

# Razvoj i inovacija usluge

---

**Fuček, Petra**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*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:137:541866>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-23**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

“Dr. Mijo Mirković”

PETRA FUČEK

## **RAZVOJ I INOVACIJA USLUGE**

Diplomski rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

“Dr. Mijo Mirković”

PETRA FUČEK

## **RAZVOJ I INOVACIJA USLUGE**

Diplomski rad

JMBAG: 0303059437, redovita studentica

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Predmet: Interni marketing

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Marketing

Mentor: izv. prof. dr. sc. Erik Ružić

Pula, travanj 2020.



### IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

---

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



IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile  
u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom  
\_\_\_\_\_ 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 s 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.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. USLUGE</b> .....	2
2.1. Pojam i obilježja usluga.....	2
2.2. Vrijednost i kvaliteta usluga.....	3
2.3. Značenje uslužnih djelatnosti u uslužnom sustavu – rast i razvoj uslužnog sektora 8	
<b>3. RAZVOJ I INOVACIJA USLUGE</b> .....	14
3.1. Koncept nove usluge – nova aktivnost usluge i proširenje ponude postojećih usluga.....	14
3.2. Razvoj nove usluge i definiranje tipa usluge.....	15
3.3. Inovacija usluge .....	22
3.4. Konkurriranje i stvaranje prednosti u usluzi.....	32
3.5. Kontinuirano unaprjeđivanje usluga.....	35
3.5.1. Kontinuirano unaprjeđivanje usluga putem TQM-a.....	35
3.5.2. Kontinuirano unaprjeđivanje – učenje na greškama.....	36
3.6. Korisnik kao sudionik u procesu proizvodnje usluga.....	37
<b>4. TURIZAM – TEORIJSKI ČIMBENICI TE VRSTE I OBLICI</b> .....	39
4.1. Utjecaj turizma na gospodarstvo Hrvatske .....	41
4.2. Ugostiteljstvo kao gospodarska djelatnost .....	45
4.3. Podjela ugostiteljstva.....	47
4.3.1. Hotelijerstvo.....	48
4.3.2. Restoraterstvo.....	50
4.4. Kvaliteta i važnost ugostiteljskih usluga .....	50
4.5. Primjena tehnologije u ugostiteljstvu.....	54
4.5.1. Informacijsko-komunikacijska tehnologija u hotelijerstvu.....	56
4.5.2. Informacijsko-komunikacijska tehnologija u restoraterstvu .....	58
<b>5. RAZVOJ I INOVACIJA USLUGE – POSLOVNI SLUČAJ HOTELA „ADMIRAL“ I RESTORANA „TAURUS“</b> .....	62
5.1. Cilj i metodologija istraživanja .....	62
5.2. Opći podaci o hotelu .....	62
5.3. Analiza rezultata istraživanja .....	63
5.4. Opći podaci o restoranu.....	67

<b>5.5. Analiza rezultata istraživanja .....</b>	<b>67</b>
<b>5.6. Kritički osvrt .....</b>	<b>70</b>
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>73</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>74</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA .....</b>	<b>76</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>77</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>78</b>

## 1. UVOD

Novi proizvodi stvaraju nove usluge, a nove usluge stvaraju nove proizvode. Neopipljivost, nedjeljivost, promjenjivost, prolaznost i nepostojanje vlasništva su osnovna obilježja koja usluge razlikuju od proizvoda. Sektor usluga dio je nacionalne ekonomije koji čini grane nacionalnog gospodarstva. Sektor usluga zauzima vodeću poziciju u odnosu na robnu proizvodnju. Konstantno se mijenja, veoma brzo razvija te prilagođava zahtjevima korisnika. Veoma je bitno pružati kvalitetnu uslugu, povezivati djelatnosti kako bi se ostvarila konkurentna prednost te kako bi se korisniku pružila dodatna vrijednost te time poboljšalo cjelokupno njegovo iskustvo, ali i doživljaj. Ugostiteljstvo pripada tercijarnom sektoru kojeg još čine trgovina, promet, bankarstvo i turizam. Najvažnija gospodarska grana u Hrvatskoj je turizam, a rast usluga i zarade od njih u velikom su porastu bile sve do pojave virusa COVID – 19, 2020e godine. Nažalost, epidemiološka situacija i neizvjesnost i 2021e godine biti će glavno obilježje turizma.

Cilj ovog Diplomskog rada bio je istražiti i otkriti načine, tehnike i metode kojima uslužna poduzeća razvijaju usluge koje nude, kako inoviraju te kako kroz razvoj i inovaciju svojih usluga mogu stvoriti konkurentsku prednost. Za poslovni slučaj odabrani su hotel Admiral i restoran Taurus koji se nalaze u Zagrebu. Pri istraživanju i pisanju rada korištena je literatura iz područja marketinga, poduzetništva, turizma i ugostiteljstva te internetski izvori povezani s odgovarajućom temom. Rad sadrži šest dijelova, a uža tematika rada obrađena je u trećem i petom poglavlju.

Nakon uvoda, u radu je objašnjeno što su to usluge te su navedena obilježja. Što je vrijednost i koliko je važna kvaliteta usluga te značenje uslužnih djelatnosti u gospodarskom sustavu. Nadalje, u trećem poglavlju objašnjen je koncept, razvoj i inovacija usluge. Kako stvoriti konkurentsku prednost te koliko je važno kontinuirano unaprjeđivanje usluga. U četvrtom poglavlju u radu je pisano o turizmu, točnije o utjecaju turizma na hrvatsko gospodarstvo, a zatim o ugostiteljstvu kao gospodarskoj djelatnosti. Izvršena je i opisana podjela na hotelijerstvo i restoraterstvo. Nešto više rečeno je i o primjeni tehnologije u ugostiteljstvu. Na temelju obrade prikupljenih podataka i njihove analize, u zaključku rada iznesen je cjelovit osvrt na prethodno napisano.



## 2. USLUGE

Svi dolazimo u kontakt s uslugama te ih doživljavamo svaki dan. Korisnici smo komercijalnih i javnih usluga poput škola, fakulteta, vrtića, bolnica, trgovina, hotela, restorana, interneta i mnogih drugih. I mi sami smo pružatelji različitih usluga, ne samo kao dio svojega posla već i privatno za obitelj i prijatelje, od kuhanja, čišćenja, prijevoza, emocionalnih usluga te mnogih drugih.

### 2.1. Pojam i obilježja usluga

Kotler i Keller<sup>1</sup> uslugu definiraju kao „bilo koju akciju ili izvedbu koju jedna stranka može ponuditi drugoj, koja je u stvari neopipljiva i ne dovodi do vlasništva nad nečim. Njezina proizvodnja može, ali i ne mora biti povezana s fizičkim predmetom“. Dva osnovna elementa usluga su naglašena u definiciji. To su neopipljivost te odsutnost vlasništva. Proizvod je opipljiv rezultat određenog proizvodnog procesa, dok usluga to nije. Kupnjom, za razliku od usluge, proizvod postaje vlasništvo kupca, dok nad uslugom ne preuzima vlasništvo već uslugu konzumira u određenom vremenskom trenutku.

Neopipljivost, nedjeljivost, promjenjivost, prolaznost i nepostojanje vlasništva su osnovna obilježja koja usluge razlikuju od proizvoda, te vrše utjecaj na planiranje i provedbu marketinških programa.<sup>2</sup>

- 1) Neopipljivost, kao što i sama riječ govori, usluge se ne mogu dodirnuti, čuti, osjetiti ili vidjeti. Prije kupnje usluge nije moguće izravno ocijeniti s aspekta njihove kvalitete, osobina, karakteristika i slično.
- 2) Nedjeljivost gdje je proizvodnja i prodaja usluge istovremena. Nije moguće odvojiti proces proizvodnje usluge od mjesta njezine prodaje.
- 3) Promjenjivost usluga posljedica je uključenosti ljudskog činitelja u njezino izvršavanje. Prilikom pružanja usluge uspostavlja se odnos između pružatelja usluge i korisnika. Taj odnos je jedinstven, a kvaliteta ovisi o tome tko i kada pruža uslugu.

---

<sup>1</sup> Dobrinić, D. i I. Gregurec, Integrirani marketing, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike, 2016., str. 210.

<sup>2</sup> ibidem, str. 211.

- 4) Prolaznost znači da usluge nije moguće uskladištiti za razliku od fizičkih proizvoda. Ukoliko usluga nije konzumirana u vremenu nastajanja ona nestaje.
- 5) Korištenje usluge ne rezultira i njezinim vlasništvom.

## **2.2. Vrijednost i kvaliteta usluga**

Vrijednost usluge moguće je promatrati sa stajališta pružatelja usluge te sa stajališta proizvodnog poduzeća. Tijekom pružanja usluge, brojna uslužna poduzeća kombiniraju usluge sa proizvodima. Primjer mogu biti konzultanti koji daju fizički izvještaj iako je najveća vrijednost usluge zapravo u pravilnoj dijagnozi problema za koji su bili angažirani. Primjer mogu biti i liječnici, čiji je posao, odnosno koji bi trebali pravilno dijagnosticirati stanje pacijenta, ali i odvjetnici koji bi trebali riješiti korisnikov problem. Proizvodna poduzeća pak pružaju uslugu kako bi povećala vrijednost svoga proizvoda. Primjer može biti IBM<sup>3</sup>, koji je veći dio svoga ukupnog prihoda ostvarivao proizvodima, hardverom i softverom, dok danas veći dio ukupnog prihoda ostvaruje preko usluga potpore. Tako je i s proizvodnim poduzećima u Hrvatskoj, gdje dodatne usluge nisu zbog dodatnog izvora prihoda nego zbog opstanka na tržištu. Prema tome, proizvodna i uslužna poduzeća putem paketa svojih proizvoda i usluga nastoje dati što veću vrijednost korisniku kako bi se isti vratio te ponovno koristio uslugu, ali i diferencirati svoj proizvod uz pomoć specifične pružene usluge.

S druge strane, korisnik ocjenjuje vrijednost koju paket proizvoda i usluge ima za njega. Nekim korisnicima biti će važniji ishod, to jest dokument kao ishod usluge, dok će nekim korisnicima biti važnija usluga i savjeti koje dobiju kroz uslugu. Što korisniku predstavlja najveću vrijednost, nije uvijek jednostavno razlučiti.

Vrijednost se stvara kroz pružanje usluge i korisnikovo doživljavanje te usluge. Korisnik je taj koji će na kraju donijeti odluku o uspješnosti pružene usluge, stoga je ishod usluge veoma bitan. Korisnik je i suradnik u pružanju usluge i što uslužno osoblje bolje surađuje s korisnikom, biti će bolja ocjena konačne usluge od strane korisnika, kao i samo zadovoljstvo korisnika pruženom uslugom.

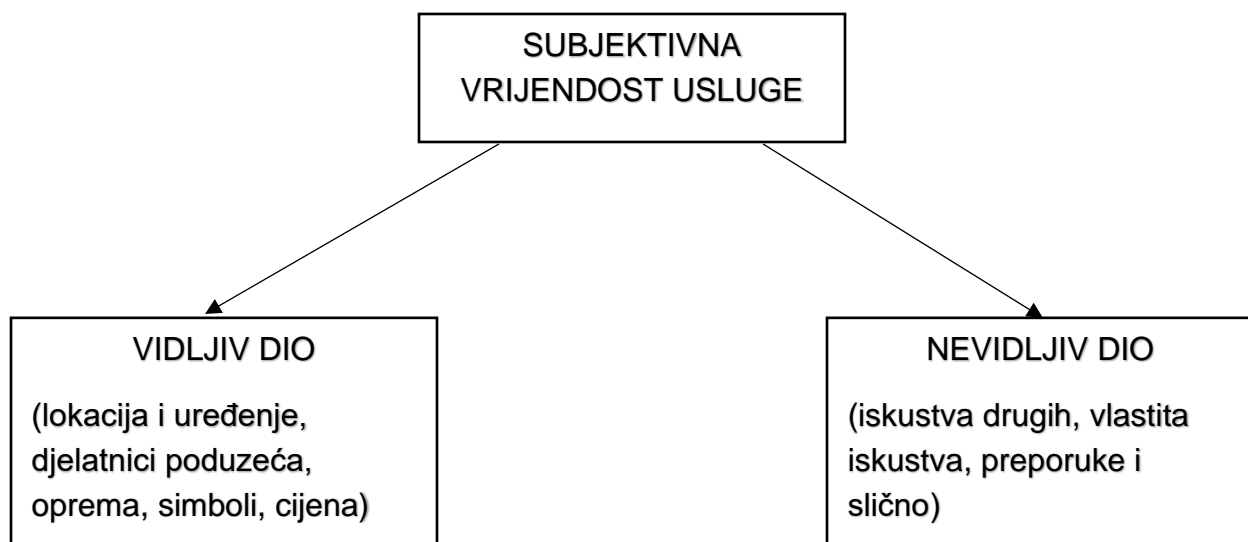
---

<sup>3</sup> IBM, engl. International Business Machines – američka tvrtka, jedna od pionira u razvoju računarstva i informacijskih tehnologija

Svaka usluga ima određenu cijenu. Ukoliko korisnik utvrdi da mu je usluga vrijedila cijene koju je platio, to jest da je dobio i više nego što je očekivao, vrijednost usluge je veća, a samim time i zadovoljstvo korisnika će biti veće.<sup>4</sup>

Na percepciju kvalitete usluge, osim vidljivih elemenata utječu i takozvani nevidljivi elementi. Prijašnja osobna iskustva, iskustva drugih korisnika koja se prenose usmenom predajom, ali i mnogi drugi.

Slika 1. Stvaranje subjektivne vrijednosti usluge



Izvor: izradila autorica prema Dobrinić, D. i I. Gregurec, Integrirani marketing, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike, 2016.

Subjektivna vrijednost uzrokuje određena očekivanja o kvaliteti usluga koja se prilikom korištenja usluge uspoređuju s dobivenom uslugom. Ukoliko su očekivanja iznad dobivenog kupac će biti zadovoljan, odnosno razočaran ukoliko je dobivena usluga ispod očekivanja. Usporedbom očekivane razine s dobivenom predstavlja i osnovnu polugu definiranja razine kvalitete usluge.<sup>5</sup>

Iako postoji niz različitih definicija kvalitete usluga, kvalitetu usluga nije lako definirati. Činjenica je da se u definiciju kvalitete usluge uključuje percepcija korisnika, pa je kvaliteta usluge zapravo doživljaj te usluge. Zbog osobnog doživljaja usluge, to jest psiholoških karakteristika korisnika, pokazuje se, što potvrđuju i istraživanja, da se

<sup>4</sup> J. Prester, Operacijski menadžment u uslugama, Zagreb, Sinergija d.o.o., 2014., str. 32.

<sup>5</sup> Dobrinić, D. i I. Gregurec, op. cit., str. 213.

razlikuje zadovoljstvo istom uslugom istoga korisnika ovisno o njegovu raspoloženju. Kvaliteta usluge zapravo je procjena korisnika o dobivenoj usluzi s obzirom na ono što je od nje očekivao. Neće svi korisnici istu uslugu doživljavati na isti način. Prema tome, potrebno je razdvojiti kvalitetu usluge od zadovoljstva korisnika jer je kvaliteta dugoročni cilj poduzeća, a zadovoljstvo trenutni doživljaj.

Važno je znati koja obilježja kvalitete usluga treba zadovoljiti, da bi se postigla što veća objektivnost u ocjeni kvalitete usluge. Usluge se razlikuju, tako i njihova obilježja. Neka od njih mogu biti od izuzetne važnosti korisniku za jednu, a nevažna za drugu uslugu. Gost u luksuznom hotelu imat će sasvim druge kriterije ocjenjivanja kvalitete usluge od pacijenta u bolnici. Ipak, znanstvenici su uspjeli doći do nekih općih obilježja koja su važna korisnicima u svim uslugama. Identificiran je skup, tako zvanih dimenzija kvalitete prikazanih u nastavku.

*Tablica 1. Dimenzije kvalitete*

Dimenzija kvalitete	Važnost (0 – 100%)
Pouzdanost → da je usluga konzistentna i da se na nju može računati, da bude izvršena prema specifikacijama te da se poslužitelj drži svoje riječi.	32%
Dobivanje usluge → kada korisnik dođe da se zaposlenici odmah posvete njemu i pružanju usluge, a uključuje i to da nema puno čekanja.	22%
Osiguranje → podrazumijeva da je uslužno osoblje kompetentno za obavljanje posla i pristojnost koja uključuje respekt prema korisniku, ali i sposobnost stvoriti povjerenje u pružatelja usluge.	19%
Empatija → sposobnost da se shvate potrebe korisnika te učini sve da mu se izađe u susret.	16%

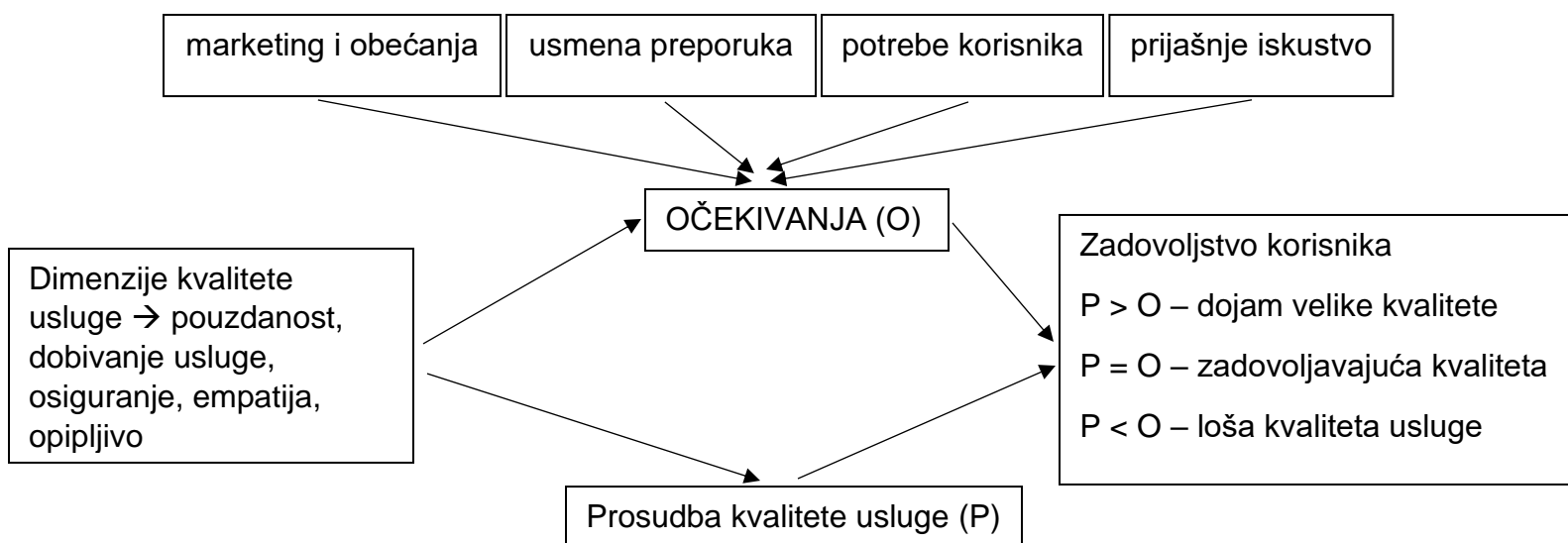
Opipljivost → uključuje fizički proizvod i estetiku uslužnog objekta.	11%
---	-----

Izvor: izradila autorica prema J. Prester, Operacijski menadžment u uslugama, Zagreb, Sinergija d.o.o., 2014., str. 136.

Začetnici pet glavnih dimenzija kvalitete prikazanih u tablici, Zeithaml, Parasuraman i Berry<sup>6</sup>, istraživanje su proveli na 1900 korisnika prvih petsto (rangiranih) uslužnih poduzeća u Sjedinjenim Državama te je kao takvo to istraživanje na najvećem uzorku. Istraživanja se mogu provoditi i u pojedinim uslužnim industrijama gdje bi postoci varirali ovisno o industriji. Prema Hu i dr.<sup>7</sup> koji su istraživanje proveli u hotelskoj industriji, empatija je zauzela prvo mjesto, što potvrđuje da viđenje kvalitete ovisi i o vrsti usluge.

S pretpostavkom da postoji pet ključnih prethodno navedenih dimenzija kvalitete, provedeno je istraživanje zadovoljstva korisnika. U skladu s provedenim istraživanjem razvijen je model percepcije kvalitete.

Slika 2. Model percepcije kvalitete



Izvor: izradila autorica prema J. Prester, Operacijski menadžment u uslugama, Zagreb, Sinergija d.o.o., 2014., str. 137.

Na slici je prikazano zadovoljstvo korisnika koje je moguće postići. Korisnik može biti jako zadovoljan ako je uslugu percipirao kao kvalitetniju od one koju je očekivao. S druge

<sup>6</sup> J. Prester, op. cit., str. 135. – 137.

<sup>7</sup> loc. cit.

strane, korisnik može biti vrlo nezadovoljan ukoliko je kvaliteta ispod njegova očekivanja. Ne bi se smjelo dogoditi da marketing obeća više nego što operativni sustav može ispuniti, jer će se time stvarati nezadovoljni korisnici. Prema tome, može se zaključiti da je veza između marketinga i operativnog sustava veoma bitna, te da bi trebali usko surađivati. Korisnicima bi se trebalo manje obećati nego što će zaista dobiti, te na taj način ne bi dolazilo do stvaranja nezadovoljnih korisnika. Ukoliko su korisnici percipirali uslugu kao kvalitetnu i više od onoga što su očekivali, bit će zadovoljni i postoji velika vjerojatnost da se ponovno vrate uslužnom poduzeću. Hays i Hill<sup>8</sup>, nezadovoljne korisnike kvalitetom usluge dijele u dvije skupine, one koji će se buniti i one koji se neće buniti, ali će širiti loš glas, koji poduzeću nikako ne bi išlo u korist. Ako se korisnik buni, iako je to u većini slučajeva manjina, uslužni sustav ima priliku ispraviti grešku te tako korisnika pridobiti natrag. Međutim, najveći problem je kada korisnik uslugu percipira lošom, gubi povjerenje te odlazi. Iz tog razloga se treba ulagati u uslužni sustav kako bi bilo što više zadovoljnih korisnika. Sa stajališta korisnika kvaliteta usluge uvijek može biti različita. Uvijek će biti nezadovoljnih korisnika. U takvim slučajevima, menadžment je zadužen, to jest može odrediti ovlasti te resurse uslužnom osoblju, koji imaju kontakt s korisnicima kako bi riješili nastale probleme. Na primjer, uprava Ritz Carltona svojim recepcionerima daje 2000\$ na raspolaganje za rješavanje problema nezadovoljnih gostiju. U slučaju da recepcioner iskoristi tih 2000\$ da zadovolji korisnika, mora ispuniti formular te točno opisati što se dogodilo kako se greška ne bi ponovila. Potrebno je ulagati u kvalitetu usluge, što nije besplatno. Na upravama poduzeća je da odluče žele li ulagati u kvalitetu i time spriječiti odlazak korisnika ili će naknadno sanirati štete zbog loše kvalitete. Uvijek treba imati na umu da zadovoljan korisnik može biti lojalan korisnik koji poduzeću donosi više jer smanjuje troškove privlačenja novih korisnika te povećavaju zaradu od prodaje dodatnih usluga.

Troškovi kvalitete mogu se podijeliti na interne i eksterne. U interne troškove spadaju sve preventivne radnje i inspekcije kako uopće ne bi došlo do pogreške, dok eksterni troškovi kvalitete obuhvaćaju situacije kada je korisnik primijetio grešku i ta greška mu se mora kompenzirati. Pod time se misli na troškove izgubljenih korisnika, negativna promidžba,

---

<sup>8</sup> ibidem, str. 138. - 141.

troškovi tužbi i parnica koji mogu biti znatni. Poduzeće treba poznavati svoje korisnike i točno definirati što usluga sadržava, isto tako treba imati motivirane te stručne zaposlenike kako bi osigurali da usluga bude pouzdana, na vrijeme, od komponentnih i pristupačnih zaposlenika. Neki od autora smatraju da se kvaliteta postiže pažljivim biranjem zaposlenika, njihovim educiranjem, dopuštanjem da rješavaju probleme, nagrađivanjem dobrog rada pri čemu sva komunikacija mora biti otvorena. Na taj način, stvara se kultura orijentirana na proces i popravak procesa usluge, a ne okrivljavanje zaposlenih. U svim menadžerskim “strujama” prevladava nekoliko pristupa te preporučenih metoda upravljanja kvalitetom poput SixSigma, Lean management, ISO certifikati, upravljanje potpunom kvalitetom (TQM – Total Quality Management) te mnogi drugi. Uza sve to, naglašava se i podrška vodstva jer oni jedini imaju ingerencije nad cijelim uslužnim poduzećem i mogu rješavati nastale probleme kvalitete. Njihova uloga je i u promoviranju kulture kvalitete. Za promoviranje kulture kvalitete nije dovoljna samo deklarativna podrška nego se ona dokazuje kroz ulaganje u edukaciju, alate i tehnike za poboljšanje kvalitete.

### **2.3. Značenje uslužnih djelatnosti u uslužnom sustavu – rast i razvoj uslužnog sektora**

Proizvodnja, potrošnja i razmjena su tri osnovna čimbenika koja čine gospodarski sustav. Dijeli se na četiri temeljne djelatnosti: primarnu djelatnost koju čini poljoprivreda, stočarstvo, ribarstvo, šumarstvo i proizvodnja hrane. Sekundarnu djelatnost koju čini industrija, građevinarstvo, energetika, brodogradnja, rudarstvo i proizvodno obrtništvo. Tercijarnu djelatnost koju čini trgovina, promet, ugostiteljstvo, bankarstvo i turizam. Te kvartarnu djelatnost koju čini školstvo, zdravstvo, policija, javna uprava i samouprava.

