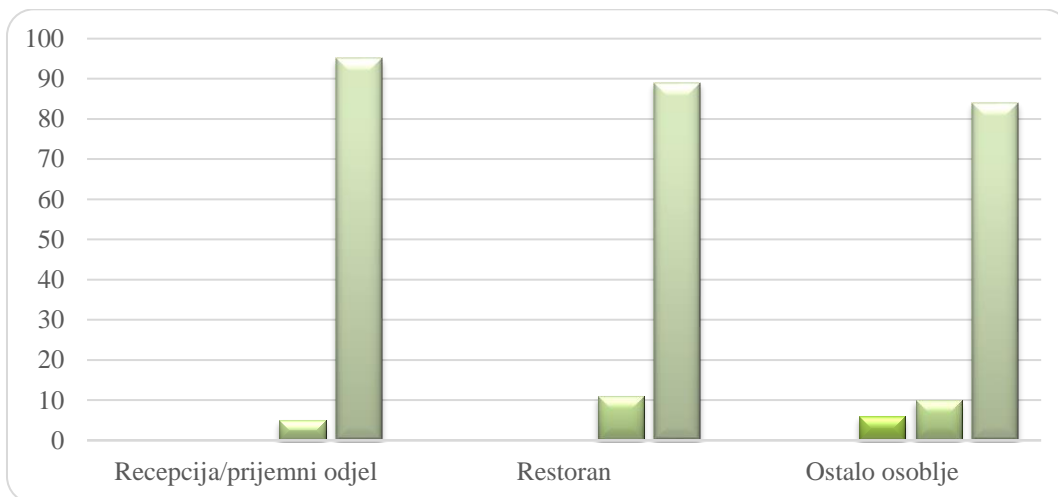
**Grafikon 13. Kvaliteta hrane i pića**



Izvor: rezultati ankete

Najbolje je ocijenjena sveukupna usluga osoblja što je iznimno pohvalno i značajno za poduzeće. Sljedeće se pitanje detaljnije odnosilo na kvalitetu osoblja poduzeća Arena Hospitality Group pri čemu je 1 jedan označavala vrlo loša, a brojka 5 izvrsna kvaliteta (Grafikon 14).

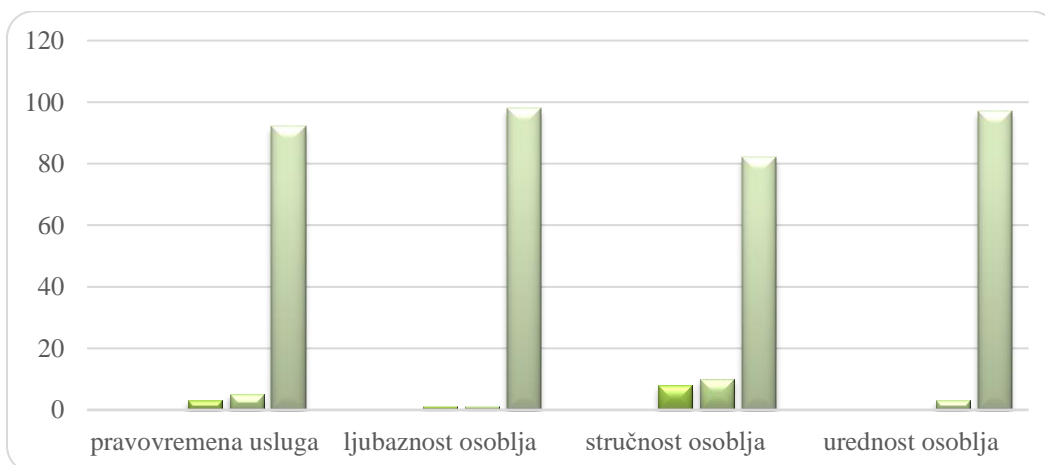
**Grafikon 14. Kvaliteta osoblja**



Izvor: rezultati ankete

Sljedeće se pitanje odnosilo na karakteristike osoblja poduzeća Arena Hospitality Group pri čemu je brojka 1 označavala vrlo loša, a brojka 5 izvrsna kvaliteta. Ponuđeni odgovori bili su: pravovremena usluga, dostavljanje poruka, poznavanje stranog jezika, ljubaznost osoblja, stručnost osoblja i urednost osoblja. Autorica bi izdvojila pravovremenu uslugu, ljubaznost, stručnost i urednost osoblja (Grafikon 15).