“Primarna i sekundarna djelatnost dugo se vremena smatrala, i još se uvijek smatra, realnom i produktivnom. Uslužna poduzeća, javna ili privatna, smatraju se neproduktivnim i nerealnim sektorom. Pojam “nerealnog” sektora pokazuje da se usluge tretiraju kao manje značajna djelatnost u odnosu na primarni i realni sektor. Spora afirmacija uslužnog sektora, kao sve značajnijeg sektora gospodarstva, nastaje kao posljedica nedovoljnog razumijevanja uloge uslužnih organizacija i uslužne industrije u gospodarskom sustavu.

Zbog takva poimanja, u uslužnim poduzećima i ustanovama rijetko se rabi riječ proizvodnja; češće prevladava izričaj usluga.”<sup>9</sup>

Proizvod je stvar, nešto što se može opipati, vidjeti i uskladištiti. Dok s druge strane, usluga je tijek, odnosno čin, proces činjenja što znači da usluga “iskače” iz proizvoda, a proizvod iz usluge. Novi proizvodi stvaraju nove usluge, a nove usluge stvaraju nove proizvode. Sve to rezultira produktom i tehnološkim napretkom. S obzirom na to, na tercijarne i kvartalne djelatnosti treba gledati kao na bilo koji proizvodni sustav, sa svim implikacijama za menadžment, koje iz toga proizlaze. U današnje vrijeme, gospodarski život nije moguće organizirati bez usluga. Njihova nužnost osobito se ogleda kroz temeljne funkcije proizvodnje, prodaje i distribucije opipljivih proizvoda. Kretanje roba od proizvođača do potrošača ili korisnika moguće je samo uz pomoć usluga. Usluge, u ovom slučaju, imaju funkciju dovođenja u vezu ponude i potražnje.

Čovjek, oprema, predmet rada i radni uvjeti predstavljaju četiri elementa potrebna za proizvodnju materijalnih proizvoda. Svaki proizvod i usluga rezultat su njihove interakcije. Slično je i u pružanju usluga. Razlika je ta što se interakcija odvija između pružatelja usluge te korisnika. Usluga se može definirati kao aktivnost jedne osobe namijenjene drugoj. Prema Hillu<sup>10</sup>, usluge su neprenosive, a pružanje usluge zahtijeva akciju jedne osobe u korist druge. Bez njihova istodobno aktivnog sudjelovanja, ne mogu se stvarati i pružati usluge, što kod stvaranja proizvoda nije slučaj, jer proizvod se stavlja na raspolaganje eventualnim kupcima, odnosno prodaje se i dostavlja trgovcu koji ga preprodaje kupcu.

Rast usluga i zarade od njih u velikom su porastu. Kao predmet razmjene, usluga ima tržišnu vrijednost ne samo za onoga tko je nudi, nego i za njezina korisnika. Tržišna vrijednost postaje ostvariva samo uz dva uvjeta. Prvi se odnosi na materijalna sredstva i osoblje uslužnog poduzeća, a drugi na korisnike koji imaju svoje potrebe i želje. Primjerice, vrijednost sobe u hotelu izražena u označenoj cijeni ostaje samo teoretski pojam sve dok se ne pojavi putnik koji je koristi za noćenje. Ukoliko se putnik ne pojavi,

---

<sup>9</sup> V. Vujić, Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima, Rijeka, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2010., str. 60.

<sup>10</sup> ibidem, str. 61.



vrijednost za tu noć neće biti ostvarena. Prema tome, vrijednost postoji samo kada postoji usluga. Problem vrijednosti usluge stoga znači postavljanje pitanja koje se odnosi na stvaranje usluge, to jest, na njezinu proizvodnju. U tom smislu uslužne djelatnosti dijele se na: usluge namijenjene tijelu osoba kao što su sportske, zdravstvene i kozmetičke usluge, zatim bolnice, lječilišta, saloni ljepote, fitness dvorane, frizerski saloni, transport ljudi, restorani, hoteli. Usluge namijenjene duhovnim vrednotama kao što je kultura, obrazovanje, zabava, kazalište, muzeji, komunikacije i informacije, elektronski i tiskani mediji. Usluge namijenjene materijalnoj i nematerijalnoj imovini kojima pripada transport roba, trgovina, financije i administracija, javna uprava i samouprava, sudovi, javni bilježnici, agencijske i konzultantske usluge, osiguranje, burze. Te na kraju usluge namijenjene sigurnosti ljudi i imovine, a to su razni servisi, vatrogasne usluge, održavanje javnog reda i mira, čišćenje parkova i javnih površina, veterinarska, socijalna i zdravstvena skrb i briga.

Tercijarne i kvartarne djelatnosti predstavljaju široko područje aktivnosti. U namjeri da se definiraju sve te različite aktivnosti, pokušavalo se tražiti neke zajedničke karakteristike. Kotler<sup>11</sup> pod uslugom razumijeva svaku aktivnost ili korist koju jedan sudionik nudi drugom. Neke druge definicije pak ističu fizičke razlike između usluga, koje su neopipljive, nevidljive, kratkotrajne, kvarljive te roba koje su opipljive, vidljive, trajne, koje se mogu popravljati i skladištiti. Ta definicija izaziva različite probleme. Iz razloga što postoje robe koje nisu opipljive ili vidljive, poput elektronskih podataka koji se mogu skladištiti, a drugo definicija ne pravi razliku između učinaka usluge i njezina "procesa proizvodnje", imajući na umu da proces pružanja usluge može biti vidljiv, a učinci kratkotrajni. Treće, definicija ističe fizičke razlike, ali ne rasvjetljava ekonomski značajne aspekte usluge. Najznačajnija uloga usluga ogleda se u stvaranju "neopipljive robe", među kojima je najznačajnija informacija. Smisao je profesionalnih usluga (pravne, medicinske, računovodstvene, inženjering i druge) u tome da prenesu informaciju od dobavljača do klijenta ili stvore prije nepostojeću informaciju. Usluge su utemeljene i u nekim prerađivačkim procesima, a krajem 20. i početkom 21. stoljeća prisutan je trend rasta udjela tercijarnih djelatnosti u

---

<sup>11</sup> ibidem, str. 62.

broju zaposlenih. U nastavku, biti će prikazana tablica koja prikazuje kretanje broja zaposlenih u pravnim osobama.

Nastanak novih usluga koje zajedno s povećanjem opsega usluga, dovode do strukturnih promjena u ekonomiji. Promjena stila života i rada, smanjenje radnog i povećanje slobodnog vremena, veći udio žena u strukturi zaposlenih, produljenje životnog vijeka, veća briga za okoliš, povećana potražnja za različitim uslugama su samo neki od razloga za rast uslužnih djelatnosti.

Ukupna veličina raznovrsnih materijalnih dobara i usluga proizvedenih, to jest pruženih u određenom razdoblju u okviru gospodarstva neke zemlje, promatranog u cjelini predstavlja društveni proizvod. Sveobuhvatna mjera ukupne proizvodnje dobara i usluga nekog društva predstavlja bruto društveni proizvod. Njime se iskazuje stupanj rasta proizvodnje te daje ukupna dinamika gospodarskih kretanja.<sup>12</sup>

Broj ukupno zaposlenih u Republici Hrvatskoj, u prosincu 2019. godine, iznosio je 1 540 084. U odnosu na isti mjesec prethodne 2018. godine, broj ukupno zaposlenih u prosincu 2019. porastao je za 1 posto. Za razdoblje od siječnja do prosinca 2019. u odnosu na isto razdoblje 2018. godine, broj ukupno zaposlenih porastao je za 1 posto. Broj zaposlenih u pravnim osobama, u prosincu 2019. iznosio je 1 334 369. Broj zaposlenih u pravnim osobama u prosincu 2019. u odnosu na isti mjesec 2018. godine porastao je za 0,9 posto. Za razdoblje od siječnja do prosinca 2019. u odnosu na isto razdoblje 2018. godine, broj zaposlenih u pravnim osobama porastao je za 1 posto. Iz tablice 2, prikazanoj u nastavku moguće je vidjeti kako je ukupan broj zaposlenih kod djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane u prosincu 2019. godine bio 81 944.

---

<sup>12</sup> ibidem, str. 63.

Tablica 2. Kretanja broja zaposlenih u pravnim osobama prema NKD-u 2007<sup>13</sup>. u prosincu 2019. godine

	Broj zaposlenih u prosincu 2019. godine (ukupno) <sup>14</sup>
Ukupno	1 334 369
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	24 975
Rudarstvo i vađenje	4 137
Prerađivačka industrija	228 668
Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	14 144
Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	25 848
Građevinarstvo	93 679
Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	206 035
Prijevoz i skladištenje	73 970
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	81 944
Informacije i komunikacije	43 691
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	37 896
Poslovanje nekretninama	9 230
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	63 194
Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	51 649

<sup>13</sup> Djelatnosti kućanstava kao poslodavaca; djelatnosti kućanstava koja proizvode različitu robu i obavljaju različite usluge za vlastite potrebe i djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela te njihovi odjelci nisu iskazani u ovom Priopćenju jer nisu obuhvaćeni istraživanjem.

<sup>14</sup> Privremeni podatak

Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	113 622
Obrazovanje	116 372
Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	98 075
Umjetnost, zabava i rekreacija	26 694
Ostale uslužne djelatnosti	20 546

Izvor: Državni zavod za statistiku, <[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/09-02-01\\_12\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/09-02-01_12_2019.htm)> (pristupljeno 23.02.2021.)

### **3. RAZVOJ I INOVACIJA USLUGE**

Usluge dominiraju, odnosno prevladavaju ekonomijama. Bilo da se radi o tradicionalnom uslužnom poduzeću ili proizvodnom poduzeću, dodavanje vrijednosti putem usluga postalo je od iznimne važnosti, odnosno bitan način konkuriranja. Takve promjene uvjetovane su povećanim zahtjevima našeg vremena i korisnika, dostupnošću samslužnih tehnologija, porastu eksternaliziranja i mrežnog povezivanja te sve jače konkurencije.

#### **3.1. Koncept nove usluge – nova aktivnost usluge i proširenje ponude postojećih usluga**

Potrebno je utvrditi novo djelovanje usluge u odnosu na inovaciju usluživanja i proširenje postojećih usluga. S gledišta ekonomije, poduzeća i potrošača, inovacija u području usluga predmet je brojnih definicija. S gledišta poduzeća, iako poduzeće nije prvo koje je lansiralo na tržište, nova usluga je djelatnost nova za poduzeće. Postoji mnogo slučajeva novih usluga koje ne predstavljaju inovacije za tržište i potrošača, ali s kojima poduzeće treba obazrivo upravljati s obzirom na menadžerski proces razvoja. Razlog je u tome što te usluge u malom vremenskom razmaku prate inovatorsku uslugu, što formula usluge nije još potpuno pod kontrolom, ili zato što interakcijski karakter usluge omogućuje korisniku da samostalno može kreirati razliku i preoblikovati patvorinu u inovaciju, ne s gledišta poduzeća nego s gledišta tržišta. Nije jednostavno utvrditi da li je ili nije nova usluga inovacija, što pokazuju i istraživanja mnogih autora te je stoga potrebno dodati dvije komplementarne napomene. Velika većina inovacija u poljoprivredi, industriji ili tercijaru rezultat su akumuliranosti malih, čak i marginalnih promjena. Istraživači mnogo inzistiraju na vremenu potrebnom za vrednovanje kumulativnih učinaka mikropromjena. Osim spektakularnih ali i malobrojnih inovacija, postoji mnogo inovacija koje ako se uzmu zajedno, mogu biti ravne prvima u pogledu produktivnosti, kvalitete i konkurentnosti. U upravljanju kontinuiranim procesom inovacije treba priznati da ne postoji razlika u naravi, nego jednostavno u stupnju između jednih i drugih, spektakularnih i onih koje ne uzrokuju neke velike promjene. Sve su one nužne i treba znati upravljati njima, vodeći računa o značajkama poduzeća i tržišta te o životnom ciklusu proizvoda ili usluge. Studij nove usluge uključuje i sustav ponude, sustav davanja te upravljanja njezinim "imageom",

odnosno ugledom. Jedan od primjera je supermarket kojeg je uveo Carrefour, davne 1963. godine, koji je tada na tržištu bio inovacija koja je imala spektakularno značenje. Na razini ponude to se izrazilo u poslovanju prehranom i drugim proizvodima pod istim krovom, samoposlugom, konkurentskim cijenama te korištenjem parkirališta. Upravljanje takvim usluživanjem izazvalo je krizu dotad važećeg fundamentalnog principa velikih distributera, strukturno razdvajanje odluka o nabavi i prodaji. Godinama kasnije, oponašatelji Carreffoura imali su manje uspjeha, ali su zadržali usku centralizaciju nabavki te su na taj način izbjegavali kontrolu menadžera svojih supermarketa. Od godine nastanka supermarketa pa sve do danas, Carrefour te drugi, pridonijeli su formuli mnoštvo mikropromjena koje su općenito imale uspjeh koliko i inicijalne inovacije.

Potrebno je razlikovati i novo djelovanje od proširenja postojećeg. Kao novu uslugu uzima se u obzir samo novo djelovanje na usluzi karakterizirano pojavom na tržištu sustava ponude. Nova usluga podrazumijeva se kada je cjelina ostvarena zahvaljujući novom usluživanju i identificirana kao nova marka. Izgradnja nove mreže i prisutnost novog tržišnog segmenta za uslužno poduzeće, odnosno lanac nisu nužno potrebni za kvalificiranje nove aktivnosti usluge. Teškoće i rizici pri uspostavljanju novog sustava usluživanja uklopljena u novi sustav ponude u već postojeću mrežu isto su toliko velike kao i one vezane za stvaranje nove mreže. Obraćanje novom segmentu ne povećava značajnije stupanj rizika u odnosu na već poznati segment. Konačno, sustav ponude može uključiti periferne usluge, postojeće i nove. Dodavanjem nove periferne usluge, s odgovarajućim sustavom ponude za postojeći segment te s korištenjem postojeće mreže, ostvaruje se proširenje ponude postojeće usluge koja se ne smatra novom. Veliko značenje za skladnu podjelu odgovornosti na području razvoja "proizvođača", s jedne i stručnjaka za marketing, s druge strane ima takvo objašnjenje nove usluge, zasnovano na razlikovanju i proširenju novog rada, to jest djelovanja.<sup>15</sup>

### **3.2. Razvoj nove usluge i definiranje tipa usluge**

Bez obzira na podjelu usluga, svi tipovi usluga mogu imati tri domene djelovanja. U domenu upravljanja uslužnim poduzećem spada menadžment, odlučivanje i planiranje. U domenu tehnički izazovi spada dizajn, mjerenje i razvoj, u treću domenu socio-kulturalni

---

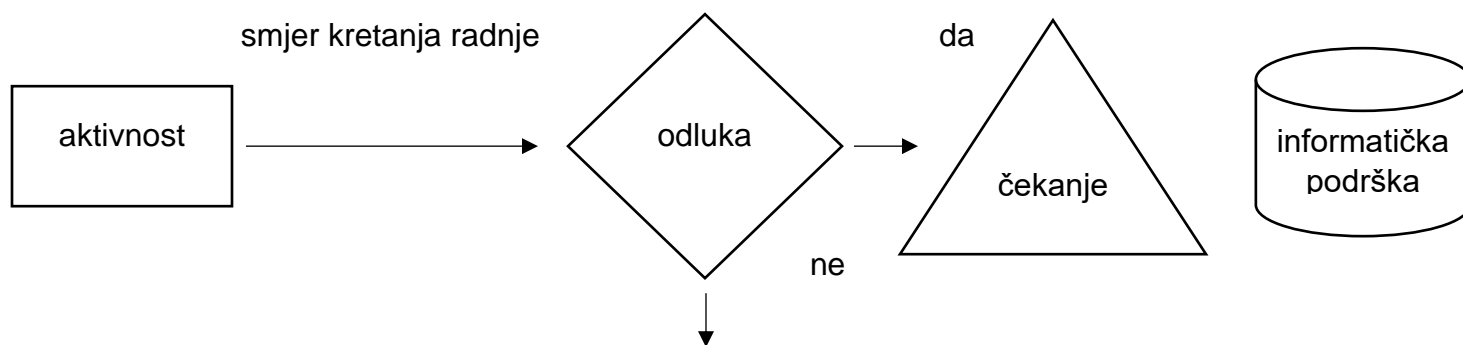
<sup>15</sup> Eiglier, P. i E. Langeard, Marketing usluga, Rijeka, Vitagraf d.o.o., 1999., str. 125. – 127.

izazovi spada pripremanje, objašnjavanje i motiviranje. Normalno je da će u nekim uslugama dominirati tehnički izazovi dok će u drugim uslugama dominirati socio-kulturni izazovi. Važno je odmah pri dizajnu usluge definirati koji će izazovi dominirati.

Zajedno s odlukama koje se donose vezano za kapacitete, lokaciju, dizajn objekta, tehnologiju, ljudske potencijale, prilikom dizajniranja nove usluge, obavlja se tako zvani service blueprinting. Riječ je o skici usluge koja će se pružati. Takvim postupkom, koji je uobičajen kada se radi o uslugama, odmah su vidljive točke interakcije s korisnikom. Ako se promijeni strategija pa je potreban redizajn ili poboljšanje usluge također se vrši skiciranje iste.

Cilj dijagrama toka, grafičkog alata koji predstavlja najčešći alat za skiciranje usluge je da se brzo razumiju procesi. Iako ti dijagrami izgledaju vrlo jednostavno, analiza i crtanje grafikona zahtijevaju puno vremena. Osnovni alati za crtanje dijagrama toka nisu propisani, ali uvriježeni su određeni simboli koje se može naći i u programima za obradu teksta. Kako bi se razlikovali od tradicionalnih dijagrama toka koji se koriste u proizvodnji, u uslugama, dijagrami toka često se zovu "service blueprinting". Još nešto po čemu je uslužne dijagrame toka moguće razlikovati od tradicionalnih dijagrama toka je dodatni dio koji označava interakciju korisnika s uslužnim poduzećem koje nije prisutno u proizvodnji.

Slika 3. Osnovni simboli za crtanje dijagrama toka



Izvor: izradila autorica prema J. Prester, Operacijski menadžment u uslugama, Zagreb, Sinergija d.o.o., 2014., str. 88.

U aktivnosti planiranja, što je zadatak vodstva uslužnog poduzeća, spadaju analiza i dizajn uslužnog sustava. Promjene i njihova implementacija spadaju u operativni dio menadžmenta. Dijagram toka usluge zapravo uključuje sve odluke koje se moraju donijeti u uslužnom poduzeću, od lokacije, kapaciteta te drugih. Osim tih elemenata, kod usluga su dijagrami toka podijeljeni na ono što korisnik vidi i ono što ne vidi te sve potporne aktivnosti. Princip crtanja dijagrama toka kod proizvodnje je isti kao kod usluga, ali dodatna podjela nije potrebna jer po pravilu kupac ne vidi proizvodnju predmeta koji kupuje. Kada se kreće u projekt prikupljanja podataka i crtanja dijagrama toka, prvo o čemu se mora odlučiti je širina procesa koji se želi obuhvatiti. Dijagram toka mora biti shvatljiv te lako razumljiv. Ukoliko se želi obuhvatiti cjelokupno poslovanje uslužnog poduzeća, preporuča se crtati više dijagrama. Jedan glavni, ne detaljan za cijelo poduzeće i detaljniji dijagrami za neke kompliciranije aktivnosti unutar glavnog dijagrama.

Nakon crtanja, slijedi analiza dijagrama toka koju uglavnom provodi vrhovni menadžment uz pomoć konzultanata ili članova radne skupine koji su bili ovlašteni i za izradu. Ono na što treba obratiti pažnju na dijagramu toka jest koliko se često pojavljuje znak "čekanja" i je li čekanje u skladu sa strateškom odlukom koliko korisnici smiju najviše čekati. Čekanje se regulira brojem uslužnih poslužitelja, a to spada u kapacitetne odluke (strukturne) koje se zbog svoje skupoće moraju donijeti na najvišoj razini menadžmenta. Zatim, gdje su točke na kojima nešto može krenuti krivo? To su obično točke u izravnom kontaktu s korisnikom ili unosom podataka u računalo ili nešto drugo. Točke treba identificirati i odrediti procedure kako bi se broj grešaka smanjio na najmanju moguću razinu. Svaku aktivnost treba dobro razmotriti te pogledati dodaje li vrijednosti korisniku. Može li se ona izbaciti ili nekako redizajnirati proces. Da li je proces pod kontrolom, tko obavlja mjerenja, provjerava da se određena aktivnost izvodi na pravilan način? Tko je odgovoran za proces? Treba dobro definirati tko će biti odgovoran za koji dio procesa. Uprava je ta koja je odgovorna za cjelokupni uslužni sustav te njegovo profitabilno vođenje. Jesu li se dobro podijelile granice vidljivosti? Naime, dijagrami toka usluga uvijek se dijele na onaj dio koji je korisniku vidljiv te onaj koji korisniku nije vidljiv. Ako je više toga što korisniku nije vidljivo, može se početi razmišljati o standardizaciji i povećanju efikasnosti tih procesa. Na kraju bi se trebali zapitati te obratiti pažnju na to koliko je proces efikasan. Naime, kada se crtaju detaljni dijagrami dijela nekog procesa, unose se podaci o trajanju,



udaljenostima koje se treba prijeći te izmjerenu čekanju. To su konkretne informacije na temelju kojih se može raditi redizajn procesa.

Primjerice, kod dijagrama toka usluge smještaja u hotelu, prikazuju se odluke koje se mogu iščitati iz dijagrama, strategija kao i sam dizajn odluke. Prva rubrika označena kao “fizički izgled lokacije”. Unutar te rubrike donosi se niz strateških i operativnih odluka. Kao na primjer, prva odluka je gdje smjestiti hotel, zatim koliki će biti kapacitet, odnosno broj soba. Po stavkama koje se nalaze u toj rubrici vidljivo je da je u hotelu iznimno važna urednost okoliša, ali i čistoća soba. Jednom kada je hotel izgrađen i uređen, može se krenuti u promidžbenu kampanju koja svakako mora prikazati hotel i na taj način privući korisnike. Naravno, bolja lokacija i pristupačnost znači u uslugama i veći broj potencijalnih korisnika. Kolica za kovčege korisnika te osoblje u uniformama može naznačivati da se radi o hotelu koji želi primiti korisnike više platežne moći. Dizala pokazuju da se radi o većem hotelu. Dakle, riječ je o kapitalno intenzivnijoj usluzi. Izgled i raspored soba, čistoća sobe, izgled kupaonice upućuju da se pri planiranju usluge dobro razmislilo o svakom detalju. Točnost računa pokazuje da je uloženo u informatički sustav kako bi se računi izdavali točno i na vrijeme. Ipak, ono što je važnije u uslugama jesu rubrike “akcije korisnika” te “vidljivo korisnicima”. U tim točkama korisnik je u interakciji s uslužnim sustavom i stvaraju se “trenutci istine”, odnosno u tim točkama korisnik stvara svoju predodžbu o primljenoj usluzi. Moguće je da interakcija s korisnikom nije velika jer zapravo komunicira jednom pri prijavi u hotel i jednom pri plaćanju te preuzimanju računa. Postoje i rubrike “nevidljivo korisniku” te “procesu podrške”. Ukoliko se radi o većem uslužnom objektu, moguće je provesti specijalizaciju rada tako da se dio poslova koji su nevidljivi korisniku stavi u stražnji ured koji funkcionira po principu efikasnosti. Tako će se na primjer, uz dobru edukaciju i jasne radne procedure čišćenja soba izvoditi učinkovito i brzo. Posebna korist dijagram toka usluga je za podučavanje novog zaposlenika koji na jednom slikovnom prikazu vidi sve aktivnosti koje se događaju u uslužnom poduzeću. U zaključku je jasno prikazano da je na temelju dijagrama toka jasno vidljiva razina kontakta s korisnikom i kapitalna intenzivnost. Dijagram toka na primjeru hotela ugrubo se može prikazati jednim dijagramom, ali se i svaka aktivnost može posebno skicirati. Najkompleksniji dio je kontakt s korisnikom prilikom njegove prijave i tu mogu (ali i ne moraju) nastati problemi. Na primjer da korisniku ne odgovara soba i slično.

Korisnikove akcije su ključni dio dijagrama toka u uslugama i slažu se kronološkim redosljedom. Korisnik u uslužnom sustavu je glavni pa se njegove akcije obično crtaju prve. Nakon toga crta se interakcija korisnika i uslužnog osoblja. Svaki kontakt uslužnog osoblja i korisnika predstavlja tako zvani trenutak istine i upravo na tim točkama može se stvoriti bolji doživljaj usluge ako je usluga dobro i brzo pružena. U prikazanom primjeru vidljivo je da postoje procesi koji se obavljaju bez nazočnosti korisnika, ali su nužni da bi usluga bila pružena.<sup>16</sup>

Kod "današnjih" usluga tehnologija ima veoma važnu ulogu. Zbog sve te silne tehnologije može se lako vidjeti koliko su se stvari zapravo promijenile. Postotak BDP-a od usluga raste i to je zato što se otvorilo više Starbucks kafića, teretana i frizerskih salona. Sve je manja potreba za ljudskim radom, razlog tome je sve veća automatizacija proizvodnje. Osim toga, usluge su radno intenzivne i obično vezane za određenu lokaciju te je to karakteristika koja čini glavnu razliku u razvoju nove usluge u usporedbi s razvojem novog proizvoda. Ipak, pravi prihodi od uslužne industrije dolaze iz drugog smjera, prvenstveno od razvoja softvera (uključujući ERP softvere), tržišta igrice (Xbox, Nintendo, PlayStation, PC igre), internetskoga kockanja (Party Gaming, Gaming Corporation) te socijalnog umrežavanja (Facebook, Twitter) i ne zaobilazne Google tražilice. Sve je veća uloga korisnika u izvođenju same usluge. Primjerice, u zračnim je lukama sve više aparata za samo prijavu dok službenici na šalterima služe tek za rješavanje problema. Tradicionalno se vjerovalo da je marketing zadužen za kreiranje novih usluga, no s razvojem tehnologije novu uslugu više ne može kreirati marketing sam.

Pri razvoju usluga potrebno je definirati što je nova usluga. Najpoznatija klasifikacija koja se primjenjuje još i danas je ona Lovelockova iz 1984. godine.

*Tablica 3. Usporedna tablica klasifikacije novih proizvoda i novih usluga*

Booz, Allen & Hamilton (1982.)	Lovelock (1984.)
Proizvod nov u svijetu: potpuno novi proizvodi za kupce, obično radikalne	Velika inovacija: nova usluga za još nedefinirano tržište; inovacija obično

<sup>16</sup> J. Prester, op. cit., str. 86. – 91. i 101.

inovacije koje dosta često znače velike izazove dobavljačima.	potpomognuta informacijskim tehnologijama.
Nova proizvodna linija: novi proizvod koji već postoji na tržištu, ali je nov za tog proizvođača.	Poduzetnički posao: nova usluga za tržište koje već postoji, to jest nova usluga za to poduzeće.
Dodatci postojećoj liniji: različiti proizvodi (možda samo s drugačijim funkcionalnostima), ali koji se mogu proizvoditi na postojećim linijama.	Nova usluga za postojeće tržište: nova usluga koja se nudi postojećim korisnicima tog poduzeća iako takva usluga već može postojati u ponudi drugih pružatelja usluga.
Poboljšanja i revizije postojećih proizvoda: samo poboljšanje performanse postojećih proizvoda.	Proširenje uslužne linije: povećanje usluge u terminima da su dodane nove pogodnosti, novi mediji, rute, kolegiji.
Repozicioniranje: postojeći proizvod (obično s drugim pakiranjem) uvodi se na drugo, novo tržište.	Poboljšanje usluge: promjene u usluzi koja se već daje.
Smanjenje troškova: isti proizvod ali uz unaprijeđeni proces proizvodnje koji omogućuje uštede i time stvara dodanu vrijednost kupcu.	Stilske promjene: male forme promjena, male vizualne promjene koje utječu na percepciju kupca, emocije i ponašanje, nema promjene usluge nego samo "izgleda" usluge.

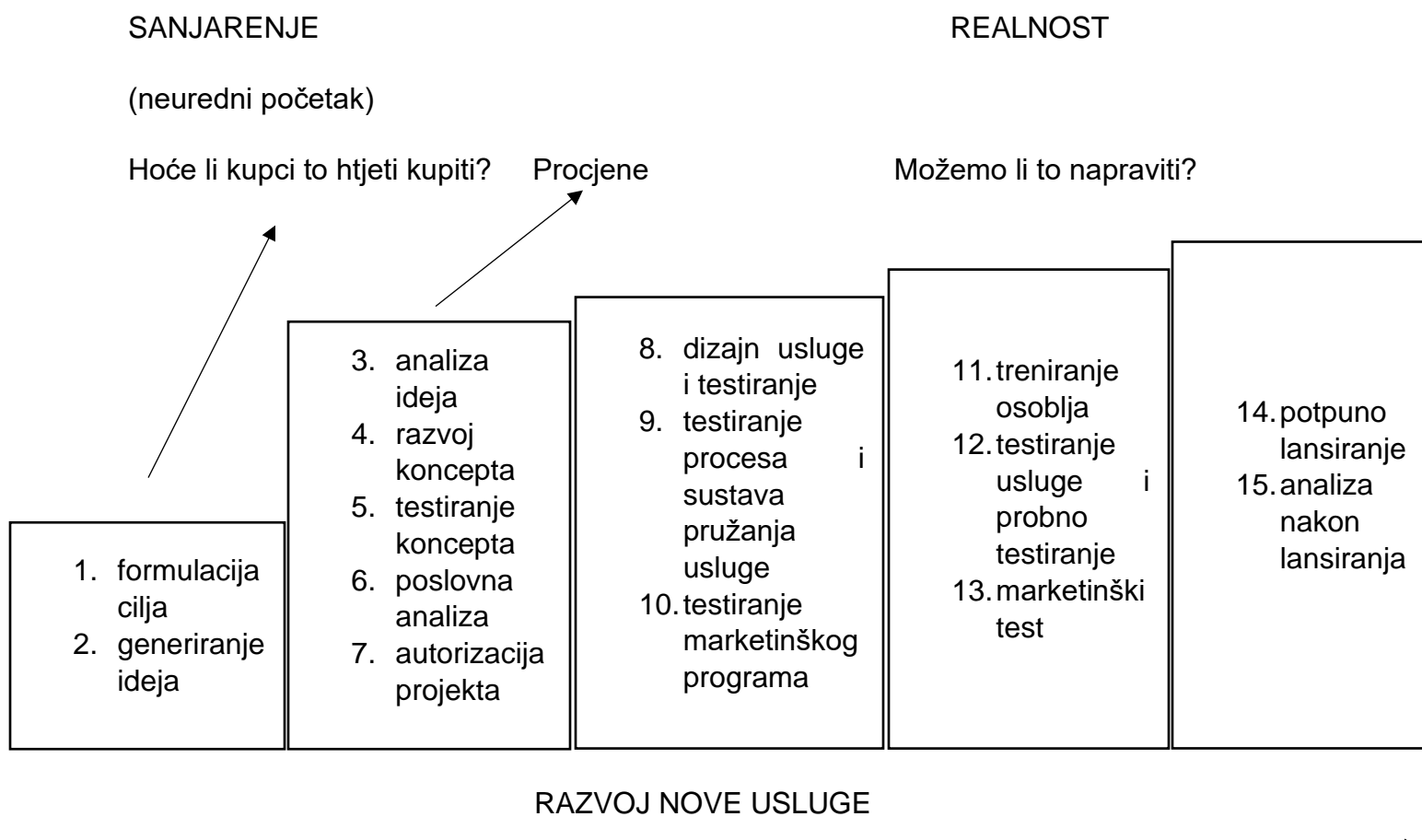
Izvor: Prester, J., Menadžment inovacija, Zagreb, Sinergija – nakladništvo d.o.o., 2010., str. 162. i 163.

Razvoj nove usluge, kao i razvoj novog proizvoda, proces je koji započinje idejom i ide do tržišnog lansiranja. Razvoj novih usluga se nije mnogo istraživao zato što se uvriježeno smatra da one nastaju ad hoc pristupom. Međutim, to nije tako. Može se primijetiti da većina opipljivih proizvoda lansira uslugu paralelno s proizvodom. Primjer mogu biti automobilske kuće, koje osim opipljivog automobila, nude usluge financiranja, održavanja i osiguranja. Iako je model razvoja novog proizvoda koristan koncept i za usluge, ima stanovitih razlika koje proizlaze iz same prirode usluga. Dapače, dosta često u praksi i primjenjuje model dizajna novog proizvoda za razvoj nove usluge. Usluge se razlikuju od proizvoda na mnogo načina, ali dvije karakteristike utječu na različitost

inovacijskog procesa. Ponajprije neopipljivost usluga i to što kupac, odnosno korisnik sudjeluje u pružanju usluge. Zbog neopipljivosti mnogo je teže definirati uslugu nego proizvod. A zbog toga što je pružanje i primanje usluge simultano, teško je razlučiti proces (kako) od proizvoda/usluge (što). To znači da razvoj nove usluge mora stalno imati vezu između ideje i onoga kupca, odnosno korisnika na kraju modela koji tu uslugu konzumira. Usprkos tome, istraživanja pokazuju da se proces razvoja nove usluge može formalizirati.

Slika u nastavku prikazuje model razvoja nove usluge. Razlika je u četvrtom polju gdje se kod modela proizvodnje vrši izrada prototipa, dok se u modelu koji prikazuje razvoj nove usluge uvježbava osoblje da izvede uslugu. Nakon toga se testira tako naučena usluga na malom segmentu bilo stvarnih kupaca, bilo igranjem uloga.

Slika 4. Model razvoja nove usluge



Izvor: izradila autorica prema J. Prester, Menadžment inovacija, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2010. str. 164.

Još jedna od bitnih razlika između proizvoda i usluga je da kupac, odnosno korisnik zapravo su proizvođač usluge. Potrebno je angažirati kupce, odnosno korisnike u razvoju novog proizvoda, odnosno usluge. Ali, uloga kupaca i korisnika još uvijek je pasivna u većini industrija. Usprkos tome što marketing ima sve više usavršenije alate za identificiranje korisnikovih želja i potreba, dosta često rezultati tih analiza neće ići u dobrom smjeru. I sami korisnici više puta zapravo ne znaju što točno hoće, to jest kakvu uslugu žele ili je jednostavno na kraju nisu spremni platiti. Zato je prvoj fazi formulacije cilja i generiranju ideja potrebno posvetiti dovoljno vremena da se raščiste sve nejasnoće.<sup>17</sup>

### **3.3. Inovacija usluge**

Korisnici usluga su veoma važan izvor novih ideja i dizajna, baš kao i proizvodni suradnici te dizajneri uslužnog procesa. Inovacija u usluzi izravno bi trebala uključiti korisnike u proces, za razliku od inovacije proizvoda kada se podaci potrošača koriste kao input za interni proces. Ipak, nije rijedak slučaj da menadžeri, nakon upita korisnika, sukladno njihovim potrebama i željama, uvedu novu uslugu, koju na kraju isti korisnici ne žele platiti. Menadžeri sporo prihvaćaju korisnike kao izvor novih ideja. Previše poduzeća ima ograničen pogled na doprinos korisnika, a zapravo uopće ne razumiju probleme s kojima se korisnici susreću. Razlog tome su površna pitanja, to jest istraživanja koja u suštini ne otkrivaju one istinske i dublje korisnikove potrebe, želje, ali i očekivanja. Isto tako, menadžeri se više oslanjaju na vlastitu intuiciju i predosjećaje koji su na kraju posljedica nastajanja novih usluga ad hoc procesom, često i neisplativost. Inovacija usluge zahtijeva jasno razvijen proces kako bi se povećala vjerojatnost razvoja one usluge koju korisnici zaista trebaju ili žele te koju su na kraju krajeva voljni platiti, a koju organizacija može poduprijeti.

Inovacije u usluzi predstavljaju nešto novo za određeno poduzeće, korisnike ili partnere, ali inovacije u usluzi nisu novost. Primjerice, preuzimanje većine ukupnog uslužnog procesa, točnije razvoj usluge održavanja mlaznih motora poduzeća GE<sup>18</sup>, pri čemu korisnici više nisu sami morali izvoditi popravke, a ni koristiti mreže davatelja usluga.

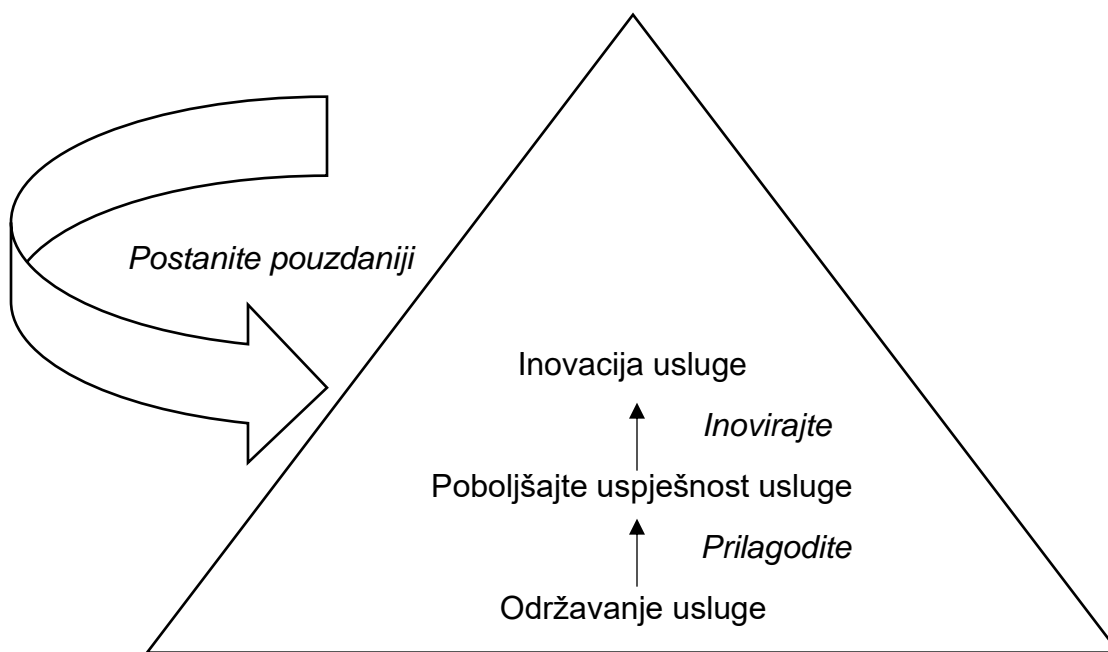
---

<sup>17</sup> Prester, J., op. cit., str. 161. – 164.

<sup>18</sup> GE – engl. General Electric, američka multinacionalna kompanija

Inovacije usluge često prisiljavaju poduzeće na potpuno novi način rada. Iz tog razloga mnogim proizvodnim i uslužnim poduzećima inovacija usluge teško pada. Kada sve ide onako kako treba, teško je poremetiti ravnotežu i povesti organizaciju u novom smjeru. Sve prepreke je moguće svladati, ako se na uslugu gleda iz šireg konteksta, ujedinjenja stvaranja kulture, usmjeravanja i povezivanja djelatnosti. Održavanje ili poboljšavanje postojećih djelatnosti, dok se istovremeno razvijaju nove, treba promatrati kao srodne, odnosno trajne djelatnosti. Proces održavanja, poboljšanja i razvoja usluge uglavnom su defenzivne naravi, uklanjaju nedostatke te izgrađuju prednosti kako bi zadovoljili potrebe i želje korisnika te ih time i zadržali. Inovacija usluge puno je ofenzivnija. Dok s jedne strane pomaže zadržati već postojeće korisnike, s druge strane dovodi do novih korisnika. Međutim, mnogo poduzeća nema tu sposobnost da istovremeno brane stari posao te promiču nove ideje.

Slika 5. Prirodni tijek hijerarhije razvoja usluge



Izvor: izradila autorica prema Gustafsson, A. i M. D. Johnson, Natjecanje u uslužnoj ekonomiji: kako stvoriti konkurentsku prednost kroz razvoj i inovaciju usluge, Zagreb, MATE d.o.o., Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, 2006., str. 119.

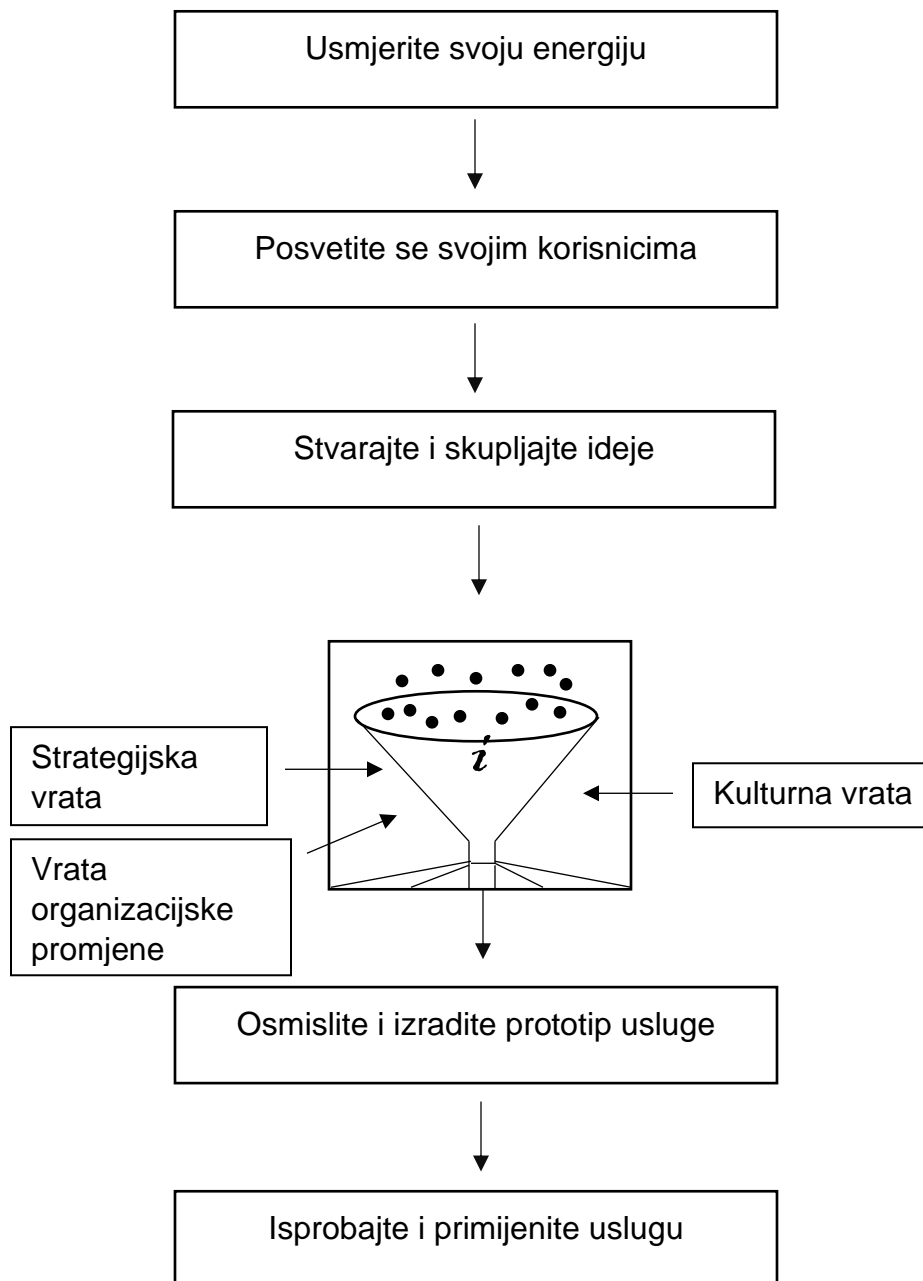
Prema Andersu Gustafssonu i Michaelu D. Johnsonu, na slici 5 prikazana je hijerarhija razvoja usluge, trajnog procesa kojim se poduzeća neprestano štite i razvijaju svoje

konkurentске uslužne prednosti i portfelj korisnika. Svaka usluga koju određeno poduzeće pruža ima svoj vijek trajanja. Za svaku novu tehnologiju vrijedi sljedeće, čim se ponudi nova usluga, dogodit će se nešto neočekivano. Stvari će krenuti u krivom smjeru. Uslugu treba održavati kako bi istu učinili pouzdanijom. Kako poduzeća napreduju u usluzi te poboljšavaju pouzdanost, korisnici će očekivati da poduzeće prilagodi uslugu kako bi ona bolje odgovarala potrebama određenih dijelova tržišta. S vremenom, korisnici će očekivati prilagodbu usluge prema njihovim osobnim potrebama. Svaku postojeću uslugu moguće je prilagoditi, s vremenom, poduzeća će inovirati svoja poslovanja, kako će se tržište mijenjati. Kao primjer su dane tehnologije samousluge koje bi trebale poticati ili čak zamjenjivati međuljudsku interakciju u svrhu olakšavanja prilagodbe. Prethodno navedeni autori ukazuju na to da se nije dovoljno usredotočiti samo na jedan stadij hijerarhije razvoja usluge. Potrebno je gledati na cjelokupnu uslužnu koncepciju ili skup povezanih djelatnosti, tek tada će se uvidjeti da li je kod nekih od njih potrebno nešto poduzeti, to jest promijeniti. Bilo to poboljšanje pouzdanosti, bolja prilagodba, ili inovacija. Ukoliko dođe do problema s pouzdanošću, koji ujedno prijete glavnom poslovanju, treba početi raditi na poboljšanju pouzdanosti. Kada strategija poduzeća diktira spuštanje u lancu vrijednosti kako bi ponudili usluge dodane vrijednosti, treba biti inovativan. S vremenom, poduzeće bi se trebalo aktivirati na svim razinama hijerarhije.

Inovaciju je potrebno tretirati i shvaćati kao proces, više nego kao sam događaj, jer inovacija se ne događa sama od sebe, već predstavlja rezultat ciljanih i usmjerenih djelatnosti kojima je cilj postići nešto novo. Inventivnost je prvi korak dugog procesa primjene dobre ideje na široko rasprostranjenu i učinkovitu uporabu. Poduzeća s briljantnim idejama uspijevaju stvoriti dobar posao zahvaljujući strategiji kojom to ostvaruju. Time cijeli proces inovacije usluge ovisi o osmišljavanju i razvoju kreativnih ideja. Veliki broj novih usluga i proizvoda ne prolaze na tržištu. Vodeći se tom činjenicom naglašava se potreba drugačijeg razmišljanja o inovacijama od onog o trenutnim ponudama. Zadatak poduzeća koje nudi novu uslugu je da usluga odgovara potrebi koja je dovoljno važna i vrijedna da korisnici budu voljni platiti je. Sama po sebi, inovacija je rizična. Ni najsposobnija poduzeća ne mogu riskirati unedogled. Nužno je birati između različitih tržišnih i tehnologijskih prilika. Veoma je važno da se ti izbori uklapaju u cjelokupnu poslovnu strategiju poduzeća, da budu temeljeni na već oblikovanim

područjima tehničkih i tržišnih sposobnosti, te da organizacija cijelim putem izravno surađuje s korisnicima. Na slici 6. sažeto je prikazan prikaz postizanja navedenih ciljeva.

Slika 6. Proces inovacije usluge



Izvor: izradila autorica prema Gustafsson, A. i M. D. Johnson, Natjecanje u uslužnoj ekonomiji: kako stvoriti konkurentsku prednost kroz razvoj i inovaciju usluge, Zagreb, MATE d.o.o., Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, 2006., str. 121.



**Usmjerite svoju energiju.** Inovacija usluge može predstavljati te otvoriti mnogo prilika, dok s druge strane može prouzročiti i mnogo problema. Problem je usmjeriti energiju u one dijelove lanca koji su konzistentni cjelokupnoj korporacijskoj ili organizacijskoj strategiji i resursima (poput financijskih i tehnologijskih resursa te jačine trgovačke marke, ugleda i odnosa s klijentima). Najbolji način za traženje prilika detaljna je analiza okruženja u potrazi za temeljnim promjenama u djelatnostima, poput novih tehnologijskih prilika, novih poteza konkurenata te izmjena tržišnih, poslovnih ili pravnih uvjeta. Istraživanje tržišta može dovesti do mogućnosti za inovaciju koja nastaje međuigrom različitih faktora. Mnoge nove usluge omogućene su zahvaljujući kombinaciji nove tehnologije i glavnih korisnika koji koriste usluge onako kako im najbolje odgovara. Mnogo inovacija poprima oblik samouslužnih tehnologija koje korisnicima omogućavaju da sami proizvode usluge bez izravnog uplitanja ili interakcija sa zaposlenicima poduzeća. Najbolji primjer takve inovacije je Internet bankarstvo koje korisnicima omogućuje plaćanje računa putem Interneta, ali i mnoge druge usluge. Sustavi menadžmenta računovodstva ili menadžmenta odnosa s korisnicima (CRM – Customer Relationship Management) koji korisnicima omogućuju pristup podacima koji je donedavno imalo uslužno osoblje (poput “skidanja” uslužnih savjeta ili programa Della ili poreznih obrazaca te uputa Službe unutarnjih prihoda). Tehnologija samousluge posebno se može primijeniti u kontekstu poslovanja od poduzeća prema korisniku gdje je marketing jedan na jedan otežan zbog velikog broja glavnih korisnika. Ona pruža stupnjevanje: sposobnost brzog i isplativog povećanja djelovanja od relativno malog broja na mnoštvo korisnika. Takvo stupnjevanje pomoglo je kompaniji Amazon da poveća svoje prijedloge vrijednosti korisnicima. Nova je tehnologija dostupna uvijek, rijetko je bolesna i ne ide na godišnji odmor. Korisnicima je usluga dostupna iz bilo kojeg mjesta u bilo koje vrijeme te imaju više kontrole nad interakcijom. Dok se cjelokupna usluga i dalje prvenstveno temelji na ljudskoj interakciji, ne vole baš svi korisnici imati posla sa zaposlenicima, što je još jedna prednost tehnologije samousluge. Treba imati na umu da previše tehnologije, poduzeće može pretvoriti u davatelja robne usluge koji konkurira cijenama. Biti će lakše imitirati tehnologiju nego jaku uslužnu kulturu i povezane djelatnosti koje ona podržava. Poduzeće će teško stvoriti blizak odnos s korisnicima ako će koristiti samo Internet. Još jedan rizik je taj što se možda neće svi korisnici snaći te lako koristiti samouslužnu

tehnologiju. Prema tome, treba istražiti kakvi su stavovi korisnika prema tehnologiji te njihovoj tendenciji ka prihvaćanju i primjeni iste. S obzirom na da to davatelji uključuju usluge u postojeću ponudu proizvoda, u trgovanju od poduzeća prema poduzeću problem je ponešto drugačiji. Ovdje je potrebno da poduzeće razumije kroz što sve njegovi poslovni korisnici moraju proći kako bi poslovali s njime i usredotočiti se na uklanjanje “slabih točaka”. Koje troškove može srezati kako bi im olakšali život i može li djelatnosti obavljati isplativije te bolje od drugih. Promatranje proizvoda kao usluga koje tek čekaju da se razviju odmiče pogled s proizvodnje prema uporabi, s proizvoda na proces i s transakcija na odnose, a kako se sve više profitnih marži u poslovanju spušta niz vrijednosni lanac, proizvodne će se kompanije morati nastaviti kretati u tom smjeru. Postavlja se pitanje, kamo da poduzeće usmjeri svoju energiju? Ovisi o cjelokupnoj strategiji posla u kojem poduzeće želi biti te načinu na koji želi konkurirati. Lanac vrijednosti iz uslužne perspektive podijeljen je u četiri kategorije: poslovni model, djelatnosti podržavanja usluge, uslužne djelatnosti korisnicima te ishodi za korisnike. Revidiranjem uslužnog poslovnog modela poduzeće bi trebalo navesti na razmatranje nekih pitanja. Koliko bi usluga trebala obuhvaćati ljudske interakcije naspram tehnologije? Koliko bi ponuda vrijednosti trebala ovisiti o proizvodima nasuprot uslugama? Koliko bi trebali biti okrenuti transakcijama nasuprot odnosima? Ponovno razmatranje službe odnosa s korisnicima znači pregled onih povezanih djelatnosti koje direktno uključuju korisnika, poput toga kako se korisnici koriste katalogom ili web stranicama kako bi se pripremili za kupovinu u Ikea. Razmatranje ishoda za korisnike može uključivati promjenu trgovačke marke ili djelatnosti menadžmenta odnosa kako bi poboljšali cjelokupno iskustvo korisnika. Odličan primjer je Ikea koja svojim korisnicima nudi tečajeve besplatnog kuhanja i uređenja doma. Te djelatnosti pomažu Ikea u gradnji odnosa sa svojim korisnicima, čak i onda kada oni ne kupuju namještaj ni kućanske elemente.