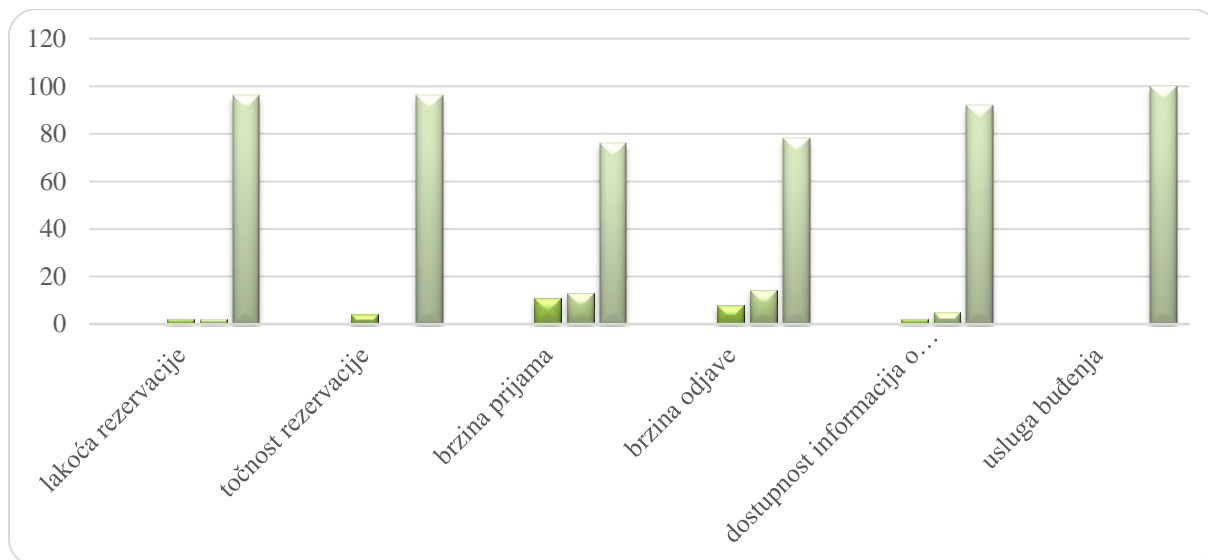
**Grafikon 15. Karakteristike osoblja**



Izvor: rezultati ankete

Sljedeće pitanje odnosilo se na ocjenu određenih usluga u objektima poduzeća Arena Hospitality Group pri čemu je brojka 1 označavala vrlo loša, a brojka 5 izvrsna kvaliteta (Grafikon 16).

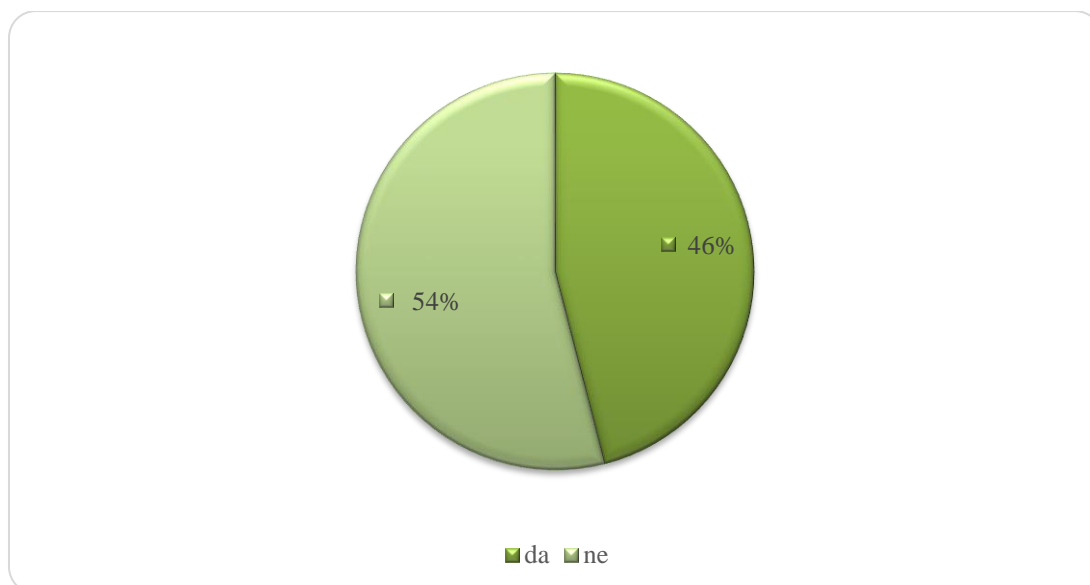
**Grafikon 16. Ocjena usluga u objektima poduzeća**



Izvor: rezultati ankete

Na pitanje: *Smatrate li da Vaš boravak u objektima poduzeća Arena Hospitality Group ima odgovarajuću vrijednost za novac?*, većina je ipak odgovorila negativno (Grafikon 17).

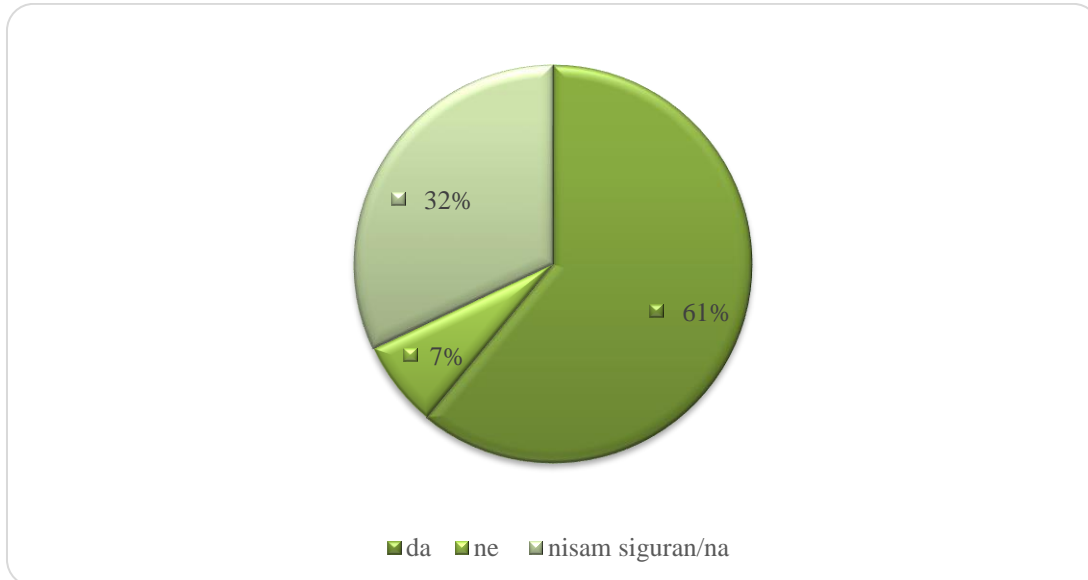
**Grafikon 17. Vrijednost za novac**



Izvor: rezultati ankete

Većina je ispitanika odgovorila kako bi ponovno odsjeli u nekom od objekata poduzeća Arena Hospitality Group (Grafikon 18).