***Posvetite se korisnicima.*** Nakon što poduzeće odluči u kojim će područjima provesti inovacije, slijedeći korak koji bi trebalo napraviti je posvetiti se svojim korisnicima. Cilj tog koraka je saznati na koji način, to jest kakvom uslugom bi poduzeće riješilo probleme svojih korisnika, te time poboljšalo i obogatilo njihovo iskustvo. Vrlo vjerojatno je da se taj cilj neće postići samo razgovarajući s menadžerima te zaposlenicima ili provođenjem istraživanja tržišta te angažiranjem konzultantskih službi. Treba imati izravan pristup

korisnicima kako bi razumjeli njihove potrebe, želje te kako bi shvatili što korisniku predstavlja vrijednost. Čitanje izvještaja ili sudjelovanje na prezentacijama nije zamjena za izravno suočavanje s onim što korisnici doživljavaju. Glavna sposobnost trebala bi postati duboko razumijevanje svojih korisnika. Da bi se to postiglo, potrebno je izaći izvan okvira tradicionalnih metoda i sredstava za ispitivanje tržišta i korisnika. Fokus grupe, upitnici te slične metode istraživanja od korisnika traže neko prethodno iskustvo kojeg se korisnici mogu sjetiti. Korisnici nemaju prethodnog iskustva u potpuno novoj usluzi. U većini slučajeva, inovacija usluge uključuje promatranje i temeljito ispitivanje u svrhu shvaćanja što korisnici pokušavaju postići korištenjem proizvoda ili usluge te pronalaska novih načina da im se pomogne postići ciljeve. Postoje različite proaktivne metode istraživanja tržišta usmjerene na razumijevanje osnovnih potreba i vrijednosti korisnika. Navedene metode neće same po sebi pružiti odgovore ili inovacije, nego podatke potrebne za njihov razvoj. Te metode su: istraživanje povijesnih i temeljnih nacionalnih faktora, nenametljive mjere i promatranja, segmentacija vrijednosti, usporedbe neusporedivog, projektivne tehnike te analiza lanca sredstava i cilja.

*Povijesni i nacionalni faktori.* Pod povijesnim i nacionalnim faktorima misli se na temeljne razlike između država i kultura. Primarni izvor informacija je povijest te istraživanje kulturalnih razlika. Ukoliko poduzeće želi predstaviti novu uslugu u novoj državi, potrebno je znati kako bi korisnici u njoj prihvatili i koristili tu uslugu. Gustafsson i Johnson navode primjer korisnosti među kulturalnih usporedbi koje je dalo Hofstedeovo istraživanje u kojem se nacije ocjenjuju prema četiri opisne dimenzije: doseg moći (stupanj do kojeg se nejednakost prihvaća), individualizam (stupanj vlastitog nasuprot zajedničkom interesu), maskulinitet (čvrsto definirane spolne uloge, nasuprot preklapajućima) te izbjegavanje nesigurnosti (toleriranje "nestrukturiranih, nejasnih ili nepredvidljivih" situacija). Navedeno istraživanje je pokazalo da korisnici u SAD-u više vrednuju doseg moći i individualizam nego korisnici u Švedskoj. Te razlike pokazuju da usluge putem Interneta ili raznih medija, osmišljene kako bi promicale individualna postignuća imaju veću vjerojatnost postizanja uspjeha u SAD-u.

*Nenametljive mjere i promatranja.* Nenametljive mjere i promatranja uključuju širok spektar podataka o fizičkim trgovinama, arhivima te promatranjima. Te se informacije

prikupljaju bez znanja korisnika da ih se ocjenjuje. Kako sustavi menadžmenta odnosa s korisnicima postaju sve sofisticiraniji, korisnici ostavljaju tragove koje je moguće proučavati i iskoristiti za razvoj novih usluga.

*Segmentacija vrijednosti.* Segmentacija vrijednosti okuplja korisnike koji dijele slične temeljne vrijednosti, koje se nazivaju trajnim vjerovanjima korisnika. Na primjer, nekim ljudima je od karijere važniji njihov obiteljski život i obrnuto. Do tih temeljnih vrijednosti dolazi se putem anketa u kojima se ne spominju određeni proizvodi ili usluge.

*Usporedbe neusporedivog.* Ova metoda podrazumijeva zamolbu ispitanika da usporede potpuno različite proizvode, usluge ili kompanije prema njihovim sličnostima i razlikama.

*Projektivne tehnike.* Projektivne tehnike predstavljaju način izbjegavanja dobivanja socijalno prihvatljivih ili status quo odgovora od korisnika za vrijeme razgovora, fokus grupa ili anketa. Ispitanici su dužni projicirati svoje osjećaje ili stavove prema određenom proizvodu ili usluzi neizravno na treću stranku.

*Analiza lanca sredstava i cilja.* Teorija sredstava i ciljeva nastoji objasniti kako izbor određenog proizvoda i usluge korisniku omogućava da ispuni svoj cilj. Ova metoda podrazumijeva ispitivanje korisnika zbog čega im je određena karakteristika proizvoda ili usluge važna. Koje pogodnosti ili vrijednosti ta karakteristika ispunjava ili koje probleme, odnosno posljedice stvara. Ispitivač nastavlja s postavljanjem pitanja korisniku sve dok ne dođe do konačnog odgovora, a time i temeljne potrebe ili vrijednosti.

Navedene metode pomažu da se u razmišljanju poduzeće izdigne iznad svoje trenutne ponude proizvoda ili usluga te da se više usredotoči na probleme koje korisnici pokušavaju riješiti, odnosno temeljne potrebe i vrijednosti koje pokušavaju zadovoljiti. U cjelini, navedene proaktivne metode istraživanja pružaju uvid u temeljne potrebe i vrijednosti svojih korisnika.

***Stvaranje i prikupljanje ideja.*** U procesu inovacije, sljedeći korak je stvaranje, odnosno smišljanje i prikupljanje ideja. Korisnici mogu predstavljati jedan od najvažnijih i nedovoljno iskorištenih izvora kreativnosti, pa bi poželjno bilo da su i sami korisnici aktivni sudionici tog procesa. Inovacije koje se temelje na idejama korisnika vrlo vjerojatno je da će prije rezultirati uspjehom na tržištu nego one koje se temelje samo na tehnologiji.

Korisnici smišljaju, izrađuju prototipove i koriste većinu fizičkih dobara prije nego što komercijalna poduzeća ponude ta dobra, ali u većini slučajeva menadžeri i istraživači uvelike ignoriraju nove uslužne ideje korisnika. Ipak, korisnici neće baš u svemu biti izvor dobrih ideja. Razlog tome je što nemaju dobru cjelokupnu sliku povezanih djelatnosti ili ciljnog tržišta poduzeća. Ne znaju što je tehnički moguće postići i ponekad ih mogu pokretati neki skriveni motivi. Kao “dizajneri” u određenom uslužnom procesu, neopterećeni organizacijom poduzeća te njezinim ograničenjima, vjerojatnije je da će upravo korisnici razmišljati slobodnije te razviti ideje koje će odgovarati njihovim potrebama. Poželjno je poticati korisnike da budu izvor novih ideja, ali to poticanje zahtijeva strukturiran proces koji im omogućava sudjelovanje. Neće svi korisnici htjeti biti dio tog procesa, ali uspije li poduzeće pronaći one korisnike koji će htjeti biti, oni itekako mogu pridonijeti organizaciji svojim iskustvima, znanjem, vještinama, spremnošću na učenje i eksperimentiranje te sposobnošću da sudjeluju u aktivnom dijalogu. Direktnim uključivanjem korisnika u proces inovacije smanjit će se troškovi razvoja, razvijat će se usluge koje će biti lakše koristiti te za koje postoji veća vjerojatnost da će biti prihvaćene na tržištu. Važno je da postoji jasan proces stvaranja i prikupljanja ideja korisnika.

***Strategija, kultura i vrata organizacijske promjene.*** Nakon što su se prikupile ideje korisnika te drugih izvora, potrebno je odabrati ideje za razvoj koje imaju najveći potencijal za uspjeh. Razvoj proizvoda i razvoj usluge u ovom stadiju obično uključuju proces lijevka, u kojem ideje prolaze kroz niz kontrolnih točaka ili stadijskih vrata. Usluge se od proizvoda razlikuju po prirodi vrata. Model izgradnje konkurentske prednosti u usluzi naglašava dvije glavne kontrolne točke. To su strategijska i kulturna vrata koja se primjenjuju na inovacijski proces. Nove uslužne ideje moraju biti konzistentne s cjelokupnom uslužnom strategijom te njezinim povezanim djelatnostima. Ukoliko jesu, potrebno je osigurati da uslužna kultura korisnicima i norme mogu poduprijeti ideje konzistentne sa strategijom. S obzirom da su inovacije u usluzi vjerojatno novost za organizaciju, dodana je i kontrolna točka za inovaciju. Stabilna kultura važna je za uspjeh u usluzi. Pritom se ne misli da kultura treba biti statična, kratkoročna ili potpuno otporna na promjene. Kultura poduzeća može biti njegova najveća prednost ili nedostatak. Poduzeća često upadaju u kolotečinu vlastitih poslovnih modela te se teško odlučuju na promjenu svoje tehnologije, proizvoda, usluga ili distribucijskih kanala. Usredotočuju se

na pružanje usluga koje su korisnici željeli jučer. Iako se ne može biti uvijek korak ispred drugih, poduzeće treba biti otvoreno za promjene. Kao što Tushman i O'Reilly primjećuju: "Kultura je istovremeno ključ za kratkotrajan uspjeh i, ukoliko se njome ne upravlja pravilno, za dugoročan neuspjeh. Kultura može osigurati konkurentsku prednost, ali može također stvoriti prepreke za inovaciju i promjene koje su nužne za uspjeh."

**Završetak procesa.** Osmišljavanje usluge te izrada prototipa su zadnja dva koraka procesa inovacije usluge. Nakon njih slijedi isprobavanje te primjena. Uključivanje korisnika bitno je i u ovim stadijima te posebno korisno za brzu izradu prototipa koja je uobičajena u kontekstu proizvodnje. Pri brzom izradi prototipa usluga korisnici najprije testiraju prototipove usluga i pružaju povratne informacije, a zatim poduzeće poboljšava iste sve dok ne zasluži odobrenje korisnika. Ti koraci predstavljaju učinkovitu kombinaciju aspekata testiranja usluge s osmišljavanjem usluge i prototipiziranjem kako bi se smanjilo vrijeme potrebno za prodaju te povećala vjerojatnost uspjeha. Pružanjem povratnih informacija tijekom stadija razvoja korisnici postaju suradnici u oblikovanju usluge. Primjerice, Microsoft je učinkovito iskoristio ovu vrstu beta – testiranja i povratnih informacija u razvoju svog Windows 2000 operativnog sustava. Isto kao što je Telia Mobile iskoristio proces za razvoj svoje početne Unified Messaging usluge u kojoj je spojio svoje usluge elektroničke pošte, faks i glasovne pošte. Međutim, nerijetko baš u ovim zadnjim stadijima inovacijskog procesa dolazi do zaustavljanja. Menadžeri i zaposlenici postaju zarobljenici procesa i rutina koji su dobro funkcionirali u prošlosti.<sup>19</sup>

Inovacije zahtijevaju integrirani pogled, a ne samo sporadične manje projekte. Pojam izum često se zamijeni s pojmom inovacija. No, izum i inovacija imaju ponešto drugačije značenje. Izum predstavlja samo ideju, dok inovacija predstavlja cijeli proces pa sve do uspješnog lansiranja proizvoda ili usluge na tržište. No, dobra ideja, odnosno dobar izum ne znači uvijek tržišni uspjeh već postoji puno faktora o kojima to ovisi. O razvoju tržišta, projektnom menadžmentu, financijskom menadžmentu te drugima.

---

<sup>19</sup> Gustafsson A. i M. D. Johnson, Natjecanje u uslužnoj ekonomiji: kako stvoriti konkurentsku prednost kroz razvoj i inovaciju usluge, Zagreb, MATE d.o.o., Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, 2006., str. 117. – 134.

Kada se radi o novom proizvodu, sve počinje od prikupljanja tako zvanih signala koji dolaze iz okoline pa konačno do lansiranja. Organizacija je ta koja prati i uči iz cijelog tog procesa, to jest projekta. Ako je riječ o odluci kada će se kupiti nova tehnologija i time načiniti procesna inovacija, slijedit će jednaki koraci. Počet će od signala iz okoline, u ovom slučaju izvor signala je interni, primjerice problem s postojećim strojem i krenut će se u nabavu nove tehnologije. Prilikom toga, potrebno je osmisliti dobar projekt implementacije i uključivanja nove tehnologije u postojeći sustav, pripremiti, odnosno doškolorati zaposlene i potaknuti ih da iskoriste sve mogućnosti tehnologije što na kraju može rezultirati i novim proizvodom.

Usluge, iako se razlikuju od proizvoda, prolaze kroz iste faze. Primjerice, kod uvođenja novog paketa usluga, također se prolazi cijeli proces, od prikupljanja informacija i podataka, strateškog koncepta, proizvodnog i tržišnog razvoja pa sve do lansiranja i promocije.<sup>20</sup>

### **3.4. Konkuriranje i stvaranje prednosti u usluzi**

U današnje vrijeme, najbolji potez bio bi staviti se u ulogu korisnika i truditi se kako bi ih što bolje razumjeli, upoznali se s njihovim problemima te kreirajući odgovarajuću uslugu poboljšali njihov život. Pružanje visoko kvalitetnih usluga veoma je bitno. Poslovna logika konkuriranja kroz usluge je rješavanje problema korisnika pružanjem najisplativijih uslužnih rješenja. Najbolji način za privlačenje, a ujedno i zadržavanje korisnika. Konkuriranje kroz usluge postaje više od trenda, bilo da se radi o konkurentu u tradicionalnoj uslužnoj djelatnosti ili proizvođaču fizičkih dobara. Dodavanje vrijednosti pruženim uslugama postaje način života.

Za učinkovito konkuriranje u uslužnoj ekonomiji, sastavni elementi koji su potrebni poduzeću su održavanje, poboljšavanje te inovacija usluge. Uvijek je potrebno imati pripremljenu strategiju i plan kako iskoristiti te sastavne elemente. One potrebe korisnika koje ispunjava određeno poduzeće, ali ne i njegovi konkurenti, izvor su konkurentske prednosti. Upravo je to razlog zašto će korisnici odabrati dotično poduzeće. S druge strane, potrebe korisnika koje ispunjavaju njegovi konkurenti njihova su relativna

---

<sup>20</sup> Prester, J., op. cit., str. 29. – 32.

prednost, a slaba točka poduzeća. Obično to bivaju razlozi odlaska korisnika konkurenciji. Zanimljive su i one ponude koje pruža poduzeće i njegovi konkurenti, ali koje uopće ne odgovaraju potrebama korisnika. Nerijetko se dogodi da uslužna, ali i proizvodna poduzeća oponašaju postupke svojih konkurenata, a da nisu provjerili trebaju li ili žele li ih njihovi korisnici. Umjesto kompetitivnog uspoređivanja s “najboljima u poslu” potrebno je uvijek imati fokus i biti usmjeren ka korisniku. Kako bi poduzeće iskoristilo prednosti tržišta da napravi prvi korak i stvori konkurentsku prednost potrebna je jaka poslovna kultura poduzeća. Bez obzira na sve veću razvijenost tehnologije i tehnoloških rješenja, usluge se još prvenstveno tiču ljudi, a ljudi od usluge zahtijevaju pozitivnu organizacijsku i korisniku usmjerenu uslužnu kulturu. Potrebna je jasna i dosljedna usmjerenost na određeni dio tržišta, jer razvijena kultura i usmjerenost povećavaju sposobnost organizacije da povežu djelatnosti ili stvore skup usluga koje će predstavljati jedinstvena rješenja za potrebe korisnika.

Veoma je bitna kultura poduzeća, jer sve počinje i završava s njom. Pritom se misli na općenitu organizacijsku kulturu te onu specifičnu, odnosno korisniku usmjerenu uslužnu kulturu. Organizacijska kultura je skup više ili manje uobičajenih vrijednosti, vjerovanja i normi. Organizacija mora vrednovati ili vjerovati da su neki načini poslovanja ključni za dugoročan poslovni uspjeh, poput postupanja s poštovanjem prema zaposlenicima te izgradnje odnosa s korisnicima. Uobičajeno prihvaćene vrijednosti koje uspješne uslužne organizacije primjenjuju su inovacija, izvrsnost, veselje, timski rad, poštovanje, poštenje te socijalna dobit.

Glavne vrijednosti određene organizacije pružaju osnovu za razvoj specifičnije, korisniku usmjerene uslužne kulture. Dok organizacijska kultura odražava razlog postojanja poduzeća, korisnicima usmjerena uslužna kultura način je razumijevanja poslovnog modela koji organizaciji omogućuje da prikuplja resurse, prosperira i razvija se. Hotelski direktor J. W. Marriott mlađi<sup>21</sup> vrlo jednostavno opisao je logiku uslužno – profitnog lanca: ukoliko su zadovoljni zaposlenici, biti će zadovoljni i korisnici, što rezultira konačnim financijskim uspjehom. Korisnicima usmjerena uslužna kultura promiče potrebu da se ulaže u zaposlenike koji će pružati vrhunsku uslugu korisnicima te u korisnike koji neće

---

<sup>21</sup> Gustafsson, A. i M. D. Johnson, op.cit., str. 30.



poslovati ni s kim drugim. U osnovi je korisnicima usmjerene uslužne kulture uvjerenje da je politika koju korisnici doživljavaju upravo ona koju i zaposlenici doživljavaju. Usluga je zapravo proces ili sustav unutar kojeg bi korisnici i zaposlenici trebali raditi zajedno. Kako bi se uopće razvila korisnicima usmjerena uslužna kultura, svi dijelovi sustava moraju zajedno i skladno funkcionirati.

Kada poduzeće želi izgraditi i uopće održati prednost u usluzi veoma je bitno da je strateški usmjereno na određeni dio korisnika, a ne na „mnoštvo“. Potrebno je odlučiti koga se će usluživati, a koga ne, jer u protivnom sustav neće raditi kako treba. Primjerice, Ikeina uslužna koncepcija i djelatnosti usmjereni su na izbjegavanje bolje stojećih slojeva društva čije potrebe već ispunjavaju skuplje trgovine namještaja. Ikea se okrenula mnoštvu ljudi koji žele moderan namještaj po prihvatljivoj cijeni i koji su voljni sudjelovati u tom procesu. Proizvodnja uz niži trošak te sudjelovanje korisnika (putem informativnih kataloga, web stranica i izložbi te samodostave i samostalnog sastavljanja namještaja) ključni su za Ikeinu uslužnu koncepciju i strategiju. Ostala poduzeća usmjerena su na vrlo različite dijelove tržišta. U Southwest Airlinesu to je korisnik – putnik koji bi na putovanju od jednog do drugog odredišta mogao putovati raznim prijevoznim sredstvima, Ritz – Carlton okrenuo se luksuznom uslužno zahtjevnom korisniku hotela. Proširivanje kulture i povezivanje djelatnosti koji se stvaraju u pokušaju da se pruži usluga previše različitim korisnicima, sustav se ruši i gubi prednost. Kako bi zaposlenici Ritz – Carltona bili prezaposleni obavljanjem nekim rutinskih zadataka za mnoštvo, njihove djelatnosti ne bi bile u skladu s visoko personaliziranom uslugom koju zaposlenici hotela Ritz – Carlton pružaju odabranom dijelu korisnika. Vrijednost koju hotel pridaje zaposlenicima tretirajući ih kao “dame i gospodu koji uslužuju dame i gospodu” tada bi bila potkopana.

Ono po čemu se uslužni kontekst razlikuje od konteksta fizičkih dobara osnovna je povezanost segmentacije i diferencijacije, a poznato je da za stvaranje prednosti u usluzi potrebno oboje. Uspješne uslužne kompanije kombiniraju segmentaciju i diferencijaciju kao dio svog cjelovitog sustava povezanih djelatnosti. Upravo te povezane djelatnosti tvore diferencijaciju, a mogu se promatrati iz različitih perspektiva.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> ibidem, str. 25. – 33.

### **3.5. Kontinuirano unaprjeđivanje usluga**

Najjednostavniji način poboljšanja poslovanja i podizanja kvalitete usluge je kontinuirano unaprjeđenje koje se provodi postupno, svaki dan, na svakom radnom mjestu. Za njegovo uspješno provođenje bitno je analizirati proces pružanja usluga, prikupljati komentare korisnika te korigirati aktivnosti u skladu s njihovim potrebama. Činjenica da se unaprjeđenje usluga mora više fokusirati na ljude, to jest korisnike i pružatelje usluga jest ono što razlikuje kontinuirano unaprjeđenje u proizvodnji od onog u uslugama. Najpoznatiji alati koji pomažu kontinuiranom unaprjeđenju su alati “potpunog upravljanja kvalitetom” (eng. Total Quality Management – TQM) koji već više od trideset godina u praksi daju dobre rezultate.

#### *3.5.1. Kontinuirano unaprjeđivanje usluga putem TQM-a*

Kao glavni razlozi uspjeha, poduzeća često navode jaku organizacijsku kulturu, edukaciju zaposlenih te osposobljenost zaposlenika za rješavanje problema. Kontinuirano unaprjeđenje moguće je samo ako je organizacijska kultura takva da podržava takvo unaprjeđenje, a to znači da vodstvo uslužnog poduzeća to pokazuje svojim primjerom. Zaposlenici moraju biti motivirani te imati visoko samopoštovanje. Kako bi se kultura kontinuiranog unaprjeđenja održala, vodstvo mora otklanjati sve zapreke, to jest vjerovanja poput “ne smijem to”, “ne može se to” i slično. U tom slučaju, svako takvo vjerovanje mora pratiti određeno rješenje. Na primjer, ukoliko zaposlenik kaže “ne smijem to”, tada menadžment tog radnika mora ovlastiti da smije riješiti dani problem. Takvo rješenje prikazano je na primjeru hotela Ritz – Carlton, u kojemu osoblje na recepciji ima ovlasti potrošiti 2000 \$ na godinu kako bi riješilo problem nezadovoljnog korisnika. Izgovor zaposlenika “ne može se to” proizlazi iz nedovoljne motiviranosti zaposlenika pa bi takvom zaposleniku trebalo dati otkaz. Opravdanje za takav potez nalazi se u tome da takav zaposlenik daje loš primjer drugim zaposlenicima te stvara nezadovoljstvo kod korisnika ako im kaže da tu uslugu ne mogu dobiti. Rješenje problema je u boljem odabiru zaposlenika. Što zaposlenici stvore bolju sliku o uslužnom poduzeću, to će korisnik uslugu percipirati kvalitetnijom. U uslužnim poduzećima iznimno je važno motiviranje. Motiviranje nije nužno novčano, ono može biti i jednostavna pohvala kada zaposlenik nešto dobro napravi. Bez motivacije zaposlenici mogu upasti u zamku rutine i time smanjiti kvalitetu usluge. Kontinuirano unaprjeđenje usluga nije jednostavan zadatak.

Ankete o zadovoljstvu korisnika nisu dovoljne jer se redovito dobivaju samo komentari zadovoljnih korisnika. S druge strane, orijentirati se samo na interno postavljane mjere kvalitete usluge, na primjer, postavljanje gornje granice na čekanje korisnika od tri minute može povećati efikasnost usluge, ali ne nužno dodatnu vrijednost korisniku. TQM ima ugrađenu pretpostavku da je korisnik na prvom mjestu te da su zaposlenici angažirani u pružanju vrhunske usluge. Osobe u direktnom kontaktu s korisnicima mogu kroz razgovor s korisnicima saznati kako unaprijediti uslugu. Prema Johnston i dr.<sup>23</sup> predani i motivirani zaposlenici, uslužni proces koji je stabilan i kontroliran, jaka organizacijska kultura koja se izgrađuje putem motivacijskih tehnika te rješavanje problema kada se oni pojave, osigurat će kontinuirano unaprjeđivanje usluga.<sup>24</sup> Ružić, E. i T. Terlević<sup>25</sup> smatraju kako bi interni marketing mogao igrati važnu ulogu u današnjem gospodarstvu, no nažalost, istraživanja su pokazala kako je interni marketing područje koje je još uvijek premalo primjenjivano u hrvatskim poduzećima.

### 3.5.2. *Kontinuirano unaprjeđivanje – učenje na greškama*

Vrijedan ulazni podatak za kontinuirano unaprjeđenje su reakcije korisnika. Greške mogu koštati uslužno poduzeće, a mogu se izgubiti korisnici i tržište. Greške su uobičajene i mogu poslužiti kao izvrsno sredstvo za unaprjeđivanje, ali pod uvjetom da se ozbiljno shvate te poduzme korektivna mjera. Što god bio uzrok greške, problem se mora riješiti. To se naziva “popravak usluge” i postaje sve važnijim izvorom kontinuiranog unaprjeđenja u uslužnim poduzećima. Mogući izvori grešaka su greške u uslužnom sustavu, greška u tehnologiji koja je potrebna da bi uslužni sustav izvršio uslugu, te nepredvidljivo ponašanje korisnika. Poduzimaju li se koraci za rješavanje uzroka problema smanjit će se troškovi kompenzacija nezadovoljnim korisnicima. Naime, rješavanje problema zaposlenicima će biti lakše raditi, usluga će biti bolja, zadovoljstvo korisnika veće, a sve to će se pozitivno odraziti na financijske rezultate.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> J. Prester, op. cit., str. 322.

<sup>24</sup> ibidem, str. 319. – 321.

<sup>25</sup> Ružić, E. i T. Terlević, Adoption of Internal Marketing and Employee Satisfaction Level in Service Organizations in Croatia, <<https://www.bib.irb.hr/933438>> (pristupljeno 26.02.2021.)

<sup>26</sup> Ibidem, str. 330. – 333.

### **3.6. Korisnik kao sudionik u procesu proizvodnje usluga**

Za oblikovanje usluge i njezine marketinške strategije potrebno je razumjeti odnos između uslužnog poduzeća i korisnika usluge. Poduzeće treba znati tko je korisnik usluge, koja su njegova očekivanja, potrebe i želje te kako se on ponaša. Postoje tri faze u kojima se razmišljanja i ponašanje korisnika usluge razlikuju. Te faze su: faza koja prethodi korištenju, korištenje usluge te procjena zadovoljstva nakon korištenja usluge. U prvoj fazi obuhvaćeni su svi elementi i aktivnosti koje prethode kupovini usluge: svijest o postojanju potrebe i želja za njezinim zadovoljenjem, traženje informacija iz internih i eksternih izvora, odabir među ponuđenim mogućnostima. Shvatiti zašto korisnik odabire određenu uslugu i uslužno poduzeće cilj je marketinških stručnjaka. Točno predvidjeti proces razmišljanja i odlučivanja pojedinačnog korisnika, ipak je nemoguće. Postoje brojne poteškoće s kojima se pružatelji usluga mogu suočavati u ovoj fazi, a koje su rezultat njihove nesigurnosti u ono što mogu očekivati. Proizlaze iz nemogućnosti prethodne potpune procjene stanja korisnika usluge, kao što je tjelesno zdravlje osobe koja želi koristiti usluge fitnesa te mnoga druga.

Reakcije korisnika do kojih dolazi tijekom procesa pružanja odnosno korištenja usluge ono je što marketinški stručnjaci nastoje shvatiti. Korisnik pristupa procesu korištenja usluge s unaprijed formiranim očekivanjima. S obzirom na interakciju i osnovna obilježja usluge, posebno neodvojivost proizvodnje, to jest pružanja od korištenja, korisnik već tijekom te faze počinje procjenjivati uslugu. Najčešći problemi do kojih dolazi u ponašanju korisnika tijekom druge faze su nepridržavanje rutinskih koraka, ignoriranje i/ili nepoštivanje propisanih procedura te postavljanje pretjeranih zahtjeva. Stoga je veliki izazov za pružatelja usluge razviti takvu strategiju kojom će se problemi izbjeći ili svesti na najmanju moguću razinu.

U trećoj fazi korisnik procjenjuje uslugu uspoređujući percepcije s očekivanjima. Za zadovoljstvo pruženom uslugom presudna je upravo percipirana, subjektivna vrijednost usluge koja se razlikuje od korisnika do korisnika. Osim oblikovanjem koncepta, to jest sadržaja usluge, poduzeće može i treba doprinositi zadovoljstvu korisnika uspješnim upravljanjem i usklađenim djelovanjem svih elemenata procesa pružanja usluge: zaposlenika koji dolaze u kontakt s korisnicima, opreme i fizičkog okruženja, ostalih

korisnika i unutrašnje organizacije. S obzirom da je rezultat procesa razmjene u slučaju usluga uvijek određeno iskustvo, korisnik može imati poteškoće u razumijevanju i interpretaciji, posebno kratkoročno onoga što je u razmjeni dobio. Što je neopipljivost usluga izraženija, korisnicima je teže izvršiti procjenu pa problemi postaju veći, primjerice, procijeniti dobivenu vrijednost usluga poput životnog osiguranja ili sveučilišnog obrazovanja neizvedivo je jednokratno i kratkoročno.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Đ. Ozretić Došen, Osnove marketinga usluga, Zagreb, Mikrorad d.o.o., 2010., str. 41. – 44.

#### 4. TURIZAM – TEORIJSKI ČIMBENICI TE VRSTE I OBLICI

Turizam je vrlo složena društvena i ekonomska pojava. Struktura te pojave zahtijeva kompliciranu organizaciju koja čini turistički sustav. Jedna od najprihvatljivijih definicija turizma koju su dali švicarski autori Hunziker i Krapf<sup>28</sup>, a koju je osvojilo i Međunarodno udruženje znanstvenih turističkih eksperata (AIEST) glasi „turizam je skup odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekog mjesta ako se s tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova gospodarska djelatnost“. Oko pojmova turist i turizam vlada prilično velika zbrka, a u literaturi se mogu pročitati brojne definicije jer gotovo svaki pisac turizam definira prema svom poimanju. S obzirom na to, turizam se može definirati kao skup odnosa i pojava, društvenog i ekonomskog karaktera. Turizam predstavlja cjelokupnost jedne pojave, dok je turist sudionik te iste pojave. „Osnovne funkcije suvremenog turizma dijele se na: društvene (humanističke, neekonomske) i ekonomske. Društvene funkcije turizma pridonose humanističkim vrijednostima turizma, to jest obogaćivanju čovjeka novim spoznajama, doživljajima te aktivnostima, a povezuje se s izvornim motivima turističkih kretanja, koji nisu u vezi s postizanjem gospodarskih ciljeva, a dijele se na one s neposrednim djelovanjem (zdravstvene, rekreacijske i kulturne funkcije) i posrednim djelovanjem (socijalne, obrazovne i političke funkcije). Ekonomske funkcije turizma su aktivnosti usmjerene na postizanje konkretnih gospodarskih učinaka (turistička potrošnja, izvoz roba i usluga, izravne investicije, poboljšanje devizne bilance, aktiviranje turističkih potencijala, povećanje zaposlenosti, razvoj nedovoljno razvijenih područja i slično) na razini poduzeća i organizacija izravno ili neizravno uključenih u kreiranje turističke ponude, ali i na području turističke destinacije (mjesta, regije ili države) gdje se odvijaju pojedine faze turističke potrošnje. U literaturi je moguće pronaći mnogobrojne kriterije prema kojima se mogu pobliže odrediti, analizirati te raščlaniti pojedine vrste turizma, to jest turističkih kretanja. Tako se vrste turizma razlikuju prema: trajanju boravka turizma (izletnički, vikend, boravišni), stupnju mobilnosti turista (stacionarni, mobilni, tranzitni), dobnoj strukturi turizma (dječji, omladinski, obiteljski), nacionalnoj pripadnosti (domaći, inozemni), načinu organizacije putovanja (individualni, organizirani, mješoviti), tržištu na

---

<sup>28</sup> B. Blažević, Turizam u gospodarskom sustavu, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2007., str. 71. i 72.

kojem se odvija organizacija putovanja (emitivni, receptivni), broju sudionika (individualni, grupni), godišnjem dobu, prostornom obuhvatu (lokalni, regionalni, nacionalni, međunarodni), vremenu kada je određeni resurs najatraktivniji (predsezonski, sezonski, posezonski, izvansezonski), prostoru na kojem se odvija turističko putovanje (primorski, planinski, seoski, gradski), utjecaju na platnu bilancu (aktivni, pasivni) te ostale vrste turizma. No u teoriji, ali i u praksi turizam se često jednostavno dijeli na masovni (velik broj turista, organizirana putovanja, paket aranžmani agencija i turoperatora, niske cijene) i alternativni ili održivi turizam (alternativa sadržajima i ponašanju turista, motivi turista u fokusu, ponuda u ravnoteži s okruženjem). Razlikuju se i specifični oblici turizma zasnovani na prirodnim resursima, poput zdravstvenog, sportskog, nautičkog turizma, ekoturizma, seoskog, lovnog, ribolovnog, robinzonskog i drugih) te specifični oblici turizma zasnovani na društvenim resursima (kongresni turizam, kulturni, gastronomski i enofilski, turizam događanja, vjerski, turizam na umjetno stvorenim atrakcijama te mnogi drugi).<sup>29</sup> Treba razmotriti sve ekonomske funkcije turizma jer one direktno doprinose razvoju kako same pojave, tako i njenom interakcijskom djelovanju unutar i izvan nacionalne ekonomije, pri izučavanju razvojne problematike turističke djelatnosti. Dio turističkih stručnjaka smatra kako je za razvoj turizma u nekoj zemlji bitno da raspolaže pogodnom gospodarskom osnovom te da svoju aktivnost pretežno usmjeri na razvoj osnovnih razvojnih faktora, to jest na investicije kao materijalni faktor proizvedenog društvenog bogatstva i na zaposlenost radnih ljudi u toj oblasti. No, za razvoj svake djelatnosti, posebno turističke, analiza bi bila nepotpuna da ne obuhvaća i subjektivni faktor proizvodnih snaga, to jest radne ljude u toj djelatnosti. Subjektivni faktor naročito je značajan u turističkoj djelatnosti gdje u ukupnoj vrijednosti proizvoda i usluga prevladava novostvorena vrijednost, odnosno živi ljudski rad na račun prenesene vrijednosti. To proizlazi iz samog karaktera turističke djelatnosti gdje dolazi do direktnog kontakta između turističkih proizvođača i turističkih potrošača, a predmet razmjene su usluge i novčana protuvrijednost za njih. Jedna od najznačajnijih ekonomskih funkcija turizma proizlazi iz činjenice da je turizam pretežno uslužna djelatnost. U ugostiteljstvu, prometu, trgovini te mnogima drugima, to jest u djelatnostima koje čine turizam, prevladavaju

---

<sup>29</sup> Hrvatska enciklopedija (mrežno izdanje), Leksikografski zavod Miroslav Krleža, <<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=62763>> (pristupljeno 9.7.2020.)

usluge koje svrstavaju tu djelatnost u tercijarni sektor. U turizmu, veliko značenje ima živi ljudski rad. Turističko poslovanje u principu, odvija se u direktnom kontaktu između proizvođača turističke usluge te njenog potrošača, odnosno turista. Što znači, ukoliko se povećava masa turista potrošača, u pravilu bi se trebala povećavati i masa turističkih proizvođača. Proizvode i usluge turistima pružaju „treći“, samostalni gospodarsko-tržišni subjekti, kao i neki subjekti nelukrativnog sektora. Subjekti, kao i njihovi proizvodi te usluge imaju svoja imena i nazive. Nekad je to ugostitelj sa svojom uslugom, hotelijer s hotelijerskom uslugom, prijevoznik s prijevoznikom uslugom, trgovac s trgovačkom te mnogi drugi.<sup>30</sup>

#### **4.1. Utjecaj turizma na gospodarstvo Hrvatske**

Kao gospodarska i društvena pojava, turizam ima važnu ulogu u gospodarstvu svake suvremene države. Turizam predstavlja skupinu djelatnosti koje zadovoljavaju potrebe turista za vrijeme njegovog putovanja i privremenog boravka u izabranom turističkom odredištu i objektu, a njegov razvoj ima pozitivnog odraza na cjelokupni gospodarski te društveni život neke zemlje.<sup>31</sup>

Hrvatska svake godine konstantno bilježi rast dolazaka i noćenja, stranih ali i domaćih turista. Iz tablice 4, prikazane u nastavku moguće je vidjeti kako je najveći broj dolazaka i noćenja u 2018. i 2019. godini ostvaren u ljetnim mjesecima, točnije u svibnju, lipnju, srpnju, kolovozu te kako počinje opadati u rujnu. U tablici 5, moguće je vidjeti porast dolazaka i noćenja kako stranih tako i domaćih turista.

Osim dolazaka i noćenja, još jedan od glavnih sektorskih pokazatelja je prihod. Prihodi od turizma uvelike utječu na hrvatsko gospodarstvo. Ukupni prihodi u turizmu od stranih gostiju u 2018. godini iznosili su 9,5 milijardi eura, što je za 541,6 milijuna eura, odnosno 6 posto više u odnosu na 2017. godinu. U strukturi deviznih prihoda od turizma prevladavaju prihodi ostvareni od privatnih putovanja (98 posto), dok prihodi na temelju poslovnih putovanja stranih gostiju čine svega 2 posto ukupnih deviznih prihoda u turizmu.

---

<sup>30</sup> ibidem, str. 94. i 95.

<sup>31</sup> Cerović, Z., *Hotelski menadžment*, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2003., str. 63.



Tablica 4. Dolasci i noćenja domaćih i stranih turista (ukupno)

	2018		2019	
	Ukupno		Ukupno	
	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja
Siječanj	210.581	532.075	207.643	504.434
Veljača	219.167	485.251	264.484	549.613
Ožujak	440.270	1.014.777	449.620	943.716
Travanj	950.572	2.513.405	1.105.999	2.975.446
Svibanj	1.642.545	5.759.614	1.569.271	4.916.614
Lipanj	2.627.838	11.850.435	2.921.391	13.016.832
Srpanj	4.330.377	25.918.243	4.325.686	25.522.680
Kolovoz	4.369.121	27.050.659	4.712.039	27.771.360
Rujan	2.190.867	10.186.069	2.170.611	10.365.761
Listopad	963.470	2.826.494	1.076.316	3.080.470
Studeni	372.356	781.182	390.886	819.266
Prosinac	349.416	733.585	372.200	776.739

Izvor: Državni zavod za statistiku, <<https://www.dzs.hr/>> (pristupljeno 23.02.2021.)

Tablica 5. Dolasci i noćenja domaćih i stranih turista

	2018				2019			
	Domaći		Strani		Domaći		Strani	
	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja
Ukupno	2.021.709	6.476.646	16.644.871	83.175.143	2.212.658	7.095.300	17.353.488	84.147.631

Izvor: Državni zavod za statistiku, <<https://www.dzs.hr/>> (pristupljeno 26.02.2021.)

Prema emitivnim tržištima, najviše dolazaka i noćenja u 2018. godini ostvarili su turisti iz Njemačke i to sa 2,8 milijuna dolazaka, što iznosi 16,7 posto ukupno ostvarenih stranih dolazaka te 20 milijuna noćenja što čini 24 posto od ukupno ostvarenih noćenja stranih turista.

Najviše dolazaka i noćenja stranih turista u 2019. godini ostvarili su također turisti iz Njemačke i to 2,9 milijuna dolazaka i 19,9 milijuna noćenja (16,6 posto od ukupno ostvarenih noćenja stranih dolazaka i 23,7 posto od ukupno ostvarenih noćenja stranih turista). Slijede noćenja turista iz Slovenije (8,9 posto), Austrije (8,4 posto), Poljske (7 posto), Italije (6,1 posto), Češke (5,9 posto) te Ujedinjene Kraljevine (5,1 posto).<sup>32</sup>

Sezonalnost turizma u Hrvatskoj ponajviše je uvjetovana klimatskim faktorima, ali značajan utjecaj ima struktura smještajnih kapaciteta te broj i raspored školskih i državnih praznika kao i godišnjih odmora. Strukturu smještajnih turističkih kapaciteta u Hrvatskoj obilježava dominacija privatnog smještaja i kampova koji uglavnom posluju za vrijeme ljetne sezone. Privatni smještaj<sup>33</sup> u ukupnom broju postelja sudjeluje sa 65,8 posto, a kampovi i prostori za kampiranje s 20 posto. Hotelski smještajni kapaciteti (obuhvaćeni hoteli baštine, aparthoteli, integrirani hoteli, difuzni hoteli, lječilišni hoteli i hoteli posebnog standarda, a pod kategorijom sličnog smještaja turistička naselja, turistički apartmani, pansioni i guest house) čine 14 posto ukupnog broja postelja (2018.), (stalne i pomoćne postelje). Na sezonalnost hrvatskog turizma ukazuje i podatak da se 64,8% ukupnog broja noćenja u 2018. godini ostvarilo tijekom lipnja, srpnja i kolovoza. Isto kao i prema podacima u tablici 4. u 2019. godini.

*Tablica 6. Struktura smještajnih objekata prema broju postelja u 2017. i 2018. godini*

	Ukupan broj postelja (stalne i pomoćne)		Struktura (ukupno = 100)	
	2017.	2018.	2017.	2018.
Hoteli i sličan smještaj	182 590	183 330	14.7%	14.0%
Odmarališta i slični objekti za kraći odmor	795 982	864 670	64.1%	65.8%

<sup>32</sup> Državni zavod za statistiku, <<https://www.dzs.hr/>> (pristupljeno 27.02.2021.)

<sup>33</sup> Pod privatnim smještajem podrazumijevaju se sobe, apartmani, studio-apartmani i kuće za kraći odmor.

Kampovi i prostori za kampiranje	258 210	262 542	20.8%	20.0%
Ostali smještaj	5 881	2 621	0.5%	0.2%
Ukupno	1 242 663	1 313 163	100.0%	100.0%

Izvor: Rašić, I., Sektorske analize (turizam), 2019.

<[https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa\\_turizam\\_2019.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa_turizam_2019.pdf)> (pristupljeno 10.7.2020.)

Turizam, zbog niza koristi koje proizlaze iz njegova razvoja, ima iznimno važnu ulogu u gospodarstvu brojnih država. TSA (Tourism Sattelite Account) pruža detaljan statistički pregled ekonomskog doprinosa turističkog sektora, sažimajući izravne i neizravne učinke turizma na ekonomiju neke zemlje, a kao metodologija se koristi u brojnim zemljama svijeta, a uključuje niz podataka, od turističkih izdataka svih turista, preko proizvodnje, zaposlenosti, bruto investicija, kolektivne potrošnje i drugo.

Satelitski račun turizma služi procjenjivanju izravnoga ekonomskog doprinosa turizma nacionalnom gospodarstvu. Naime, turizam nije djelatnost sam po sebi, već ga definiraju svojstva potrošača ovisno o tome jesu li potrošači ujedno i turisti ili nisu, a iz perspektive ponude turizam se ne može definirati kao jedna aktivnost već se radi o skupu djelatnosti. Satelitski račun turizma, kako navodi Državni Zavod za statistiku, dodatak je Sustavu nacionalnih računa (SNA) osmišljen kako bi se omogućilo bolje uključivanje statistike turizma u statistiku nacionalnih računa i poboljšanje međunarodne usporedivosti tih statistika. Isto tako, pokazuje kako turizam izravno pokreće brojne gospodarske djelatnosti u širem obuhvatu od onoga što se uobičajeno smatra turizmom (poput djelatnosti pružanja smještaja ili pripreme i usluživanja hrane) te uključuje i djelatnosti vezane uz sve vrste putničkog prijevoza, djelatnosti kulture, sporta i rekreacije, zatim trgovine odnosno proizvodnje trgovačke robe i druge.<sup>34</sup>

U ukupnoj zaposlenosti hrvatskog gospodarstva s godišnjim prosjekom koji je nešto veći od 110.000 zaposlenih osoba u 2018. godini, djelatnost pružanja smještaja te pripreme i

<sup>34</sup> Ekonomski lab, <<https://arhivanalitika.hr/blog/satelitski-racun-turizma-koliko-turizam-doprinosi-hrvatskom-gospodarstvu/>> (pristupljeno 9.7.2020.)

usluživanja hrane sudjeluje s relativno visokih 7,4 posto. Sigurno je kako broj zaposlenih u ovom sektoru iz godine u godinu raste. Djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane je u 2018. godini zapošljavala čak 34,4 posto radnika više nego 2010. a u odnosu na 2017. godinu zaposlenost se povećala za 5,5 posto. Snažnu sezonalnost hrvatskog turističkog sektora potvrđuju i mjesečni podaci kretanja broja zaposlenih u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane najveću zaposlenost doseže tijekom ljetnih mjeseci (lipanj, srpanj, kolovoz i rujna), a najnižu tijekom prvog tromjesečja. Od lipnja do rujna u 2018. godini ovaj sektor na mjesečnoj razini u prosjeku je zapošljavao 130 539 osoba, dok je u razdoblju od siječnja do ožujka u prosjeku zapošljavao 89 401 osoba.<sup>35</sup>

#### **4.2. Ugostiteljstvo kao gospodarska djelatnost**

Ugostiteljstvo je uslužna gospodarska djelatnost koja predstavlja jednu od temeljnih komponenti sustava turizma i osnovu za njegov razvoj. Isto tako, ugostiteljstvo je glavna poveznica u sustavu turizma i važna djelatnost koja generira značajan dio prihoda od turizma i osigurava brojne mogućnosti zapošljavanja. Među svim djelatnostima koje sudjeluju u sustavu turizma, ugostiteljstvo apsorbira najveći udio turističke potrošnje u Hrvatskoj, a najkvalitetniji i najsadržajniji oblik smještaja u turizmu je hotelski smještaj (s najvišim stupnjem iskorištenosti smještajnih kapaciteta).<sup>36</sup> U znanstvenoj i stručnoj literaturi prevlada stajalište o korijenu pojma „ugostiteljstvo“ u hrvatskoj riječi ugostiti, što znači primiti, smjestiti i poslužiti posjetitelja hranom i pićem. Usluge obuhvaćene ugostiteljskom djelatnošću su usluge smještaja, prehrane i točenja pića. Uz osnovne usluge, ugostiteljstvo nudi i sporedne, odnosno dopunske te pomoćne usluge kojima nadopunjuje i poboljšava kvalitetu osnovnih usluga. Dopunske usluge, koje imaju trend stalnoga povećanja sukladno potrebama turista podrazumijevaju: doček i ispraćaj gosta, čuvanje stvari i vrednota, čišćenje odijela i obuće, prodaja raznih predmeta svakodnevne uporabe, organizacija seminara i slično. Pomoćne usluge podrazumijevaju: održavanje ugostiteljskih objekata, opreme i uređaja, okoliša, pečenje kruha, peciva i kolača, preradu

---

<sup>35</sup> Rašić, I., Sektorske analize (turizam), 2019. <[https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa\\_turizam\\_2019.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa_turizam_2019.pdf)> (pristupljeno 9.7.2020.)

<sup>36</sup> Galičić, V., Uvod u ugostiteljstvo, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2012., str. 9.

mesnih proizvoda i drugih namirnica te slično. Predmet poslovanja, a posebice specifičan ugostiteljski način pružanja usluga razlikuje ugostiteljsku djelatnost od drugih gospodarskih djelatnosti. Osnovne ljudske potrebe su potrebe za smještajem, hranom i pićem. Osim zadovoljenja osnovnih ljudskih potreba, ugostiteljstvo stvara pretpostavke za zadovoljenjem društvenih, kulturnih, zdravstvenih i drugih potreba koje su motivirane posjetom i potražnjom određenih usluga u nekom ugostiteljskom objektu. U definicijama ugostiteljstva naglasak je na „pripremanju“ te „usluživanju“ iz čega se jasno raspoznaju karakteristike ugostiteljstva kao djelatnosti koja objedinjuje proizvodne i uslužne aktivnosti, odnosno karakteristike ugostiteljske djelatnosti kao proizvodno uslužne djelatnosti. Međutim, ugostiteljska djelatnost obavlja se u mnogobrojnim ugostiteljskim objektima, s različitom strukturom ugostiteljskih sadržaja pa je teško odrediti dominantnost pojedinih aktivnosti. Ako se za primjer uzme hotel, priprema odnosno proizvodnja hrane i djelomično pića ima značajke materijalne proizvodnje pri čemu su zatupljene i „čiste usluge“, ali i trgovinska djelatnost (maloprodaja). Prema tome, riječ je o proizvodno uslužnom programu u kojemu je usluga neodvojiva od proizvoda. Usluživanje je način realizacije upotrebni vrijednosti finalnih proizvoda, dok je usluga svojevrsni posrednik između proizvođača i potrošača hrane i pića. Posebnosti ugostiteljstva izražene kroz materijalno-tehničke i tehnološke karakteristike odražavaju se i na organizacijsko-kadrovske posebnosti i zahtjeve ugostiteljske djelatnosti. Pružanje ugostiteljskih usluga počinje tek dolaskom gosta i iznošenjem njegovih zahtjeva što znači da zaposleni u ugostiteljstvu moraju biti stalno u stavu pripravnosti. Naglašena diskontinuirana potražnja uvjetuje nejednak intenzitet rada tijekom dana, mjeseca, godine. Najveći broj zaposlenih je u direktnom kontaktu s gostom, što od istih zahtjeva sposobnost komunikacije. Zaposleni u ugostiteljskom objektu svojim radom čine direktno dio ugostiteljske usluge i njezine kvalitete, koju gost plaća, što iziskuje stalno i trenutno prilagođavanje zaposlenih zahtjevima gostiju.