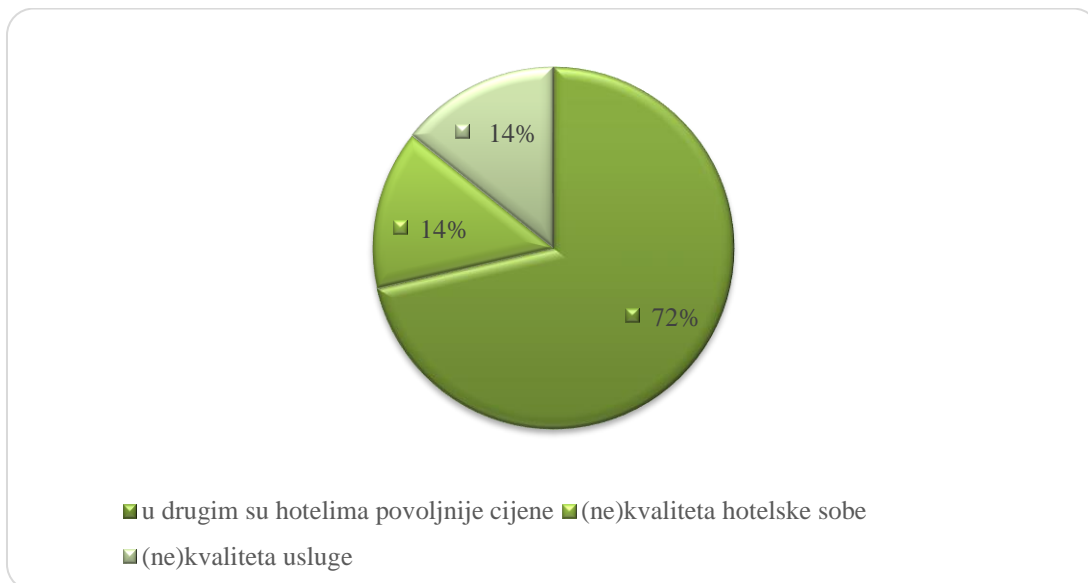
**Grafikon 18. Povratak u objekte poduzeća**



Izvor: rezultati ankete

Od onih koji su negativno odgovorili na prethodno pitanje kao razloge su naveli povoljnije cijene u drugim hotelima te nekvaliteta hotelske sobe i usluge (Grafikon 19).

**Grafikon 19. Razlozi zbog kojeg ne bi ponovno odsjeli u objekte poduzeća**

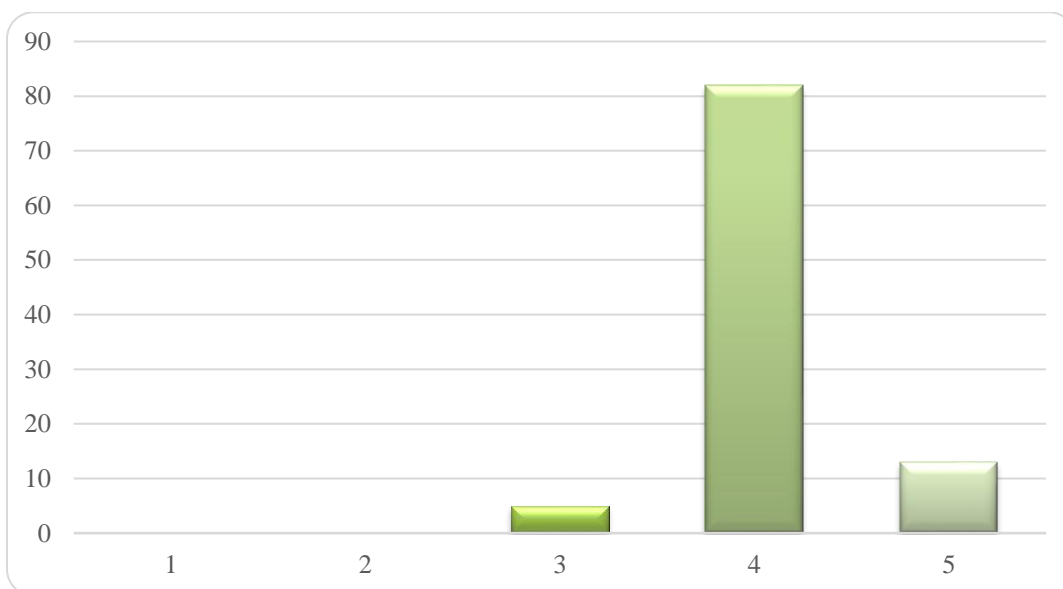


Izvor: rezultati ankete

Na pitanje: *Koje biste usluge pored postojećih željeli koristiti?*, većina je odgovorila kako su zadovoljni uslugama koje su trenutno dostupne u objektima poduzeća Arena Hospitality Group. Neki od odgovora odnosili su se na bogatiji sadržaj za djecu i osobe s posebnim potrebama.

Posljednje pitanje odnosilo se na ocjenu zadovoljstva sveukupnim boravkom u objektima poduzeća Arena Hospitality Group pri čemu je brojka 1 označavala vrlo nezadovoljan, a 5 vrlo zadovoljan. Većina je ispitanika svoje zadovoljstvo ocijenila brojkom 4 što znači da su zadovoljni sveukupnim boravkom (Grafikon 20).

**Grafikon 20. Zadovoljstvo sveukupnim boravkom**



Izvor: rezultati ankete

Prema rezultatima istraživanja, dolazi se do zaključka kako je kvaliteta usluge u poduzeću Arena Hospitality Group iznimno visoka. Prije svega, ispitanici su prepoznali stručnost, ljubaznost i urednost osoblja, što je važno u hotelskim i turističkim poduzećima. Većina je ispitanika vrlo zadovoljna sveukupnim boravkom u objektima poduzeća Arena Hospitality Group što predstavlja dokaz napornog truda, rada, odricanja i stručnosti djelatnika analiziranog poduzeća. Većina je ispitanika odgovorila kako su zadovoljni uslugama koje su trenutno dostupne u objektima poduzeća Arena Hospitality Group. Neki od odgovora odnosili su se na bogatiji sadržaj za djecu i osobe s posebnim potrebama. Poduzeće bi to svakako trebalo razmotriti.

## 5. KRITIČKI OSVRT NA KVALITETU USLUGE U PODUZEĆU ARENATURIST

U svakom je poduzeću potrebno održavati ravnotežu između svih funkcija kako bi poslovanje bilo uspješno. Veliku ulogu za uspješno funkcioniranje poduzeća danas ima kvaliteta, posebice u uslužnim poduzećima. Nakon istraživanja za potrebe pisanja ovog rada, dolazi se do zaključka kako uslužna poduzeća imaju izuzetno težak zadatak. A taj je zadatak udovoljiti kupcima, odnosno korisnicima usluga. Tijekom rada, predstavljeno je turističko poduzeće Arena Hospitality Group. Kontinuirana ulaganja u djelatnike, stalne inovacije, istraživanje tržišta i maksimalna posvećenog gostima, doveli su poduzeće do visoke pozicije na tržištu.

Autorica je provela istraživanje o kvaliteti usluge uslužnog poduzeća Arena Hospitality Group. Istraživanje je provedeno u hotelima poduzeća Arena Hospitality Group u Puli nad 100 gostiju u srpnju 2019. godine. Ispitanici su prepoznali stručnost, ljubaznost i urednost osoblja, što je važno u hotelskim i turističkim poduzećima. Većina je ispitanika vrlo zadovoljna sveukupnim boravkom u objektima poduzeća Arena Hospitality Group što predstavlja dokaz napornog truda, rada, odricanja i stručnosti djelatnika analiziranog poduzeća. Rezultati istraživanja pokazali su da su ispitanici izuzetno zadovoljni osobljem, no isto tako smatraju da su cijene visoke. Svakako treba pohvaliti kvalitetu osoblja, njihovu stručnost i ljubaznost, no treba detaljno analizirati i istražiti (ne)zadovoljstvo korisnika usluga poduzeća kako bi širili pozitivan glas o poduzeću i bili lojalni. Nezadovoljan korisnik pokazat će svoje nezadovoljstvo, a će u konačnici loše utjecati na poduzeće i ono neće imati lojalne korisnike.

Kako bi povećali prihode i dobit, dodatno doprinijeli prepoznatljivosti marki i vjernosti gostiju, osnažili odnose s ključnim suradnicima te privukli što više događanja i festivala, aktivnosti prodaje i marketinga u središtu su pozornosti poduzeća Arena Hospitality Group. Uz predanost njihovih timova u Hrvatskoj i Njemačkoj, pozitivan utjecaj pružaju marketinške i prodajne aktivnosti njihovog većinskog vlasnika, PPHE Hotel Group. U sklopu ove poslovne suradnje, dostupan je pristup globalnoj mreži rezervacija i distribucija (*Carlson Central Reservation System*), ali i njihov program vjernosti koji broji više od 19 milijuna gostiju diljem svijeta. Ponosni su i na vlastiti program vjernosti koji koriste brojni posjetitelji njihovih kampova u Hrvatskoj.

Treba dodati kako su osigurali pametne telefone, koji su posebno prilagođeni gostima u hotelima. Tijekom svog boravka, gosti ih potpuno besplatno mogu koristiti u hotelu, ali i izvan njega. Na raspolaganju su im neograničeni pozivi prema tuzemstvu i inozemstvu, pozivi između soba u hotelu, neograničen pristup internetu, ekskluzivne ponude njihovih marki te izravan pristup hotelskim uslugama. Ono što autorica predlaže poduzeću jest češće provođenje kontrole kvalitete. Poduzeće posluje na inozemnom tržištu. To dovodi do dodatne složenosti u poslovanju. Implementirani sustav kvalitete doprinosi povećanju uspješnosti poduzeća. Učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom u početku se očituje u utvrđivanju očekivanja i potreba korisnika usluga, a kasnije transformiranjem utvrđenog u kvalitetu proizvoda i usluga. S obzirom na dosadašnji trud i napor poduzeća Arena Hospitality Group, autorica vjeruje kako će sustavima kvalitete pristupiti ozbiljno i organizirano te iskoristiti sve pogodnosti koje se poduzeću nude.