U drugoj polovici prošlog stoljeća počeo je intenzivan razvoj ugostiteljstva kada su se pod utjecajem masovnog turizma počeli graditi hotelski i drugi ugostiteljski objekti za prihvata većeg broja turista. Od tada je ugostiteljstvo u Hrvatskoj dobilo posebno mjesto i značaj. Na početku 21. stoljeća, točnije 2010. godine, ugostiteljstvo sudjeluje u BDP-u Hrvatske s udjelom od 3,8 posto, a u broju zaposlenih s udjelom od 7,7 posto. Isto tako,

ugostiteljstvo kao gospodarska djelatnost potiče razvoj drugih djelatnosti direktno ili indirektno povezanih s proizvodnjom i pružanjem ugostiteljskih usluga.<sup>37</sup>

### 4.3. Podjela ugostiteljstva

Pojmovima ugostiteljstvo, gostoprimstvo, gostoljubivost navodi se da je gost glavni sudionik u interakciji s ugostiteljskim objektom koji sudjeluje u „proizvodnji usluge“, pa kada se govori o ugostiteljstvu i svim objektima koji se svrstavaju u ugostiteljske objekte, a to su hoteli, kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata, restorani, barovi, catering objekti te objekti jednostavnih usluga, potrošači usluge isključivo su gosti.<sup>38</sup> Podjela ugostiteljstva nastaje na temelju razlika koje proizlaze iz tehnološkog procesa, oblika finalnog proizvoda ili usluga, organizacijsko-tehničkih karakteristika i načina pružanja usluga.

*Tablica 7. Klasifikacija izvršena na temelju najčešće korištenih kriterija*

KRITERIJI	PODJELA UGOSTITELJSTVA
vrste usluga i tehnološki proces rada ugostiteljskih objekata	hotelijerstvo i restoraterstvo
vremensko razdoblje obavljanja djelatnosti	opće i turističko
segment korisnika ugostiteljskih objekata	stalno i sezonsko
dužina boravka gostiju	prolazno i boravišno
mjesto pružanja ugostiteljskih usluga	stacionarno i pokretno
komercijalnost poslovanja	komercijalno i nekomercijalno
vlasništvo	državno, privatno i mješovito

Izvor: Ivanović, S., *Ekonomika ugostiteljstva*, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2012., str. 6.

Prije svega, prva, tradicionalna i osnovna podjela ugostiteljstva upućuje na hotelijerstvo i restoraterstvo koji će detaljnije biti opisani u nastavku.

<sup>37</sup> S. Ivanović, *Ekonomika ugostiteljstva*, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2012., str. 1. – 18.

<sup>38</sup> Galičić, V., op. cit., str. 14.

#### 4.3.1. *Hotelijerstvo*

Najznačajniji dio ugostiteljske mreže namijenjen prihvatu turista i posjetitelja je hotelijerstvo. Ono obuhvaća sve ugostiteljske objekte kojima je osnovna djelatnost pružanje usluga smještaja, a koji tu svoju djelatnost proširuju i na ostale usluge poput usluživanja hrane i pića te pružanje različitih drugih usluga i sadržaja svojim gostima. U svojim ugostiteljskim objektima, hotelijerstvo turistima i posjetiteljima omogućuje privremeni boravak, odmor i razonodu, obnavljanje umnih i fizičkih sposobnosti narušenih svakodnevnim radom, ubrzanim načinom života te životnim tegobama. Objekti iz skupine „hoteli“ razvrstavaju se u nekoliko vrsta. To su: hotel baština (heritage), hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pansion.

Svojim aktivnostima poticanja i povezivanja gotovo svih gospodarskih grana, a povezuje promet, energetiku, komunikacije, industriju prehrambenih i industrijskih roba, te ljude i usluge, hotelijerstvo je važna gospodarska aktivnost koja se, svojom strukturom ponude i gospodarskim aktivnostima definira kao uži pojam od pojma ugostiteljstvo.

Karakteristike hotelijerstva su osobni karakter usluge pri čemu se misli na prisutnost korisnika u radnom procesu te nužan kontakt za uslužnim osobljem, koji ograničava mogućnosti primjene mehanizacije i automatizacije radnog procesa što podrazumijeva veliko angažiranje živog rada. Dvojni, proizvodno-uslužni karakter rada dozvoljava omasovljenje i standardizaciju, posebno u sektoru prehrane. Poslovanje ovisi o turističkom prometu, ostvarenom broju posjeta i noćenja. Sezonski karakter potražnje i poslovanja (vremenska neravnomjernost odvijanja radnih procesa) ima utjecaja na poslovanje hotelijerstva i rezultira malom iskorištenošću kapaciteta u hotelima i slabijim rezultatom poslovanja. Hotelske usluge se prodaju nepoznatom kupcu i na prostranom turističkom tržištu, pa prodaja nije jednostavna i zahtijeva stalno osmišljavanje prodajnih i propagandnih akcija kako bi se došlo do kupca; usluge se prodaju preko posrednika, pri čemu se misli na turoperatore te putničke agencije, ali i vlastitim distribucijskim kanalima.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Ivanović, S., op. cit., str. 5. – 8.

Hotelijerstvo kao temeljna turistička receptiva za jednu zemlju ima vrlo veliku ulogu i važnost koja se ogleda u gospodarskoj važnosti, ostvarivanju deviznog priljeva, utjecaju na platnu bilancu zemlje, sudjelovanje u robnom prometu, zapošljavanju radne snage, društvenoj, političkoj te kulturnoj važnosti.

Hotelijerstvo se poslovno međusobno i s ostalim gospodarstvom povezuje, ne samo unutar pojedinih država, već i na međunarodnom planu. Najbolji dokaz za to su „lanci“ hotela koji imaju hotele širom svijeta. Kvalitetniji, istovrsni hoteli povezani su u velike nacionalne sisteme, to jest „hotelske lance“, u čijim hotelima - dijelovima lanaca, postoje isti, zajednički standardi.

Želja za unaprjeđivanjem usluga u cilju povećanja zadovoljstva gosta i povratkom svojih gostiju postupno je stvorila potrebu za inoviranjem ugostiteljskog proizvoda. Unaprjeđivanje kvalitete u ugostiteljskim objektima svoj najveći uzlet bilježi 1980-ih godina, kada se uvidjela važnost praćenja i bilježenja mišljenja gostiju o samoj kvaliteti usluge, prije čega je marketing bio isključivo usmjeren na karakteristike proizvoda i usluga. Kada bi se pokušale objasniti inovacije u hotelijerstvu, uvidjelo bi se kako je osnovni pokretač bila iskrena želja za razumijevanjem gosta te procesa usluživanja, prije dolaska, tijekom boravka, ali i nakon odlaska. Tako je Tremont House, hotel u Bostonu, 1829. godine bio prvi hotel koji je imao nosača, recepcionere, sobe na zaključavanje te besplatni sapun za goste. Hotelski lanac Westin, 1946. godine uveo je prve kreditne kartice te 1947. godine prvi uspostavio sustav hotelskih rezervacija „Hoteltype“. Hoteli Atlas prvi su uveli uslugu u sobu i to posluživanje kavom, dok su u razdoblju od 2005. godine pa sve do danas, s obzirom na veoma brz i konstantan razvoj tehnologije, neke od inovacija bile uvođenje mobilnih aplikacija kojima se pruža mogućnost rezerviranja usluga, check in, pretraživanje hotela, uvođenje virtualne i proširene stvarnosti te mnoge druge. Hotelima ljudi upravljaju u svrhu kontinuiranog stvaranja vrijednosti za gosta, čime se nadalje stvaraju temelji za očekivanje njihova ponovna dolaska te dugoročno održive profitabilnosti.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Laškarin Ažić, M., Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2018., str. 12. – 17.



#### 4.3.2. Restoraterstvo

Restoraterstvo kao druga važna kategorija ugostiteljstva, prema kriteriju vrste usluga i tehnološkog procesa rada ugostiteljskog objekta definira se kao djelatnost u okviru koje se pružaju usluge prehrane i točenja pića. Svi ugostiteljski objekti čija je djelatnost priprema i prodaja hrane i pića, a način pripreme i prodaje hrane i pića ovisi o vrsti i tipu ugostiteljskog objekta obuhvaćeni su ovom djelatnošću, to jest restoraterstvom. U primjeni postoji nekoliko oblika pružanja usluga, a to su: pružanje usluga prehrane i pića u restoranima s klasičnom poslugom, pružanje usluga prehrane i pića u samoposlugama, pružanje usluga prehrane i pića u pokretnim objektima, pružanje usluga prehrane i pića u pripremicama. No njihovo obavljanje, u načelu, svodi se na dva temeljna oblika. Usluge restoraterstva, odnosno usluge prehrane i točenja pića pružaju se u sklopu smještajnih objekata, poput hotela, motela, pansiona i slično, kao dopuna djelatnosti te radi zadovoljenja potreba posjetitelja. Ovaj oblik poslovanja restorana tretira se kao sporedna djelatnost koja dopunjava osnovnu djelatnost smještaja i kao takva se uključuje u ukupan rezultat poslovanja smještajnog objekta. Isto tako, usluge restoraterstva pružaju se i u samostalnim objektima, poput restorana, gostionica, buffeta i slično, to jest ostvaruje se u objektima koji samostalno posluju, najčešće kao mali obiteljski poslovi, odnosno obrti, ali su prisutni i slučajevi njihova poslovanja u velikom obujmu kao što su lanci restorana, primjerice poput McDonalda i drugih.<sup>41</sup>

#### 4.4. Kvaliteta i važnost ugostiteljskih usluga

Kao različita kombinacija aktivnosti, koristi i interakcije mogu se opisati usluge u ugostiteljstvu. Sa stajališta korisnika, to jest gosta, ugostiteljska usluga sastoji se od aktivnosti (zabava, sport, animacija, rekreacija), pogodnosti (parkiralište, pranje odjeće, prijevoz, usluge za poslovne aktivnosti i slično) te međudnosa, odnosno interakcije gosta za vrijeme aktivnosti i korištenja pogodnosti. Isto tako, s gledišta gosta, usluge u ugostiteljstvu mogu se razumjeti i kao njegovo iskustvo, odnosno doživljaj. Pod time se podrazumijeva doživljaj kojega gost ugostiteljskog objekta doživljava u interakciji s pružateljima usluga na intimnoj razini, s ostalim gostima ugostiteljskog objekta, s fizičkim

---

<sup>41</sup> Ivanović, S., op. cit., str. 8.

okruženjem, misli se na opremu, uređaje i ambijent te u procesu pružanja usluga.<sup>42</sup> Usluge u turizmu i ugostiteljstvu potrebno je promatrati iz perspektive njihove ovisnosti o ljudskom faktoru kao i ostalim faktorima koji proizlaze iz ljudskog rada (upravljanje, organizacija rada i drugi). Ljudski rad kao osnova ugostiteljstva nije dovoljna za uspjeh ugostiteljskog subjekta. Učiniti, usrećiti, zadovoljiti riječi su koje su usko povezane s ugostiteljstvom i svaka se od te tri riječi različito interpretira. Tržišna vrijednost usluge, kako za ugostiteljski objekt tako i za gosta, postaje ostvariva samo uz dva osnovna uvjeta. Prvi se odnosi na uvjet postojanja materijalnih sredstava i ugostiteljskog uslužnog osoblja, dok se drugi odnosi na goste koji iziskuju svoje potrebe i želje. Na primjer, ukoliko određeni hotel ne uspije prodati sobu (noćenje) na određeni dan po određenoj (pa i po veoma niskoj cijeni), vrijednost za tu sobu ostat će neostvarena. Prema tome, vrijednost postoji sve dok postoji i potražnja, u ovom primjeru onda kada je soba kupljena te kada postoji usluga. Može se reći da je hotelska usluga zapravo skup više usluga kojima se posjetitelju i gostu hotelskog objekta ispunjavaju potrebe smještaja, odnosno noćenja, prehrane i pića te ostalih usluga koje mu se pružaju i naplaćuju na uobičajen način u hotelijerstvu. Pod uobičajen i specifičan hotelijerski način podrazumijeva se način na koji će gost zadovoljiti svoje potrebe, želje, motive i očekivanja zbog kojih je doputovao, to jest odabrao hotelski objekt. Hotelske usluge dijele se na više načina i s više aspekata, a najprikladnija podjela je na osnovne hotelske usluge koje obuhvaćaju usluge smještaja te usluge prehrane i pića te na ostale hotelske usluge koje obuhvaćaju sve usluge kojima se gost služi, a koje su evidentirane i plaćene kao usluge pomoćnog kreveta u sobi, garaža, pranje odjeće, čuvanje vrijednosnih stvari, telefon i druge. Osim njih i sve usluge koje nigdje nisu evidentirane, a kojima se gost služio i nije ih posebno platio, već su dio neke druge usluge u kojoj su sadržane i plaćene, poput, raznih informacija, usluge prijenosa prtljage, usluge parkiranja, razne usluge dobrodošlice kao što je piće dobrodošlice, usluge zabave te mnoge druge. Sve navedene usluge posjetiteljima i gostima se pružaju s ciljem podizanja razine njihova zadovoljstva, ali i radi opravdavanja određene cijene, odnosno poticanja gostiju na duži i sadržajni boravak u hotelu. Sve to, na kraju bi trebalo rezultirati ponovnim dolaskom gosta u hotel, to jest te su akcije pretpostavke za stvaranje stalnih gostiju hotela, to jest lojalnih korisnika. Veoma je važno

---

<sup>42</sup> Galičić, V. op. cit., str. 32. i 33.

da hotelske usluge, osim što prate kriterije tržišne ekonomije, odgovaraju i zakonima potražnje.<sup>43</sup>

Da bi se pružanjem ugostiteljskih usluga bolje zadovoljile potrebe gostiju u smještaju, hrani i piću, potrebno je osigurati: što veći izbor usluga, što bolju kvalitetu te što kulturnije pružanje samih usluga. U današnje vrijeme, kada je turizam istinski postao globalan, kada su destinacije sve bliže te kada je gost uistinu u položaju da bira destinaciju i hotel, potpuno ispunjavanje njegovih želja i potreba, što je definicija kvalitete, nameće se kao preduvjet uspješnog poslovanja. Pod potpuno ispunjavanje njegovih želja i potreba odnosi se na punu uslugu koju gost traži i plaća. Uz jedinstvene prirodne ljepote, more i mjesto pod suncem, odavno je uočeno da će uz to gost tražiti i, u našim uvjetima upitne, ceste, hranu, piće, objekte te razonodu. Da gost i nije uvijek zadovoljan kvalitetom usluge, svjedoče i brojne reklamacije. U jednom ugostiteljskom objektu, kvalitetna usluga je garancija za uspješno poslovanje, a kvalitetna usluga moguća je samo ako je osoblje motivirano i stručno osposobljeno. Kvalitetu treba njegovati, pa se danas govori o upravljačkoj koncepciji čiji je osnovni zadatak provođenje politike ukupne kvalitete u svakodnevnom poslovanju. Ta dugoročna koncepcija menadžmenta koja uključuje sve suradnike na svim razinama poslovanja poznata je kao potpuno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management). Cilj potpunog upravljanja kvalitetom jest taj, da uz što je moguće niže troškove zajamči kontinuiranu kvalitetu proizvoda i usluga, a koja će zadovoljiti zahtjeve korisnika, odnosno gostiju. Okvir za primjenu koncepta potpunog upravljanja kvalitetom u turizmu i ugostiteljstvu čine: orijentacija prema vrijednosti, orijentacija prema gostu, orijentacija prema zaposlenom osoblju, optimizacija pojedinih procesa i sustava u cjelini te kontrola kvalitete. U središtu takve koncepcije je interakcija gosta i ugostiteljsko-turističkog osoblja, a polazna točka za sve aktivnosti jest definicija pojma kvalitete. Pod kvalitetom o kojoj se stalno treba brinuti i definirati je u kontekstu određenog ugostiteljskog-turističkog objekta ali i konkurencije, podrazumijeva se zbroj svojstava neke usluge koja će zadovoljiti potrebe gostiju. Širina tog pojma u turizmu i ugostiteljstvu, koji se odnosi na kvalitetu smještajnih jedinica, prehrane, načina posluživanja, kontakata s gostima, stručnosti u radu osoblja, pokazuje da ne postoji

---

<sup>43</sup> Lakšarić Ažić, M., op. cit., str. 28. – 30.

nijedan segment poslovanja koji ne utječe na kvalitetu. Pri tom posebno treba pripaziti na sljedeće: na kvalitetu doživljaja, pri čemu se misli na to kakav je sadržaj usluge i jesu li ispunjena očekivanja gosta s obzirom na traženu uslugu, primjerice „mirna soba“ po povoljnoj cijeni, te na kvalitetu procesa, pri čemu se misli na to kako je gost doživio pruženu uslugu, primjerice ljubazno osoblje, dobra atmosfera i slično. Najvažniji cilj procesa upravljanja kvalitetom u turizmu i ugostiteljstvu trebao bi biti stalno poboljšanje usluge, a kvaliteta usluge takva da je može doživjeti i osjetiti gosti, ali i osoblje. Stvaranje trajnog doživljaja kvalitete moguće je samo uz konzistentnu orijentaciju menadžmenta na spomenute dvije dimenzije, na kvalitetu doživljaja te kvalitetu procesa. Gost je taj koji definira kvalitetu. Kao najvažniji kriteriji za goste prilikom ocjenjivanja kvalitete usluga su: kriterij materijalnoga, kriterij pouzdanosti, kriterij razumijevanja i suosjećanja s gostom, suvremeno poznavanje struke te susretljivost. Od navedenih kriterija najviše bi se trebalo pažnje posvetiti kriteriju pouzdanosti, koji u svim djelatnostima kod korisnika uživa poseban ugled. Dakle, pružaju li se obećane usluge pouzdano i precizno. Je li račun točan, služba buđenja u hotelu pouzdana i slično. Da bi se pronašle mogućnosti za poboljšanje kvalitete usluge, to jest da bi se saznale potrebe gostiju, postoje brojne mogućnosti. Od anketiranja gostiju, marketingu zasnovanom na bogatoj bazi podataka (kartoteka gostiju, zbirka podataka o svakom gostu) te dobro strukturiranom sustavu upravljanja pritužbama gostiju, pritom su od velike koristi, a i ne zahtijevaju velike troškove. Raspolaganje određenom bankom podataka za goste koji su više puta boravili u nekom ugostiteljskom objektu, znači imati podlogu za informacije o tome što pojedini gost voli, a što mu smeta. Osim toga, potrebno je anketirati goste, na temelju njihovih prijedloga unositi korekcije i tako poboljšavati usluge. S ciljem utvrđivanja, koja su pravila u hotelu najčešće zatupljena, određena istraživanja s područja ljudskih potencijala koja su provedena u hotelima istih implementiranih standarda, pokazala su da se hotelijeri najčešće dokazuju u razvoju, inovaciji i promociji kvalitete. Praksa upravljanja unutarnjim pravilima koja vrijede u određenom hotelu podržava koncept potpunog upravljanja kvalitetom, a moglo bi se reći da su tri nezaobilazna elementa TQM-a: zadovoljstvo gosta kao središnji fokus, unapređenje organizacijskog procesa i organizacijska kultura koja potiče i podržava kvalitetu. Potpuno upravljanje kvalitetom je, dakle, organizacijska kultura koja karakterizira i podržava pojam zadovoljstva gosta, kroz zajednički ujedinjen

sustav osoblja, usluge, obuke i tehničkih pomagala. Prvotno razumijevanje potpunog upravljanja kvalitetom nije toliko usmjereno kvaliteti, koliko gostu koji osjeća tu kvalitetu, jer je kvaliteta, zapravo, zadovoljstvo gosta. Hotelske organizacije koje ulažu ogroman trud na zadovoljstvo gosta, sustavno će dostići kvalitetne procese koji se u hotelu izvršavaju.<sup>44</sup>

#### **4.5. Primjena tehnologije u ugostiteljstvu**

U današnje vrijeme, potrebno je pratiti trendove, promjene te konstantno težiti boljem, kvalitetnijem i novijem. Uvijek pokušati pružiti više od onoga što gost očekuje i predviđa. Od povijesnog razvoja hotelijerstva i prvih hotela koji su svojim inovativnim idejama nudili gostu vrijednost više, pružajući im time tehnologiju koja je bila jednako dobra ili bolja od one koju su mogli imati doma ili na poslu, dolazi se do zaključka kako je došlo do velikih i značajnih promjena. Studije provedene prema naputcima organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (Organisation for Economic Cooperation and Development - OECD) kategorizirale su inovacije u četiri kategorije. To su: uslužne ili proizvodne inovacije, procesne inovacije, menadžment inovacije te marketinške inovacije. Uslužne inovacije predstavljaju nove ideje usluga koje unaprjeđuju osjećaj gosta u ugostiteljskom objektu. Podrazumijevaju dodatne usluge za koje se u praksi dokazalo da nedostaju u uslužnom procesu, a za gosta znače uštedu u vremenu, dodatni doživljaj i slično. Na primjer, hotel koji je svojim poslovnim gostima omogućio brzi check out. Procesne inovacije odnose se na inovacije u back office-u čija je osnovna namjera unaprjeđenje efikasnosti i produktivnosti. Na primjer, novi energetske izvori, povećana automatizacija, nove efikasne metode usluživanja, napredni GRM<sup>45</sup> programi. Menadžment inovacije odnose se na primjenu unaprijeđenih metoda rada u menadžerskim strukturama. Usmjerene su na organiziranje unutarnje komunikacije, upravljanje radnicima te delegiranje odgovornosti radnicima, razvoj karijere, nagrađivanje radnika i slično. Marketing inovacije podrazumijevaju marketing metode koje unaprjeđuju promotivne aktivnosti, određivanje

---

<sup>44</sup> Galičić, V. i S. Ivanović, Menadžment zadovoljstva gosta, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2008., str. 153. – 160.

<sup>45</sup> GRM, engl. Guest Relationship Management – upravljanje odnosima s ključnim gostima

cijena usluga, dizajn i slično. Mogu biti povezane i s primjenom nove vrste marketinga na tržištu.

Očekivanja gostiju, koja su vezana za informacijsko-komunikacijsku tehnologiju mogu biti dvojaka. Jedni imaju očekivanja vezana za ostvarivanje osjećaja užitka i zabave, drugima su očekivanja usmjerena na efikasnost i uspješnost boravka, na smanjenje troškova i vremena tijekom planiranja putovanja i slično. Mnogi ugostitelji, posebno hotelijeri znaju biti u nedoumici trebaju li investirati u tehnologiju i ponuditi je gostu kao mogućnost komuniciranja s hotelskim osobljem te upravljanja uređajima ili trebaju investirati u infrastrukturu koja će gostima omogućiti da neometano upotrebljavaju svoje uređaje koje donesu u hotel. Ipak, infrastruktura koja će gostu omogućiti nesmetanu upotrebu vlastitih uređaja danas je na listi prioriteta, posebno pripadnicima generacijama Y i Z. Neovisno o svrsi putovanja, veliki broj gostiju pri odabiru hotela gledat će na dostupnost bežičnog interneta te isto tako veliki broj njih neće odabrati hotel koji nema besplatnu Wi-Fi mrežu. No, kada je riječ o upravljanju odnosima s gostima, tehnologija igra sporednu ulogu. Ugostitelji trebaju biti svjesni ograničenja tehnologije jer tehnološka razvijenost hotela ne utječe na osjećaje privrženosti i posebnosti gosta. Tehnologija je bila i ostat će samo alat kojim se olakšavaju glavni procesi usluživanja i ne bi je trebalo miješati s upravljanjem odnosima do onog trenutka kada će se to moći omogućiti umjetnom inteligencijom. Ako je odnos s gostom upravo ono što razlikuje ugostiteljstvo od ostalih uslužnih djelatnosti, onda je dobro taj odnos s gostom unaprijediti osobnim susretima koristeći se tehnologijom kao podrškom za dobivanje ažurnih informacija. Diferencijacija od drugih sličnih hotela imat će ključnu ulogu u zadržavanju gostiju u hotelu. Drugačiji pristup gostu znači shvatiti posebnost vlastitih usluga i tu posebnost doživjeti kroz svakog radnika svakodnevno, u svakom razgovoru s njim, a oni u razgovoru s gostima. Ugostitelje u budućnosti očekuju sve veći kompleksniji zahtjevi gostiju, a da bi održali korak s ostalim naprednim tehnološkim sustavima na svjetskoj razini u svoje će planove morati uvrstiti nekoliko sljedećih izazova. Tako jedan od njih su sve kompleksniji sustavi distribucijskih kanala. Sve su brojnije online rezervacije turističkih agencija u odnosu na izravnu prodaju, hoteli su primorani na zajedničku suradnju te prihvaćaju njihove uvjete radi postizanja online vidljivosti (provizije, niže cijene na vlastitim web stranicama i drugo). Kompleksnost sustava onemogućuje dovoljnu pripremu hotelijera na dolazak gosta, što znači

manjkavost kvalitetnih informacija potrebnih za stvaranje individualne usluge. Drugi izazov su potrebe gostiju za multifunkcionalnim mjestima susreta. Gosti koju pripadaju generacijama Y i Z očekivat će jednostavnost i mogućnost informiranja na mjestima na kojima osoblje možda neće biti prisutno. S druge strane, hotelijerima se omogućuje prikupljanje podataka o gostima te nužnost integriranja tih podataka u profile gostiju. Sve istaknutija potreba za online prisutnošću (na društvenim mrežama) predstavlja novi izazov za sve ugostitelje. Generacija Y pokazuje potrebu za online istraživanjem prije dolaska. Na listi prioriteta su kako njima, pa tako i mnogim pripadnicima starijih generacija upravo društvene mreže, stranice za ocjene gostiju i slično. S obzirom na to prijeko potreban je community menadžer koji obavlja poslove kreiranja i održavanja online zajednice ugostiteljskog objekta, sudjeluje u kreiranju komunikacijskih strategija za društvene mreže, kreira i provodi kalendare s aktivnostima na društvenim mrežama, odgovara na komentare postavljenje na društvenim mrežama i tako dalje. Društvene mreže više ne predstavljaju samo mogućnost oglašavanja, već uključuju i aktivnosti odnosa s javnošću, online prodaje te publiciteta. Što bi značilo da se na jednome mjestu (vidljivo drugim gostima) rješavaju problemi, odgovara se na pitanja, promoviraju se aktivnosti ugostiteljskih objekata, direktno se prodaju usluge i slično. Intuitivni sustavi s integriranim podacima što predstavlja način spremanja te upotrebljavanja podataka o gostima, a koje će utjecati na moć upravljanja odnosima s gostima. Problem povezivanja i integriranja podataka zbog previše različitih sustava bit će i dalje jedan od najvećih problema upravljanja podacima. Centralni repozitorij u CRM sustavu kojim će se upravljati svako mjesto susreta s gostom od trenutka traženja hotela do boravka gosta u hotelu naziva se oblak, a ujedno predstavlja jedno od najpotpunijih rješenja ovakva problema.