## ZAKLJUČAK

Uslužna poduzeća rade na tome da su njihove usluge vrhunske kvalitete. Kvaliteta je u današnje vrijeme od posebnog značaja. Ona predstavlja rezultat sve većih i raznovrsnijih potreba potrošača i korisnika usluga. Kvalitetne usluge dovode do prepoznatljivosti na tržištu. Tako se povećava i konkurentnost uslužnog poduzeća. Značajnu ulogu u tom procesu imaju korisnici usluga. Osim pružanja usluge vrhunske kvalitete, cilj je uslužnog poduzeća imati zadovoljne i lojalne korisnike. Zadovoljan i lojalan korisnik izvor je prihoda za uslužno poduzeće tijekom duljeg razdoblja. Turistička poduzeća nemaju nimalo lagan zadatak. Suvremeni turisti, odnosno gosti u turističkim objektima, sve su informiraniji, obrazovaniji i zahvaljujući razvoju globalizacije i tehnologije, imaju sve veća očekivanja i potrebe. Kako bi turistički doživljaj bio kvalitetan i potpun, potrebna je suradnja svih dionika na turističkom tržištu. Treba nastojati da turistički doživljaj pruži ono što turist ne očekuje, odnosno nešto različito od onog na što je već navikao u svojoj sredini.

Suvremeni turist želi osjetiti različito od njegovoga svakodnevnog životnog okruženja. Veća očekivanja turista potpomognuta su naprednim telekomunikacijama i medijima, prethodnim osobnim iskustvom, većom obrazovanošću i znanjem. Konkurencija na tržištu je velika, očekivanja potrošača, u ovom slučaju turista i gostiju visoka. Poduzeće koje želi opstati na tržištu i osigurati svoje mjesto, jasno mora postaviti ciljeve, kao i strategije pomoću kojih namjerava realizirati iste.

Za uspješnu provedbu sustava kvalitete, bitno je da menadžment pruži punu podršku i vodstvo, utvrdi prikladnu politiku kvalitete, te uspostavi mjerljive ciljeve. Tvrtke koje se odlučuju za uvođenje i certificiranje sustava upravljanja kvalitetom postavljaju si za osnovni cilj povećanje kvalitete i učinkovitosti svojih procesa. Postoji nekoliko razloga zašto uvesti i certificirati vlastiti sustav, kao što su povećanje prihoda, bolje zadovoljstvo zaposlenika, međunarodno priznanje, zadovoljstvo kupaca i sl.

Okolina današnjih poduzeća vrlo je turbulentna i popraćena svakodnevnim promjenama. U takvim uvjetima nije nemoguće ostvariti uspjeh, no potrebno je biti uporan, strpljiv i organiziran. Za svakog ima mjesta na tržištu, no potrebno je izdvojiti se od konkurencije i pružiti potrošačima najkvalitetnije proizvode i usluge. Nije lako, no nije nemoguće. 21. stoljeće



donosi sa sobom razne tehnološke promjene, marketinške inovacije i svakodnevne izazove. Potrebe i želje potrošača stalno se mijenjaju, očekivanja su sve veća, a poduzeća su ta koja se moraju izboriti s tim izazovima. Organizacije koje su pripremljene i kvalitetno organizirane lakše se prilagođavaju okolini, no ukupno gledajući, to nije nimalo lako. Taj je proces zapravo vrlo težak i dugotrajan. Organizacije koje su dosljedne u ostvarivanju ciljeva i kreiraju kvalitetne strategije, lakše se prilagođavaju sve turbulentnijoj okolini i tako otvaraju mogućnosti za rast organizacije. Kako bi kontinuirano bila korak ispred konkurencije, organizacije trebaju pratiti aktivnosti konkurencije, prilagođavati svoje aktivnosti zahtjevima tržišta i nadzirati učinkovitost implementirane strategije.

Arena Hospitality Group primjer je poduzeća koji prati trendove, uspješno reagira na izazove s tržišta i ulaže znatna sredstva u kvalitetu. To su sigurno neki od važnijih razloga zašto se poduzeće tako kvalitetno i visoko pozicioniralo na tržištu. Istraživanje koje je provela autorica u objektima analiziranog poduzeća potvrdilo je njene pretpostavke o kvaliteti usluga i osoblja. Usluge poduzeća, kao i osoblje, prepoznate su kao vrhunske. Takav pristup poduzeću će sigurno osigurati daljnji rast i uspjeh na tržištu.

## POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Aćimović, M. (1992): Marketing, Pula: Art/tabes
2. Avelini Holjevac, I. (2002): Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
3. Buble, M., Dulčić, Ž., Cingula M. i ostali (2005): Strateški menadžment, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
4. Burtonshaw-Gunn, S. i Salameh, M. (2010): Essential tools for operations management – tools, models and approaches for managers and consultants, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
5. Čavlek N., Bartoluci M., Prebežac D., Kesar O. i suradnici (2011): Turizam – Ekonomske osnove i organizacijski sustav, Zagreb: Školska knjiga
6. Gržinić, J. (2014): Međunarodni turizam, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“
7. Kesić, T. (2003): Integrirana marketinška komunikacija, Zagreb: Opinio
8. Kobašić, A. (2004): Lutanja i dileme u našem turizmu, Dubrovnik: Veleučilište u Dubrovniku
9. Kotler, P. i Keller, K. L. (2008): Upravljanje marketingom, 12. izdanje, Zagreb: Mate
10. Kotler, P., Keller K. L. i Martinović, M. (2014): Upravljanje marketingom, Zagreb: Mate d.o.o./ ZŠEM
11. Križman Pavlović, D. (2008): Marketing turističke destinacije, Zagreb: Mikrorad
12. Marušić, M. i Vranešević, T. (2001): Istraživanje tržišta, Zagreb: Adeco
13. Maven, E. (2009): Brandiranje & samopromocija, Zadar: Naklada
14. Meler, M. (2005): Istraživanje tržišta, Osijek: Sveučilište Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
15. Popesku, J. (2013), Marketing u turizmu i hotelijerstvu, Beograd: Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment
16. Porter, M. E. (2008): Konkurentska prednost, Zagreb: Masmedia
17. Senečić, J. i Grgona, B. (2006): Marketing menadžment u turizmu, Zagreb: Mikrorad
18. Weber, S. i Mikacčić, V. (1994): Osnove turizma, Zagreb: Školska knjiga

## Članci:

1. Alkier Radnić, R. (2003): Marketinški aspekti razvoja turističke destinacije, *Tourism and hospitality management*, 9 (2), URL: <https://hrcak.srce.hr/181485> (10.5.2019.)
2. Babić, M. (2012): Društveno odgovorno poslovanje u funkciji unapređenja imidža poduzeća, *Učenje za poduzetništvo*, 2 (2), URL: <https://hrcak.srce.hr/130276> (10.5.2019.)
3. Belak, S. i Ušljebrka, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, *Oeconomica Jadertina*, 4 (2), URL: <http://hrcak.srce.hr/136748> (12.5.2019.)
4. Blažević, Z., Tolušić, M. i Mikolčević, M. (2010): Analiza postojanja međusektorske diferencijacije pri postavljanju vizije i misije, *Ekonomski vjesnik*, 23 (2), URL: <https://hrcak.srce.hr/63471> (20.5.2019.)
5. Čavlek, N., Matečić, I. i Ferjanić Hodak, D. (2010): Pokretači inovacija u turizmu: neki teoretski i praktični aspekti, *Acta turistica*, 22 (2), URL: <https://hrcak.srce.hr/70626> (15.5.2019.)
6. Dračić, I. (2014): Marketing, URL: [http://www.buzet.hr/fileadmin/dokumenti/ahvn/irma\\_dracic/marketing\\_sub.pdf](http://www.buzet.hr/fileadmin/dokumenti/ahvn/irma_dracic/marketing_sub.pdf) (18.5.2019.)
7. Drljača, M. (2003): Prednosti i nedostaci certificiranog sustava kvalitete, *Kvaliteta*, 1 (6), Zagreb: Infomart
8. Golob, M. (2016): Mobilni marketing kao sastavni dio integrirane marketinške komunikacije, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 4 (1), URL: <https://hrcak.srce.hr/160239> (10.5.2019.)
9. Križman Pavlović, D. i Živolić, S. (2008): Upravljanje marketingom turističke destinacije: stanje i perspektive u Republici Hrvatskoj, *Ekonomska istraživanja*, 21 (2), URL: <https://hrcak.srce.hr/38173> (30.5.2019.)
10. Leko-Šimić, M. (2004): Istraživanje i segmentiranje tržišta poslovne potrošnje, *Ekonomski vjesnik*, 17 (1-2), URL: <https://hrcak.srce.hr/199851> (24.5.2019.)
11. Marković, S. (2005): Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji: koncept i mjerenje, *Tourism and hospitality management*, 11 (1), URL: <https://hrcak.srce.hr/181346> (18.5.2019.)

12. Pavlić, I. (2004): Suvremene tendencije u razvoju svjetskog turizma i globalizacijski procesi, Naše more: znanstveni časopis za more i pomorstvo, 51 (5-6), URL: <https://hrcak.srce.hr/8441> (10.5.2019.)
13. Pende, H. (2004): Korporacijsko komuniciranje: Interakcija menadžera, zaposlenika i šireg okruženja, Tourism and hospitality management, 10 (3-4), URL: <https://hrcak.srce.hr/181734> (15.5.2019.)
14. Perkov D. (2005): Stručni rad s 2. bijalnog međunarodnog kongresa, Beograd, 18.-19. studeni 2005, objavljen u zborniku radova "Hotellink", (časopisu za teoriju i praksu hotelijerstva), 6 (6), UDK 640.4, COBISS.SR-ID 107030284, Viša hotelijerska škola, Beograd, str. 99-105
15. Prebežac, D. (2015), Promocija turističke destinacije, URL: [http://web.efzg.hr/dok/TUR/Predavanja-1\\_web.pdf](http://web.efzg.hr/dok/TUR/Predavanja-1_web.pdf) (15.5.2019.)
16. Rudan, E. (2012): Razvojne perspektive kreativnoga turizma Hrvatske, Ekonomska misao i praksa, 2, URL: <https://hrcak.srce.hr/94173> (20.5.2019.)
17. Šafakli, O. V. (2007): Testiranje dimenzija modela SERVQUAL u bankarskom sektoru Sjevernog Cipra, Financijska teorija i praksa, 31 (2), URL: <https://hrcak.srce.hr/16162> (18.5.2019.)
18. Tipurić, D. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća: izbor između niskih troškova i diferencijacija, 4 (1)
19. Vojnović, N. (2012): Obilježja životnoga ciklusa odabranih turističkih destinacija istarskoga priobalja. Ekonomska misao i praksa, (2), URL: <https://hrcak.srce.hr/94178> (25.5.2019.)
20. Vrdoljak Raguž, I. i Tolušić, M. (2012): Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, Ekonomska misao i praksa, (1), URL: <https://hrcak.srce.hr/83800> (15.5.2019.)
21. Vusić, D. (2007): Poslovna izvrsnost, Tehnički glasnik, 1 (1-2), URL: <https://hrcak.srce.hr/85982> (19.5.2019.)