#### *4.5.1. Informacijsko-komunikacijska tehnologija u hotelijerstvu*

Napredna tehnologija za velike sustave značit će mogućnost pružanja precizne individualne usluge te mogućnost zadovoljavanja sve zahtjevnijih gostiju, posebice onih mlađih generacija. Valja izdvojiti nekoliko važnih područja koja će u hotelijerstvu ostati veoma važna tema, a koja se direktno tiču odnosa s gostom. Prvo područje je multisenzorska stimulacijska okolina. Puno razno raznih podražaja može utjecati na trenutni pa tako i na cjelokupni doživljaj gosta u određenom hotelu. Od mirisa, različitih zvukova, onoga što nam „upadne u oko“ na prvu prilikom ulaska u neki hotel. Znano je

da vizualna atmosfera i ambijent, zvukovi utječu na raspoloženje, kupovinu, percepciju usluge te na kraju na samu odluku gosta. Inovativne moderne tehnologije unaprijedile su osjećaje gosta, istodobno se usmjeravajući na četiri osjetilne komponente, vid, sluh, miris i dodir. Potrebno je upravljati osjećajem gosta. Izuzimanjem jedne komponente moguće je narušiti dobar dojam te time i doživljaj gosta. Primjerice, iako je ambijent hotela ugodan, a muzika neprilagođena gostima, doživljaj za gosta neće biti onaj očekivani. Multisenzorsko upravljanje uvelike su olakšale moderne tehnologije koje hotelijeri danas imaju na raspolaganju. Hoteli koji su u mogućnosti ponuditi individualnost, autentičnost, uvjerljive priče, multisenzorsku percepciju te kvalitetnu interakciju s gostom moći će stvoriti nezaboravno jedinstveno iskustvo svim svojim gostima. Drugo područje su napredni GRM i loyalty programi. Uspješnost GRM i loyalty programa više neće ovisiti o kvaliteti tehnološke okoline nego i o mogućnosti da se zadovolji psihološka razina doživljavanja usluge. Termin psihološka okolina predstavlja doživljene subjektivne reakcije i osjećaje pojedinca u trenutku konzumiranja usluge i kao takav predstavlja jedan od standarda uspješnosti pri evaluiranju usluge. Hotelijeri nisu toliko često u kontaktu s gostom i nemaju prilike prikupljati previše transakcijskih podataka o potrošnji koliko o njihovoj osobnosti. Stoga se preporučuje loyalty program što više uključiti u gotovo sve aktivnosti gosta, počevši od njegovog profila putem mobilne aplikacije. Trend pojednostavnjivanja prate i loyalty programi. Novi loyalty programi usmjereni su na doživljaje i individualne potrebe i želje gostiju. Primjerice, novi program grupacije Hyatt koji nudi pojednostavnjenu strukturu prikupljanja bodova, uz mogućnost zamjene bodova za posebne doživljaje kao što je trodnevni prilagođeni itinerar u Japanu. Isto tako, mobilne aplikacije postaju novi oblici GRM alata koji omogućuju gostu da na jednome mjestu rezervira uslugu, otključa sobu, skuplja bodove i slično. U hotelskoj grupaciji Marriott, 75 posto svih gostiju koristi se web stranicom ili aplikacijom (loyalty program) što za njih predstavlja najznačajniji kanal za razvijanje odnosa s gostima. Na kraju, svaka tehnologija bi trebala biti user friendly što znači da gost koji se u sobi susretne s novom tehnologijom tu tehnologiju mora brzo shvatiti jer je u protivnom možda neće htjeti upotrebljavati. Navike gostiju stečene su svakodnevnom upotrebom mobitela i interneta koji su sve intuitivniji, brži, jednostavniji i pametniji. Stoga su i zahtjevi gostiju sve veći i „napredniji“ te ključni za uvrštavanje u buduće planove vezane za tehnološke inovacije. Googleov



dopredsjednik za putovanja Oliver Heckmann predviđa da će kroz tri do pet godina postojati virtualni asistenti koji će postati hit pri planiranju putovanja turista. Uz njihovu pomoć, turisti će moći razgovarati o svojim potrebama i željama, a oni će im predlagati destinacije, hotele i slično. Isto tako, nakon upotrebe umjetne inteligencije koja je upotrijebljena kao osobni asistent (Apple – Siri, Amazon – Alexa, Microsoft – Cortana, Google – Google Assistant i slično) bilo je pitanje vremena kada će i hoteli prihvatiti i usvojiti takvu priliku te na taj način obogatiti iskustvo gostiju. Povezivanjem Property Management sustava i aplikacija osobnih asistenata moguće je mnogo toga. Od kontrole temperature soba, svjetlosti, paljenja i gašenja televizora i drugo. Takvu inovaciju među prvima iskoristila je grupacija Wynn Las Vegas u svih svojih 4 748 hotela, povezujući Amazon – Alexu sa svim komandama sobe. Hotel Gospoja u Vrbniku među prvim je hrvatskim hotelima koji su uveli cjelokupno tehnološko rješenje povezivanjem PMS-a, mobilne hotelske aplikacije i hotelskog TV prijarnika. Cilj takvog rješenja jest unaprijediti doživljaj gosta interaktivnim i fleksibilnim uslugama. Hoteli mogu pratiti potrošnju gostiju, omogućiti brzu i automatiziranu prijavu i odjavu gostiju, automatizirati sustav vođenja internih i vanjskih rezervacija, pratiti potrošnju materijala, imati uvid u stanje domaćinstva te izvještaje o poslovanju. Dizajneri unutarnjih prostorija hotela postat će stilisti virtualne realnosti. Tako će gosti moći birati kakav model sobe žele, od boja, načina razmještaja, stila uređenja i slično. Ukoliko gost sam ne odredi željenu sobu, na temelju njegovih preferencija iz prijašnjih posjeta hotelijeri će unaprijediti, za gosta, prilagoditi sobu.

#### *4.5.2. Informacijsko-komunikacijska tehnologija u restoraterstvu*

U restoraterstvu, informacijsko komunikacijska tehnologija (ICT) još uvijek nema toliki značaj za stvaranje doživljaja za gosta kao što je to slučaj u hotelima. Postoje različita očekivanja o ICT-u, ovisno o tipu restorana. Inovativne ideje u ICT-u u lancima brze prehrane imaju veći značaj za gosta nego u ostalim tipovima restorana. Primjena tehnologije u restoraterstvu može se promatrati kroz back office i front office odjele, a očekivanja od tehnologije u restoraterstvu prvenstveno su usmjerena na efikasnost procesa usluživanja. Tehnologija koja se upotrebljava u front officeu i back officeu unapređuje poslovne procese koji su prikazani u tablici 8.

Tablica 8. Poslovni procesi u restoranu unaprijeđeni modernim tehnologijama

FRONT OFFICE	BACK OFFICE
Rezervacije (rezervacijski sustav)	HRM (planiranje, motiviranje, bonusi)
Plaćanje (mobilno plaćanje, POS)	Računovodstvo i administracija
Usluživanje (jelovnik, komunikacija s kuhinjom, uzimanje narudžbe)	Menadžment kuhinje (proizvodnja, kreiranje menija i drugo)
Komunikacija (društvene mreže, e-pošta, web stranice)	Nabava (zahtjevi, narudžbe, podatci o materijalima, promet, inventura i početno stanje)
Marketing (CRM, loyalty program)	

Izvor: Laškarin Ažić, M., Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2018., str. 249.

Kompetitivna prednost restoratera ostvaruje se kroz sve vrste inovacija u restoraterstvu, omogućujući pritom bolju efikasnost, efikasan marketing i sofisticirane operacije. Brz razvoj tehnologije u mobilnome marketingu: plaćanju, upotrebi društvenih mreža, gelociranju gostiju otežava bilo kakvu procjenu važnosti pojedinih tehnoloških inovacija za ugostiteljske objekte. Činjenica je da tehnologije mijenjaju način rada, od marketinga i prodaje do rezervacija, komunikacije s gostima i usluživanja. Svaki od navedenih procesa doživio je neki oblik unapređenja u efikasnosti, što ga čini nužnim, ali ne presudnim za poslovni uspjeh. Najvažniji poslovni procesi za koje restorateri smatraju da je tehnologija važna ili jako važna u podršci su: različite mogućnosti plaćanja, moderni alati komunikacije s gostima i financije, dok za rezervacije, upravljanje ljudskim potencijalom i dostavu smatraju da je za njihovo odvijanje tehnologija nepotrebna. U restoraterstvu će upotreba modernih tehnologija u svrhu stvaranja doživljaja gosta biti integrirana kroz moderne alate za zabavu koji će unaprijediti boravak gosta u restoranu. Od značajnijih informacijsko komunikacijskih tehnologija namijenjenih unapređenju doživljaja gosta, u front office odjelu restorana upotrebljavaju se sljedeće: mobilne aplikacije, digitalni jelovnici, digitalno preuzimanje narudžbi, pametni stolovi.

Oni restorani koji planiraju zadovoljiti mlađe generacije gostiju primorani su uvrstiti mobilne aplikacije u svoju ponudu. Mogućnosti mobilnih aplikacija daleko prelaze funkcije

bilo kojeg digitalnog oblika komuniciranja s gostima. Mobilne aplikacije danas pružaju široku paletu mogućnosti, a među najvažnijima su: push informacije, ako ugostiteljski objekt ima beacon tehnologiju te ukoliko gost ima njihovu aplikaciju, ugostiteljski objekt gostu može slati promotivne poruke ili korisne informacije jer se gost nalazi u određenoj blizini. Aplikacija može individualno prepoznati gosta, te se stoga beaconom mogu slati personalizirane poruke te se gostu može omogućiti brzi check out (u hotelima). Zatim, loyalty program. Osim što korisnici aplikacijom mogu dobiti korisne informacije kada to odgovara restoranima (push informacije), loyalty programi korisnicima pružaju osobne informacije kada to oni žele i hoće. Personalizacija putem loyalty programa još uvijek nema konkurenciju u digitalnom obliku te se smatra osnovnim alatom za stvaranje dugoročnih odnosa s gostima. Narudžba jela izvan restorana. Osim telefonskog naručivanja, gostima se sve češće nude mobilne aplikacije putem kojih gosti mogu naručivati jela te plaćati na istome mjestu. Gostima se na jednostavan i praktičan način prikazuje što je uključeno u cijenu te im se nudi mogućnost dodavanja začina, priloga i slično. Nakon što gost odabere što želi naručiti, slijedi izbor naplate aplikacijom ili osobno, kada jelo dođe na adresu. Više recenzija i društveno povezivanje. Mobilne aplikacije postale su dio društvenih medija i kao ih takve treba omogućiti korisnicima. Dijeleći svoja pozitivna iskustva i komentare, restorateri imaju priliku besplatno graditi imidž među korisnicima društvenih mreža. Osim mobilnih aplikacija, tu je i digitalni jelovnik na tabletu koji ima dvostruku svrhu: prezentaciju jela i pića (fotografije, detaljan opis jela, komentari drugih gostiju) te mogućnost naručivanja, nakon što pregledaju ponudu, gosti sami naručuju, što se odmah vidi u kuhinji. POS se povezuje sa sustavom naručivanja koji ugostitelji mogu ali i ne moraju upotrebljavati. Digitalno preuzimanje narudžbi. Umjesto da gosti sami naručuju tabletom, konobari to mogu učiniti za njih (mobilna aplikacija za konobare). Narudžba se na isti način direktno šalje u kuhinju ili šank. Ovakva aplikacija omogućuje konobarima pregled stolova s informacijama o narudžbama, plaćenim računima te integraciju s operativnim sustavom. Pametni stolovi. Širenje interaktivne tehnologije u gotovo svim poslovnim procesima nastavit će se i u budućnosti, s posebnim naglaskom na unapređenju doživljaja za gosta. Interaktivni stol omogućuje interaktivan pregled jelovnika, informacije o hranjivim vrijednostima, direktnu narudžbu (sustav koji je povezan s kuhinjom), promjenu pozadine, gledanje videozapisa, slika te drugo. Prednosti

takve interaktivne tehnologije primjenjive u restoranima očituje se u cjelokupnom procesu usluživanja, od skraćivanja vremena narudžbe do stvaranja više vrijednosti za gosta kroz interaktivnu zabavu, primjerice igranje šaha s drugim gostom u restoranu i slično.

Bez obzira na sve navedeno, potreba za humanizacijom u ugostiteljstvu sve je veća. Pretpostavka je da gost voli čuti priču iza svakog jela, vidjeti osmijeh konobara prilikom posluživanja, postaviti pitanje ukoliko ga nešto zanima i slično. Gost ne traži efikasnost usluge, on traži vrijednost za novac, neovisno o tehnologiji. Digitalni jelovnik, pametni stolovi, digitalno preuzimanje narudžbi u toj su viziji nevažni za stvaranje doživljaja i zadovoljstva gostiju. Razgovor s konobarom trebao bit biti prioritet jer se radi o nezamjenjivom kanalu stvaranja odnosa s gostom. Zaposlenike je potrebno prilagoditi novim uvjetima rada ukoliko je organizacija odlučila uvesti tehnologiju kao dio procesa usluživanja.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Lakšarić Ažić, M., op. cit., str. 248. – 252.

## **5. RAZVOJ I INOVACIJA USLUGE – POSLOVNI SLUČAJ HOTELA**

### **„ADMIRAL“ I RESTORANA „TAURUS“**

U osnovi, usluge se razlikuju od fizičkih dobara. Fizička dobra predstavljaju sredstvo kojim se dolazi do cilja, dok usluge pružaju direktan cilj, obično u obliku rješenja za probleme korisnika. U sljedećem potpoglavlju biti će pobliže i detaljnije opisan razvoj i inovacije usluga na primjeru hotela Admiral u Zagrebu te restorana Taurus koji se nalazi u sklopu istog hotela.

#### **5.1. Cilj i metodologija istraživanja**

Cilj istraživanja bio je saznati da li odabrana uslužna poduzeća, hotel Admiral u Zagrebu te restoran Taurus koji se nalazi u sklopu istog održavaju, poboljšavaju uspješnost usluga koje nude i pružaju te da li inoviraju.

Istraživanje se provodilo u razdoblju od 13. siječnja do 4. veljače 2021. godine. Korištena je kvalitativna metoda istraživanja, točnije intervju. Intervju se nije proveo osobno, to jest uživo već se je komunikacija odvijala putem e-mail adrese te telefonskim putem. Pitanja su bila sastavljena unaprijed te su bila esejskog tipa. Ukupno je bilo 46 pitanja, od kojih su se 23 odnosila samo na hotel te 23 pitanja samo na restoran. Pitanja koja su se odnosila na hotel poslana su na mail koji je naveden kao kontakt na web stranici hotela Admiral, a pitanja koja su se odnosila na restoran poslana su na mail koji je također naveden kao kontakt, ali na web stranici restorana Taurus. Povratna informacija bila je dobivena od oba dviju strana, odnosno voditelja recepcije te voditelja ugostiteljskog i gastro poslovanja. No, odgovore na sva pitanja, putem e-mail adrese dao je voditelj ugostiteljskog i gastro poslovanja. Naknadno, radi dodatnih pojašnjenja, komuniciralo se telefonskim putem. Na temelju provedenog istraživanja, kroz dobivene odgovore, dobivene su se neke opće informacije i podaci, informacije o održavanju usluga te načinima održavanja i poboljšavanja uspješnosti usluga koje nude i pružaju te da li su, s obzirom na relativno kratko vrijeme postojanja inovirali.

#### **5.2. Opći podaci o hotelu**

Hotel Admiral Zagreb je luksuzan hotel koji od samog početka svoga postojanja plijeni svu pažnju te privlači goste već samom lokacijom na kojoj se nalazi. Od početka rada

hotel svojim gostima nastoji pružati vrhunsku uslugu. Sobe i apartmani opremljeni su u chic modernom stilu koji kombinira poslovnu eleganciju i moderan dizajn. Uz panoramski pogled na grad Zagreb, moderna tehnologija gostima hotela pruža brojne pogodnosti. Hotel broji četrdeset i pet soba koje čine najmanje, jednokrevetne Classic sobe, nešto veće jednokrevetne ili dvokrevetne Superior sobe. Slijede još veće Deluxe sobe te elegantno namještene i bogato opremljene Executive sobe. Osim navedenih tu su i ekstravagantni i sa stilom dizajnirani Junior te nešto veći City apartmani. Na kraju tu je najveći Admiral apartman sa open space konceptom, koji gostima pruža sve što požele. Od poslovnih sastanaka, druženja s prijateljima u dnevnom boravku sve do šest osoba pa do odmora u Grand King krevetu. Hotel funkcionira u zajedništvu s Grand Casinom te nije udružen u lanac hotela. Pripada brandu Admiral koji je dio multinacionalnog koncerna Gryphon Invest AG sa sjedištem u Švicarskoj. U Hrvatskoj je poznata Novo Gaming grupacija unutar koje posluje poduzeće Interigre d.o.o., koje je koncesionar za privređivanje igara na sreću i najvećeg lanca automat klubova u Hrvatskoj pod nazivom Admiral. Djelovanje pod okriljem Gryphon Invest AG iskustva omogućilo je da se poduzeće Interigre profilira na hrvatskom tržištu. Primjena inovacija, iskustva u grani te potencijali ljudskog kapitala stupovi su u izgradnji svoje „leisure and entertainment“ ponude u Hrvatskoj na čijem području posluju s više od osamdeset poslovnica automat kluba, tri kasina, dvadeset i devet caffee barova, sto i deset kladionica, The Barom, Sports barom, restoranom Taurus i Admiral hotelom.<sup>47</sup>

Zamislite. Otkrijte. Doživite. Slogan je pod kojim se vodi hotel Admiral, a koji iskazuje misiju da gostima pruže jedinstvenu kvalitetu gostoprimstva s raznovrsnom gastro ponudom i novu razinu poslovnog iskustva te zabave na najvećoj razini. Hotel Admiral je poslovni hotel te su usmjereni na komunikaciju s raznim poduzećima, sa kojima imaju kvalitetnu i dugoročnu suradnju. No, osim poslovnih ljudi, kvalitetnom uslugom i ljubaznošću svojih zaposlenika privlače i goste kojima je primarni razlog dolaska turistički.

### **5.3. Analiza rezultata istraživanja**

Kultura i usmjerenost povećavaju sposobnost organizacija da povežu djelatnosti ili stvore skup usluga koje predstavljaju jedinstveno rješenje za potrebe korisnika. Kultura hotela

---

<sup>47</sup> Web stranica hotela Admiral, <<https://www.admiralhotel.hr/HR/homepage.html>> (pristupljeno 5.2.2021.)

Admiral je usmjerena da korisnicima usluga omoguće udobnost i ugodnu atmosferu. Profesionalan i prijateljski odnos svakog kolektiva, odnosno zaposlenika, u današnje vrijeme u turizmu je jako bitan kod korisnika usluga. Da je tako i u hotelu Admiral dokazuju brojni gosti koji se sa zadovoljstvom opet vraćaju.

Osim osnovne usluge, pripreme i pružanja smještaja, hotel nudi raznolike mogućnosti te dodatne usluge koje mogu nadopuniti iskustvo i doživljaj svakog gosta. Osim Grand Casina, poznatog kao najvećeg u Hrvatskoj, u sklopu hotela nalazi se restoran Taurus te dva bara, The Bar i Sports Bar. Zatim, relax zona koja pruža mogućnost korištenja saune i jacuzzija za relaksaciju i opuštanje, frizerski salon te salon za uljepšavanje vanjskog partnera, mjenjačnica, konferencijske dvorane te Sky Office, ured za sastanke. Tu je i dog friendly pogodnost, mogućnost noćenja i kućnih ljubimaca gostiju hotela.

Osim navedenih dodatnih usluga, tu su i razne popratne usluge koje nadopunjuju osnovnu uslugu, pružanje smještaja. Neke od njih su: usluga nošenja osobne prtljage, posluživanje u sobu, poziv za jutarnje buđenje, Wi – Fi pristup u cijelom hotelu te druge. Postoje i usluge koje je moguće dobiti na zahtjev, to su: usluga glačanja i pranja odjeće, usluga prijevoza, taxi usluga, usluga najma automobila ili limuzine, večernje čišćenje sobe.

Hotel Admiral je samo kroz tri godine postojanja uspio „stati rame uz rame“ hotela koji dugogodišnje posluju te postaviti kvalitetu usluge na zavidnu razinu. Najveću zaslugu imaju zaposlenici koji svojim trudom i profesionalnošću iskazuju sve kvalitete hotela. Prilikom saznanja o nezadovoljstvu neke usluge tokom ili nakon odlaska gostiju sagledava se problem te ispravlja u što kraćem roku. Koriste razne metode za prikupljanje podataka te održavanje i usavršavanje kvalitete usluga: evidencijske liste, sastanke između voditelja odjela i zaposlenika gdje se diskutira o problemima i predlažu rješenja, formulari o pritužbama, recenzije i slično. Pošto imaju razne metode za prikupljanje podataka, ali i zbog same veličine hotela koji broji četrdeset i pet soba trenutno ne koriste platforme poput CRM-a.

U hotelu mjere kvalitetu svojih usluga, uz ankete pomoću kojih istražuju ocjenu kvalitete usluge za određene sektore, kako navode kvalitetu usluga prate i pomoću recenzija s online prodajnih kanala. Proučavanjem nedostataka te komunikacijom s gostima

prilagođavaju te poboljšavaju kvalitetu usluge kako bi se time istaknuli od konkurencije te stvorili nove standarde. Isto tako, kako bi kvaliteta usluge bila što bolja, zaposlenici prolaze brojne edukacije. Ankete koje zaposlenici anonimno ispunjavaju omogućavaju im da poboljšaju kvalitetu odnosa poslodavca i zaposlenika te da svakom zaposleniku pruže najbolje uvjete za rad. Evaluacije svakih šest mjeseci su jedan od načina kojim se ocjenjuje napredak i kontrola znanja te zadovoljstva zaposlenika. Svi zaposlenici koji nadmašuju očekivanja su nagrađeni jednokratnim nagradama, unaprjeđenjima ili povećanjem plaće. Hotel se promovira putem društvenih mreža. Prodaja usluga odvija se većinom putem online prodajnih kanala. Najčešći su Booking.com, Expedia, HRS (Hotel Reservation System). Veliki dio prodaje ostvaruje se i direktnim putem, odnosno direktnim rezervacijama, telefonskim putem te preko Web stranice hotela. Marketinška strategija im je predočiti svojim gostima osjećaj ugodnosti i komfora te stvaranje prijateljsko profesionalnog odnosa kojeg pružaju, a sve uz povoljne cijene.

U hotelu istražuju želje i potrebe svojih gostiju. To čine putem anketa koje gosti mogu ispuniti tijekom svog boravka u hotelu. S obzirom da je Booking.com jedan od najjačih sustava rezervacija, prema velikom broju recenzija na istom, u kojima gosti navode svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo tijekom boravka, kreiraju planove za daljnje poboljšanje. Pomnim praćenjem tržišta i trendova, raznim edukacijama i slično pokušavaju prilagoditi te proširiti svoju ponudu. Informacijama putem anketa, recenzija te komunikacijom s gostima uspijevaju poboljšavati kvalitetu tih usluga. Stalnom međusobnom komunikacijom između voditelja odjela i zaposlenika te praćenjem trendova proučavaju se nove mogućnosti i inovacije usluga koje se detaljno planiraju. Primjerice, kada su uvodili beskontaktno naručivanje u baru „The Bar“ prvo se zaposlenike upoznao s programom i načinom rada. Vježbom su upoznali aplikaciju te komunikacijom gostima približili novi način usluživanja. Također, prate razne turističke portale i sudjeluju na edukacijama i eventima vezanima za struku.

Potrebe i želje korisnika različitih usluga, pa tako i usluga u ugostiteljstvu postaju sve zahtjevnije. Toga su svjesni i u hotelu Admiral. Tržište se mijenja iz godine u godinu te ona klasična usluga koja je prije nekog određenog vremena možda bila ne toliko klasična s vremenom će gostima prestati biti toliko zanimljiva. Jedan od razloga zbog kojeg su



korisnici sve zahtjevniji zasigurno je tehnologija koja se brzo razvija. Raznim tehnološkim poboljšanjima, educiranjem zaposlenika, raznim dugoročnim ulaganjima i planiranjem u hotelu, daju doprinos u poboljšavanju kvalitete usluge i doživljaja. Praćenjem tehnoloških trendova te suradnjom s marketingom rade na uvođenju raznih inovacija. Jedna od njih je i mogućnost naručivanja korištenjem QR koda u baru The Bar koji se nalazi u sklopu hotela. U bliskoj budućnosti nadaju se i realizaciji programa lojalnosti za svoje goste. Konstantnim poticanjem zaposlenika na komunikaciju s gostima iz prve ruke mogu se saznati korisne informacije te na taj način uvidjeti mogući nedostaci. Kako svaku pohvalu tako i kritiku, ali i prijedlog gosta uzimaju u obzir prilikom poboljšavanja, proširivanja te prilagođavanja ponude i usluga. Hotel broji nekoliko inovacija, od pametnih soba koje broje ulazak i izlazak gosta te na taj način kontroliraju električnu energiju paljenjem ili gašenjem klima uređaja i slično. Na taj način stvaraju se uštede u potrošnji kao i zaštita okoliša smanjenom potrošnjom. Za razliku od uspješno realiziranih inovacija bilo je i nekih koje nisu uspjele. Jedna od tih je uvođenje ulaska u sobu na otisak prsta što nažalost nije zaživjelo zbog komplikacija kod check – ina s obzirom na prikupljanje privola zbog GDPR – a.

Hotel je sa radom započeo prije nešto više od tri godine, što nije neko dugo razdoblje. Bez obzira na to, hotel je bilježio rast profita 2019. godine. Uspoređujući s 2018. godinom popunjenost se skoro duplo povećala. Na žalost, s početkom 2020. godine te epidemijom COVID – 19 bilježe znatni pad dolazaka gostiju pa tako i profita.

*Tablica 9. Postotak popunjenosti kapaciteta*

Godina	Godišnja popunjenost u postocima
2018.	37.92
2019.	62.30
2020.	32.01

Izvor: podaci dobiveni u intervjuu s voditeljem ugostiteljstva i gastro poslovanja

U vremenskom razdoblju prije COVIDa – 19 brojniji su bili strani gosti, čak 62. 98 posto činili su strani gosti, dok domaći 37. 02 posto. Trenutno zbog situacije s COVID – 19 te ograničenim mogućnostima internacionalnog putovanja brojniji su domaći gosti.

Zbog trenutno neizvjesne situacije s COVID – 19 prate trenutne trendove te će temeljem njih razvijati plan razvoja usluga. Epidemija je znatno utjecala te će utjecati na mnoge, ali posebno na razvoj turizma i hotelijerstva gdje će gosti imati neke nove standarde prilikom odabira smještaja. Definitivno će se više pažnje davati sigurnosti, što zbog epidemije, ali i prirodnih katastrofa, točnije potresa koji je zadesio i pogodio grad Zagreb te ostale dijelove Hrvatske. Već sada gosti daju pažnju kod izgleda i sigurnosti objekta, higijenskoj te epidemiološkoj sigurnosti i modernizaciji.

#### **5.4. Opći podaci o restoranu**

Restoran Taurus nalazi se u Zagrebu u sklopu hotela Admiral u kojem se nalazi Grand casino Admiral. Restoran Taurus zamišljen je kao „steak house“ te se time kroz cijeli vizualni identitet provlači crvena boja te je iz tog razloga nastao naziv restorana „Taurus“ što u prijevodu znači bik te i logo koji je u obliku bika. Restoran predstavlja dopunu osnovnoj djelatnosti Igrama na sreću (Grand casinu Admiral), a zatim i hotelu Admiral. Restoran Taurus uz dopunu djelatnosti smještaja hotelu koristi se kao dopuna ponude, to jest hrane u casinu te caffee baru „The Bar“. Svaka poslovna jedinica unutar hotela je u ukupnom poslovanju, u sklopu cjeline, ali sa vlastitim politikama, vlastitim vrednovanjem poslovnih rezultata i organizacijom poslovanja. Usluge restorana dostupne su svima. Poslovnim ljudima, obiteljima s djecom, turistima. No, ciljna skupina restorana Taurus ipak su poslovni ljudi te korisnici Grand casina Admiral. Organizacijska kultura maksimalno je usmjerena korisnicima te zadovoljavanju njihovih potreba. Sa širokom i raznovrsnom ponudom u restoranu pokušavaju udovoljiti svačijim željama te ostati pristupačni cijenom za svakoga.

#### **5.5. Analiza rezultata istraživanja**

Restoran Taurus posluje tri godine, što je relativno kratko. Bez obzira na to, od samog nastanka te početka rada restoran je izmijenio svoju ponudu, odnosno proširivao je. U samom početku restoran je većinom poslovao za goste hotela te korisnike usluga Casina. U hodu poslovanja prilagođavao se potrebama okruženja i potražnje tržišnih niša. Samim time, nadogradila se zatvorena, ostakljena terasa danas ukupnog kapaciteta tristo pedeset do četiristo ljudi, proširila kuhinja, uveo snack za bar „The Bar“. Osim osnovne usluge, priprema prehrane i točenje pića, postoje i dodatne usluge koje restoran nudi i

pruža. To su: snack ponuda u baru „The Bar“, catering, banketi, domjenci. Moguće je uzeti i hranu za van. Za dostavu koriste i vanjske usluge, a to su: Wolt, Glovo i Pauza.

Restoran Taurus konstantno istražuje želje i potrebe svojih gostiju. Mjesečno koriste ankete, a konstantno direktnu komunikaciju te istraživanje tržišta, analiziranje trendova, praćenje konkurenata. Primjerice, analizom prodaje dođu do zaključka da je potrebno uvesti novi ili promijeniti već postojeći jelovnik. U današnje vrijeme potrebno je pratiti trendove te konstantno težiti boljem. Svim uslužnim poduzećima u cilju bi trebalo biti konstantno poboljšavati cjelokupno iskustvo korisnika svojih usluga. Upravo to u cilju je i restoranu Taurus. S obzirom na novo nastalu situaciju s Covid virusom koji je otežao poslovanje upravo ugostiteljima, cilj im je trenutno održati poslovanje tako da se baziraju samo na dostavu te pokušavaju da se istaknu od drugih ponuđača tako što na tjednoj bazi prilagođavaju menije te razno razne akcijske ponude.

U današnje vrijeme, kada su kupci i korisnici sve zahtjevniji, upravo zbog velikog izbora i puno mogućnosti koje im stoje na raspolaganju, skloni su, ukoliko nisu zadovoljni proizvodom ili uslugom, potražiti novo rješenje za svoj problem te prijeći konkurenciji. Upravo iz tog razloga, od iznimne je važnosti pružati kvalitetnu uslugu te se time isticati od konkurencije i zadovoljiti potrebe i želje svojih korisnika. U gostiteljskom objektu, kvalitetna usluga, zasigurno je garancija za uspješno poslovanje. Mnogo segmenata poslovanja utječu na kvalitetu usluge: kvaliteta smještajnih jedinica, prehrane, načina posluživanja, kontakata s gostima, stručnosti u radu osoblja. Restoran Taurus mjeri kvalitetu svoje usluge. Mjerna jedinica za kvalitetu usluge im je zadovoljstvo gostiju. Ne koriste posebne tehnike ni metode. Djeluju odmah i na licu mjesta. Promatranjem, direktnom komunikacijom te putem recenzija dolaze do zaključaka ukoliko je potreban razvoj ili unaprjeđenje neke usluge. Veoma je bitno stalno poboljšanje te održavanje kvalitete usluge. Bitno je pravovremeno reagirati i pokušati ukloniti svaki nedostatak. U restoranu se uklanjanju nedostaci na dnevnoj bazi u direktnoj komunikaciji s gostima, nedostaci, prigovori i prijedlozi implementiraju i izvršavaju u komunikaciji s F&B menadžerom i upravom društva ukoliko je potrebno. Kako navode, svaki zaposlenik ima pravo odmah ispraviti, zamijeniti, počastiti gosta u znak isprike u slučaju neke greške i time otkloniti trenutno lošu situaciju i poboljšati zadovoljstvo. Nakon svega, pismeno se

obavještava F&B menadžer putem obrasca. Da bi se mogla pružati kvalitetna usluga, potrebno je gostu omogućiti i isporučiti ono što mu je potrebno i što očekuje. Za to je potrebno prikupljanje podataka o gostima. Restoran Taurus ne koristi sustave poput CRMa za prikupljanje podataka. Stalni gosti većinom ostavljaju svoje podatke uz privolu o kontaktu.

Svako uslužno poduzeće, to jest ugostiteljski objekt trebao bi biti usmjeren, kako na svoje korisnike, to jest goste tako i na svoje zaposlenike. Poznato je kako je za kvalitetnu uslugu, odnosno pružanje kvalitetne usluge potrebno motivirano i stručno osoblje. Stoga, potrebno je ulagati u svoje zaposlenike kako bi krajnji rezultat bio i više od očekivanog od strane gosta. Interigre d.o.o. poduzeće je s dugogodišnjom tradicijom koje usprkos veličini i rastu zadržala zajedništvo. Misija poduzeća je svakom zaposleniku omogućiti da se osjeća kao član velike poslovne obitelji. Zajedno se razvijaju te zajedno čine „Admiral“. U zaposlenike restorana ulaže se petnaest minutnim treninzima svakodnevno (serviranje, priprema, prezentacija, prodaja, procedure). In house edukacijama vanjskih predavača jednom mjesečno. Posjetima proizvođačima dva puta godišnje. Po željama zaposlenika i potrebama poslovanja organiziraju se tečajevi i radionice ili se zaposlenicima subvencionira dodatno usavršavanje kod vanjskih suradnika (kava, alkoholna pića, vina, prodaja i slično).

Što se tiče inovacija u restoranu Taurus, bitna je bliska suradnja s korisnicima, te je uistinu potrebno oslušivati želje i potrebe korisnika, prihvatiti svaku pohvalu, ali i kritiku. Preko kritika se može vidjeti da li postoje kakvi propusti koje je potrebno razmotriti i svakako pokušati riješiti. Korisnici u usluzi mogu biti jedan od najboljih izvora informacija i inovacija. U restoranu Taurus također uzimaju u obzir kritike, ali i prijedloge svojih korisnika. Smatraju kako je uvijek najvažnije mišljenje korisnika. Tako od inovacija koje imaju u planu je uvođenje Loyalty programa.

Uvijek teže savršenstvu svojih usluga te stoga konstanto rade na poboljšanju i usavršavanju svojih proizvoda i usluga. Konstantno mijenjaju te dorađivanju ponudu svojih proizvoda i usluga, prate tržište, potražnju i inovacije. Bez obzira na to, uvijek se dogodi da postoje neke neuspjele inovacije, koje ne budu isplative te koje korisnici neće dobro prihvatiti. To može biti neki proizvod, odnosno neko jelo koje stavljaju na menije, a

za koje nisu uvijek sigurni da će biti dobra potražnja za njime, ali moraju proći testiranje kod krajnjeg korisnika kako bi se to utvrdilo.

Poslovni procesi su im unaprijeđeni modernim tehnologijama. Za potrebe rezervacija koriste DISH Web rezervacijsko sučelje povezano s Googleom koje automatski implementira rezervacijsku formu gdje se pojavljuje restoran Taurus na Webu. Rezervirati je moguće i odlaskom na službenu Web stranicu restorana Taurus te ispuniti obrazac, ali isto tako i putem broja na njihov telefon za one koji se možda ne koriste pametnim telefonima. Što se tiče plaćanja, koriste i mobilne blagajne. Usluživanje: a la carte, buffet, fly, posluživanje na ovalima. Jelovnik je postojan u fizičkom, ali i digitalnom obliku. Digitalni oblik koristi QR kod ili link na jelovnik. Ugostitelji restorana sa kuharima komuniciraju direktno (prilikom prenošenja narudžbe) ili putem printera za narudžbe. Uzeti narudžbu moguće je klasičnim putem ili Ordermanom.

Od iznimne važnosti je komunikacija između uslužnog osoblja i korisnika usluge. Veliku pažnju posvećuju direktnoj komunikaciji s korisnicima svojih usluga. No, osim direktne komunikacije, restoran Taurus za komunikaciju sa svojim korisnicima koristi službenu Web stranicu, ali i društvene mreže, Facebook i Instagram. Osim za komunikaciju, restoran Taurus za oglašavanje i promociju usluga te samog restorana najviše koristi digitalna rješenja. Neki od njih su Google Ads, portali i slično. Nezaobilazni direktni i in house marketing.

## **5.6. Kritički osvrt**

U današnjici, ekonomijom prevladavaju usluge. Brzo širenje i razvoj tehnologije, raznih tehnoloških rješenja koja pružaju brojne mogućnosti te koja olakšavaju mnogo toga i slično omogućuje uslužnim poduzećima, njihovim vlasnicima i svim zaposlenicima da iz dana u dan i iz godine u godinu unapređuju kako poslovanje tako i svoja znanja te iskustva. Kako je spomenuto, da se tržište veoma brzo mijenja, neophodno je konstantno pratiti, to jest istraživati tržište, pratiti trendove te konkurenciju. Jednako važno, konstantno biti usmjereni na određeni dio tržišta, to jest svoju ciljnu skupinu. Oslušivati njihove potrebe, želje. Pokušati pružiti i više od onoga što korisnik neke usluge danas očekuje, zasigurno će donijeti dobre rezultate te uslužno poduzeće staviti ispred konkurencije. No, bez obzira na razno razna tehnološka rješenja koja stoje na

raspolaganju korisnicima te koja olakšavaju poslovanje te bez kojih se ne bi mogla stvarati konkurentna prednost i zavidni rezultati na tržištu, veoma je bitan ljudski faktor, odnosno zaposlenici. Kako je riječ o uslužnim poduzećima, uslužna kultura, to jest ophođenje prema korisnicima ili u ovom slučaju gostima hotela Admiral i restorana Taurus, od neizmjerne je važnosti. Potrebno je stručno i profesionalno osoblje, u koje se konstanto ulaže. Bez kojih zasigurno neće postojati kvalitetna usluga. Da bi zaposlenici bili u stanju pružiti kvalitetnu uslugu i sami trebaju vjerovati u nju te biti zadovoljni svojim poslom. Kako bi uopće opstalo neko uslužno poduzeće, zatim poslovalo s uspjehom i pozitivnim rezultatima, potrebno je konstanto pratiti i razvijati, odnosno održavati usluge te ponekad uvesti neku novinu, odnosno inovirati. Praćenje pružanja usluga, praćenje korisnika veoma je bitno kako bi uočili i saznali postoji li nedostataka ili nečega čime gost nije bio ili nije zadovoljan. Ukoliko se uoči da postoji kakav problem i nedostatak, potrebno je pravovremeno i na ispravan način reagirati kako se ne bi izgubilo povjerenje, pa na kraju i sam gost.

Na temelju provedenog istraživanja, može se zaključiti kako je hotel Admiral, s obzirom na relativno kratko razdoblje koje posluje, izuzevši prošlu godinu i situaciju s epidemijom, bilježio pozitivne rezultate. To se može vidjeti prema podacima popunjenosti kapaciteta u 2018. te 2019. godini. Hotel konstantno održava, razvija i nastoji poboljšati uspješnost svojih usluga, kao i restoran. S obzirom da se radi o hotelu koji se nalazi u najvećem, ujedno i glavnom gradu države, u kojem ima podosta izbora i mnogo hotela, i nije lako konkurirati. No oslušivanjem tržišta, konstantnim istraživanjem potreba i želja gostiju te dobrom strategijom hotelu Admiral to uspješno polazi za rukom. Smatram kako će hotel Admiral iz godine u godinu razvijati svoje usluge, ali se i okretati inovacijama i u tom smjeru voditi svoje poslovanje. S obzirom na poznatost samog brenda Admiral, vjerujem kako će poduzeće u budućnosti razvijati i dodatno ulagati u sve svoje poslovne jedinice, a koje zajedno čine i pridonose cjelokupnom poslovnom rezultatu.

Prema rezultatima istraživanja, hotel, ali i restoran konstantno ulažu u svoje zaposlenike te time pridonose pružanju što kvalitetnije usluge što na kraju uvijek rezultira i zadovoljnim gostima. Neophodno je i veoma važno nastaviti i dodatno ulagati u svoje zaposlenike. Važna je i marketinška strategija, odnosno promocija i oglašavanje. Osim rezultata raznih

anketa, primjedbi i pohvala putem direktne komunikacije s gostom, veoma je bitno nastaviti pratiti recenzije gostiju i na internetu, prodajnim kanalima te društvenim mrežama. Na temelju njih moći će uočiti nedostatke, propuste te greške koje ujedno mogu postati prilike za poboljšanje.

Također, restoran Taurus, u kratkom vremenu proširio je svoju ponudu te uveo neke dodatne usluge. U bliskoj budućnosti, u planu im je razvoj loyalty programa, što će, smatram, biti odličan korak ka postizanju sve boljeg rezultata. Loyalty program koji se promatra kao jedan od oblika marketing odnosa obuhvaćat će stvaranje, održavanje te učvršćivanje snažnih odnosa s gostima.

## 6. ZAKLJUČAK

Tržišna vrijednost postaje ostvariva samo uz dva uvjeta. Prvi se odnosi na materijalna sredstva i osoblje uslužnog poduzeća, a drugi na korisnike koji imaju svoje potrebe i želje. U uslužnim djelatnostima najveći udio ima turizam uz kojeg su vezane usluge, a koji iz godine u godinu bilježi rast i pozitivne rezultate. Ugostiteljstvo je glavna poveznica u sustavu turizma i važna djelatnost koja generira značajan dio prihoda od turizma i osigurava brojne mogućnosti zapošljavanja.

U ovom Diplomskom radu govorilo se o uslugama, važnosti usluga i uslužnog sektora za ekonomiju te o ugostiteljstvu, točnije o hotelijerstvu i restoraterstvu koje je veoma bitna sastavnica za turizam svake zemlje. Kroz rad provlači se tema razvoja i inoviranja u uslugama. Kako stvoriti prednost u usluzi te time konkurirati. Uklanjanje nedostataka, odnosno održavanje usluga na taj način, temelj je za razvoj ili put ka inovaciji. Prepoznati i otkloniti izvore nezadovoljstva te pravovremeno i na ispravan način reagirati od iznimne je važnosti kako se ne bi gubilo korisnike, u ovom slučaju goste.

Kroz poslovni slučaj, na primjeru hotela Admiral koji se nalazi u Zagrebu te restorana Taurus koji se nalazi u sklopu hotela Admiral istražilo se da li i na koji način hotel i restoran razvija svoje usluge te da li inovira i kako inovira. Provedenim intervjuima došlo se do zaključka kako i hotel i restoran održavaju svoje usluge, uklanjaju nedostatke, te time na kraju razvijaju svoje usluge. Oba ugostiteljstva relativno kratko posluju, ali bez obzira na to svojom vrhunskom i kvalitetnom uslugom mogu konkurirati raznim hotelima i restoranima koji posluju puno duže. Brinu o kvaliteti usluge, prate i mjere kvalitetu usluga te zadovoljstvo gostiju. Ulaganjem u svoje zaposlenike povećavaju kvalitetu svojih usluga te time zadržavaju i čine svoje goste zadovoljnima. Isto tako, u obzir prihvaćaju svako korisnikovo mišljenje, kritiku ili prijedlog te time nastoje biti još bolji.



## LITERATURA

### Knjige:

1. Blažević, B., *Turizam u gospodarskom sustavu*, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2007.
2. Cerović, Z., *Hotelski menadžment, Opatija*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2003.
3. Dobrinić, D. i I. Gregurec, *Integrirani marketing*, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike, 2016.
4. Eiglier, P. i E. Langeard, *Marketing usluga*, Rijeka, Vitagraf d.o.o., 1999.
5. Gustafsson, A. i M. D. Johnson, *Natjecanje u uslužnoj ekonomiji: kako stvoriti konkurentsku prednost kroz razvoj i inovaciju usluge*, Zagreb, Mate d.o.o., Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, 2006.
6. Galić, V., *Uvod u ugostiteljstvo*, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2012.
7. Galičić, V. i S. Ivanović, *Menadžment zadovoljstva gosta*, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2008.
8. Ivanović, S., *Ekonomika ugostiteljstva*, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2012.
9. Laškarin Ažić, M., *Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu*, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2018.
10. Ozretić Došen, Đ., *Osnove marketinga usluga*, Zagreb, Mikrorad d.o.o., 2010.
11. Prester, J., *Operacijski menadžment u uslugama*, Zagreb, Sinergija d.o.o., 2014.
12. Vujić, V., *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*, Rijeka, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2010.

### Internet izvori:

1. Hrvatska enciklopedija, Leksikografski zavod Miroslav Krleža  
<<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=62763>> (pristupljeno  
10.7.2020.)

2. Ružić, E. i T. Terlević, Adoption of Internal Marketing and Employee Satisfaction Level in Service Organizations in Croatia, <<https://www.bib.irb.hr/933438>> (pristupljeno 26.02.2021.)
3. Rašić, I., Sektorske analize (turizam), 2019., <[https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa\\_turizam\\_2019.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa_turizam_2019.pdf)> (pristupljeno 10.7.2020.)
4. Turistički satelitski račun za 2016. Godinu, <[http://www.iztzg.hr/UserFiles/file/novosti/2019/TSA\\_FINAL.pdf](http://www.iztzg.hr/UserFiles/file/novosti/2019/TSA_FINAL.pdf)> (pristupljeno 9.7.2020.)
5. Ekonomski lab, <<https://arhivanalitika.hr/blog/satelitski-racun-turizma-koliko-turizam-doprinosi-hrvatskom-gospodarstvu/>> (pristupljeno 9.7.2020.)
6. Web stranica hotela Admiral, <<https://www.admiralhotel.hr/HR/homepage.html>> (pristupljeno 5.2.2021.)

## **POPIS SLIKA I TABLICA**

### **Popis slika:**

Slika 1: Stvaranje subjektivne vrijednosti usluge

Slika 2: Model percepcije kvalitete

Slika 3: Osnovni simboli za crtanje dijagrama toka

Slika 4: Model razvoja nove usluge

Slika 5: Prirodni tijek hijerarhije razvoja usluge

Slika 6: Proces inovacije usluge

### **Popis tablica:**

Tablica 1: Dimenzije kvalitete

Tablica 2: Kretanja broja zaposlenih u pravnim osobama prema NKD-u 2007. u prosincu 2019. godine

Tablica 3: Usporedna tablica klasifikacije novih proizvoda i novih usluga

Tablica 4: Dolasci i noćenja domaćih i stranih turista (ukupno)

Tablica 5: Dolasci i noćenja domaćih i stranih turista

Tablica 6: Struktura smještajnih objekata prema broju postelja u 2017. i 2018. godini

Tablica 7: Klasifikacija izvršena na temelju najčešće korištenih kriterija

Tablica 8: Poslovni procesi u restoranu unaprjeđeni modernim tehnologijama

Tablica 9: Postotak popunjenosti kapaciteta

## **SAŽETAK**

Usluga je danas veoma bitan segment svakog uslužnog, pa i proizvodnog poduzeća. Biti bolji od konkurencije, razlikovati se po nečemu i pružiti više, u današnje vrijeme veoma je bitno. Sve zahtjevniji i „slobodniji“ korisnici na prvom su mjestu. Njihove potrebe, želje i očekivanja potrebno je konstantno pratiti te prema tome prilagođavati i mijenjati usluge. Svojom uslugom biti najbolje rješenje za njihove probleme te im pružiti nezaboravno iskustvo. Da bi uslužna poduzeća bila bolja od konkurencije te kako bi stvorila konkurentsku prednost neophodno je razvijati i inovirati, pratiti tržište, svoju ciljnu skupinu, te trendove. Ono što je veoma bitno i po čemu se usluga razlikuje od proizvoda je zasigurno sudjelovanje korisnika u samoj isporuci i kontaktu korisnika usluga i uslužnog osoblja. U radu je prikazan i objašnjen model razvoja nove usluge prema J. Presteru. Isto tako, prikazan je prirodni tijek hijerarhije usluga prema A. Gustafssonu i M. D. Johnsonu. Također, prikazan je proces inovacije usluge prema navedenim autorima. Tako u procesu inovacije usluge potrebno je usmjeriti svoju energiju, posvetiti se korisnicima, stvarati i skupljati ideje, osmisliti i izraditi prototip usluge, isprobati te primijeniti uslugu. U radu se je dotaklo teme turizma kao najunosnije djelatnosti. A kada je riječ o turizmu, odmah se nadovezuju usluge ugostiteljstva, točnije hotelijerstva i restoraterstva. Rad se sastoji od šest poglavlja od kojih je uža tema objašnjenja u trećem i petom poglavlju, dok je na poslovnom slučaju hotela „Admiral“ i restorana „Taurus“ opisan njihov proces razvoja i inoviranja, te svega popratnog i potrebnog za biti uspješan u tome.

**Ključne riječi:** usluga, razvoj usluga, inovacija usluga

## **SUMMARY**

Today, service is a very important segment of every service, even production company being better than the competitor, being different in something and providing more, is very important nowadays. Increasingly demanding and „freer“ users come first. Their needs, desires and expectations need to be constantly monitored and, accordingly, services adjusted and changed. With your service be the best solution to their problems and provide them with an unforgettable experience. In order for service companies to be better than the competitor and in order to create a competitive advantage, it is necessary to develop and innovate, monitor the market, their target group, and trends. What is very important and how the service differs from the product is certainly the participation of users in the delivery and contact of service users and service staff. The paper presents and explains the model of new service development according to J. Prester. The natural course of the hierarchy of services according to A. Gustafsson and M. D. Johnson is also shown. Also, the process of service innovation, according to the mentioned authors is presented. Thus, in the process of service innovation, it is necessary to direct your energy, dedicate yourself to users, create and collect ideas, design and build a prototype service, and try and apply the service. The paper touched on the topic of tourism as the most lucrative activity. And when it comes to tourism, the services of catering, more precisely hotel and restaurant business, are immediately added. The paper consists of six chapters, the narrower topic of which is explained in the third and fifth chapters, while the business case of the hotel "Admiral" and the restaurant "Taurus" describes their process of development and innovation, and all the accompanying and necessary to be successful.

**Key words:** service, service development, service innovation