Internet izvori:

1. Arena Hospitality Group.com, URL: <https://www.arenahospitalitygroup.com/>  
(15.6.2019.)
2. Iznajmljivači.hr, URL: <https://www.iznajmljivači.hr/buduci-trendovi-u-turizmu/>  
(2.2.2020.)
3. Konkurentnost.hr, URL: <http://www.konkurentnost.hr/> (10.6.2019.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Područja korporativne strategije .....	5
Slika 2. Tri generičke strategije.....	6
Slika 3. Proizvod kao element marketinškog spleta.....	8
Slika 4. Životni ciklus destinacije .....	21
Slika 5. Logo Arena Hospitality Group .....	31

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Pozitivni efekti i prednosti implementiranog i certificiranog ISO sustava kvalitete .....	29
Tablica 2. Negativni efekti i nedostaci implementiranog i certificiranog ISO sustava kvalitete .....	30

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spol .....	35
Grafikon 2. Dob.....	36
Grafikon 3. Završeni stupanj obrazovanja .....	36
Grafikon 4. Raniji boravak u objektima poduzeća.....	37
Grafikon 5. Broj dolazaka u objekte poduzeća .....	38
Grafikon 6. Razlog boravka u hotelima .....	38
Grafikon 7. Pretraživanje informacija o poduzeću i destinaciji .....	39
Grafikon 8. Usporedba s konkurencijom .....	39
Grafikon 9. Pritužbe .....	40
Grafikon 10. Zadovoljstvo rješavanjem pritužbe .....	40
Grafikon 11. Razlog odabira boravka u objektima poduzeća .....	41
Grafikon 12. Kvaliteta smještaja.....	42
Grafikon 13. Kvaliteta hrane i pića .....	42
Grafikon 14. Kvaliteta osoblja .....	43
Grafikon 15. Karakteristike osoblja .....	43
Grafikon 16. Ocjena usluga u objektima poduzeća.....	44
Grafikon 17. Vrijednost za novac .....	44
Grafikon 18. Povratak u objekte poduzeća .....	45
Grafikon 19. Razlozi zbog kojeg ne bi ponovno odsjeli u objekte poduzeća .....	45
Grafikon 20. Zadovoljstvo sveukupnim boravkom.....	46



## SAŽETAK

U suvremenim uvjetima poslovanja kvaliteta je jedan od važnih preduvjeta opstanka i razvoja svakog poduzeća. Turistička i hotelska poduzeća pružaju usluge turistima i gostima i u izravnom su kontaktu s njima, pa je stoga od velike važnosti implementirati sustav upravljanja kvalitetom u poslovanje. Poduzeće koje implementira sustav kvalitete u poslovanje, ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu. Predmet istraživanja ovoga rada odnosi se na analizu kvalitete usluge u uslužnom poduzeću. Cilj je ovoga rada definirati kvalitetnu te analizirati važnost kvalitete usluge u uslužnom poduzeću. Svrha je ovoga rada teorijski koncept u vezi kvalitete usluge primijeniti na konkretan primjer iz prakse. U radu se analizira poduzeće Arena Hospitality Group.

**Ključne riječi:** kvaliteta, usluga, uslužno poduzeće, istraživanje

## **SUMMARY**

In today's business environment, quality is one of the important preconditions for the survival and development of every company. Tourism and hotel companies provide services to tourists and guests and are in direct contact with them, so it is of great importance to implement a quality management system in business. The company that implements the quality system in the business, has a competitive advantage in the market. The subject of this paper is related to the analysis of service quality in a service company. The aim of this paper is to define quality and analyze the importance of quality of service in a service company. The purpose of this paper is to apply the theoretical concept regarding service quality to a specific practical example. This paper analyzes the company Arena Hospitality Group.

**Keywords:** quality, service, service company, research

## **PRILOG**

### **ANKETA: ISTRAŽIVANJE O KVALITETI USLUGE USLUŽNOG PODUZEĆA ARENA HOSPITALITY GROUP**

Poštovani,

Pozivam Vas da ispunite istraživanje o kvaliteti usluge poduzeća Arena Hospitality Group u svrhu diplomskog rada te Vas molim da izdvojite par minuta Vašeg vremena za popunjavanje upitnika.

Ispunjavanje upitnika je anonimno i nigdje se ne traži podatak o Vašem imenu. Pristup podacima imat će samo istraživač i sve prikupljene informacije koristit će se u svrhu diplomskog rada.

Zahvaljujem se na sudjelovanju i iskrenosti!

#### **ANKETA:**

- 1. Jeste li do sada boravili u objektima poduzeća Arena Hospitality Group?**
  - a) da
  - b) ne
  
- 2. Koliko ste puta do sada boravili u objektima poduzeća Arena Hospitality Group?**
  - a) nijednom
  - b) jedanput
  - c) dvaput
  - d) više od pet puta
  - e) više od deset puta
  
- 3. Koji je najčešći razlog Vašeg boravka u hotelima?**
  - a) posao
  - b) odmor
  - c) ostalo \_\_\_\_\_

**4. Jeste li prije dolaska u objekte poduzeća Arena Hospitality Group potražili osnovne informacije o poduzeću i destinaciji?**

- a) da
- b) ne

**5. Kako biste ocijenili ponudu poduzeća Arena Hospitality Group u usporedbi s konkurencijom? (1 – vrlo loša, 5 – izvrsna)**

1      2      3      4      5

**6. Jeste li tijekom Vašeg boravka u objektima poduzeća Arena Hospitality Group imali pritužbu?**

- a) da
- b) ne

**7. Ukoliko jeste, jeste li zadovoljni njihovim rješavanjem?**

- a) da
- b) ne
- c) nisam imao/la pritužbu

**8. Što Vas je potaknulo na boravak u objektima poduzeća Arena Hospitality Group? (1 – nizak utjecaj, 5 – visok utjecaj)**

- |                           |   |   |   |   |   |
|---------------------------|---|---|---|---|---|
| a) osobna preporuka       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) prethodno iskustvo     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) recenzija na internetu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) oglašavanje            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) turistička agencija    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) ostalo _____           |   |   |   |   |   |

**9. Ocijenite kvalitetu smještaja u objektima poduzeća Arena Hospitality Group. (1 – vrlo loša, 5 – izvrsna)**

- |                        |   |   |   |   |   |
|------------------------|---|---|---|---|---|
| a) sveukupna kvaliteta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) čistoća sobe        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) posteljina          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) namještaj           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

e) rasvjeta	1	2	3	4	5
f) mir, tišina	1	2	3	4	5
g) udobnost	1	2	3	4	5
h) osjećaj sigurnosti	1	2	3	4	5
i) čistoća kupaonice	1	2	3	4	5
j) toaletni pribor	1	2	3	4	5
k) doživljaj prostora	1	2	3	4	5

**10. Ocijenite kvalitetu hrane i pića u objektima poduzeća Arena Hospitality Group. (1 – vrlo loša, 5 – izvrsna)**

a) kvaliteta hrane	1	2	3	4	5
b) kvaliteta pića	1	2	3	4	5
c) raznovrsnost menija	1	2	3	4	5
d) atmosfera	1	2	3	4	5
e) sveukupna usluga osoblja	1	2	3	4	5

**11. Ocijenite kvalitetu osoblja u objektima poduzeća Arena Hospitality Group. (1 – vrlo loša, 5 – izvrsna)**

a) Recepcija/prijemni odjel	1	2	3	4	5
b) Restoran	1	2	3	4	5
c) Ostalo osoblje	1	2	3	4	5

**12. Ocijenite sljedeće karakteristike osoblja poduzeća Arena Hospitality Group. (1 – vrlo loša, 5 – izvrsna)**

a) pravovremena usluga	1	2	3	4	5
b) dostavljanje poruka	1	2	3	4	5
c) poznavanje stranog jezika	1	2	3	4	5
d) ljubaznost osoblja	1	2	3	4	5
e) stručnost osoblja	1	2	3	4	5
f) urednost osoblja	1	2	3	4	5

**13. Ocijenite sljedeće usluge u objektima poduzeća Arena Hospitality Group. (1 – vrlo loša, 5 – izvrsna)**

a) lakoća rezervacije	1	2	3	4	5
b) točnost rezervacije	1	2	3	4	5
c) brzina prijama	1	2	3	4	5
d) brzina odjave	1	2	3	4	5
e) dostupnost informacija o aktivnostima/uslugama u i izvan hotela	1	2	3	4	5
f) usluga buđenja	1	2	3	4	5

**14. Smatrate li da Vaš boravak u objektima poduzeća Arena Hospitality Group ima odgovarajuću vrijednost za novac?**

- a) da
- b) ne

**15. Biste li ponovno odsjeli u nekom od objekata poduzeća Arena Hospitality Group?**

- a) da
- b) ne
- c) nisam siguran/na

**16. Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio ne, navedite zašto:**

- a) u drugim su hotelima povoljnije cijene
- b) (ne)kvaliteta hotelske sobe
- c) (ne)kvaliteta usluge
- d) (ne)kvaliteta restorana
- e) ostalo \_\_\_\_\_

**17. Koje biste usluge pored postojećih željeli koristiti?**

---

**18. Ocijenite Vaše zadovoljstvo sveukupnim boravkom u objektima poduzeća Arena Hospitality Group. (1 – vrlo nezadovoljan, 5 – vrlo zadovoljan)**

1      2      3      4      5

**19. Mjesečna primanja u kućanstvu:**

- a) do 1500 eura
- b) 1500 – 3000 eura
- c) 4500 – 6000 eura
- d) 6000 eura i više

**20. Završeni stupanj obrazovanja:**

- a) osnovna škola
- b) srednja škola
- c) preddiplomski studij
- d) viša škola
- e) diplomski studij
- f) poslijediplomski studij, doktorski ili specijalistički studij

**21. Spol:**

- a) M
- b) Ž

**22. Dob:**

- a) do 20 godina
- b) od 21 do 35
- c) od 36 do 50
- d) od 51 do 75
- e) 76 i više godina