

# Istraživanje kvalitete usluge hotelskog poduzeća Valamar Riviera d.d.

---

**Bogatirov, Iva**

**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:137:049855>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**IVA BOGATIROV**

**ISTRAŽIVANJE KVALITETE USLUGE HOTELSKOG PODUZEĆA  
VALAMAR RIVIERA D.D.**

Diplomski rad

Pula, 2021. godine.

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

**IVA BOGATIROV**

**ISTRAŽIVANJE KVALITETE USLUGE HOTELSKOG PODUZEĆA  
VALAMAR RIVIERA D.D.**

Diplomski rad

JMBAG: 0303058905 redovan student  
Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Predmet: Istraživanje tržišta i marketinga  
Mentor: izv. prof. dr. sc. Dragan Benazić

Pula, travanj, 2021. godine



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana **Iva Bogatirov**, kandidat za **magistra 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, travanj, 2021. godine



**IZJAVA**  
o korištenju autorskog djela

Ja, **Iva Bogatirov** dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom **Istraživanje kvalitete usluge hotelskog poduzeća Valamar Riviera d.d.** 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, travanj 2021.

Potpis

---

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3. Struktura rada.....	1
2. Poimanje kvalitete usluge .....	3
2.1. Definiranje kvalitete usluge.....	4
2.2. Poimanje zadovoljstva gostiju .....	9
2.3. Modeli upravljanja kvalitetom .....	18
2.3.1. Upravljanje ukupnom kvalitetom (TQM) .....	20
2.3.2. Šest sigma .....	26
2.4. Mjerenje kvalitete usluge .....	30
2.4.1. SERVQUAL model.....	35
2.4.2. Kano model.....	38
2.4.3. Gap model.....	39
3. Kvaliteta usluge poduzeća Valamar Riviera d.d.....	42
3.1. O poduzeću Valamar Riviera d.d.....	44
3.2. Principi kvalitete u poduzeću .....	46
3.3. Mjerenja zadovoljstva gostiju u poduzeću .....	49
3.3.1. Anketiranje .....	50
3.3.2. Tajna kupnja.....	54
3.4. Kontrola kvalitete usluga u poduzeću .....	55
3.5. Kvaliteta usluge u poduzeću za vrijeme COVID-19 pandemije .....	56
4. Zaključak.....	60
Popis literature	
Popis tablica	

Popis shema

Popis slika

Sažetak

Summary

# **1. Uvod**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

U ovom diplomskom radu pobliže ćemo se upoznati s kvalitetom usluge kroz njeno definiranje, modele upravljanja te mjerenje. Također ćemo se dotaknuti zadovoljstva gostiju kao neizostavne stavke kvalitete usluge. Promotriti ćemo poduzeće Valamar Riviera d.d. kako bi detektirali načine mjerenja zadovoljstva poduzeća te kontrolu kvalitete usluge unutar istog. Neizostavno je spomenuti i posebne okolnosti poslovanja u kojima se poduzeće trenutno nalazi zbog pandemije COVID-19, a koja utječe na samu kvalitetu usluge kroz povećana očekivanja gostiju što se tiče sigurnosti i zdravstvenih standarda prilikom boravka.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Za izradu ovog rada korišteni su sekundarni izvori podataka koji su prikupljeni iz dostupne literature, akademskih članaka, znanstvenih i ocjenskih radova te internetskih izvora. Prilikom analize promatranog poduzeća Valamar Riviera d.d. korišteni su sekundarni podaci prikupljeni iz internetskih izvora te internih materijala samog poduzeća. Pri obradi teme korištene su različite metode i to: induktivno-deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, komparativna metoda, metoda klasifikacije, deskriptivna metoda te metoda kompilacije.

## **1.3. Struktura rada**

Rad je podijeljen na dva glavna dijela od kojeg prvi teoretski obrađuje kvalitetu usluge dok drugi istražuje kvalitetu usluge izabranog poduzeća Valamar Riviera d.d.. Rad ima četiri glavnih poglavlja uključujući uvod i zaključak. U prvom poglavlju je uvod u temu rada kroz predmet i cilj, izvore korištenih podataka, metode prikupljanja samih podataka te razlaganje strukture rada. Drugo poglavlje se bavi poimanjem kvalitete usluge kroz četiri potpoglavlja. U prvom potpoglavlju definira se kvaliteta usluge, a drugo poglavlje pojašnjava poimanje zadovoljstva gostiju. Treće



potpoglavlje se bavi modelima upravljanja kvalitetom kroz dva dijela i to: upravljanje ukupnom kvalitetom te šest sigma. Četvrto potpoglavlje bavi se mjerenjem kvalitete usluge te se dijeli na tri dijela: servqual model, kano model i gap model. Treće poglavlje bavi se kvalitetom usluge u poduzeću Valamar Riviera d.d. kroz pet potpoglavlja. U prvom potpoglavlju upoznajemo se s promatranim poduzećem, a u drugom potpoglavlju s njegovim principima kvalitete. Treće potpoglavlje rezervirano je za mjerenje zadovoljstva gostiju s posebnim osvrtom na anketiranje i tajnu kupnju u poduzeću. Četvrto potpoglavlje obrađuje kontrolu kvalitete usluga u poduzeću dok se peto potpoglavlje odnosi na kvalitetu usluge u poduzeću za vrijeme COVID-19 pandemije. Posljednje četvrto poglavlje donosi zaključak na obrađenu temu, a slijedi ga popis literature, popis tablica, popis shema, popis slika te sažetak.

## 2. Poimanje kvalitete usluge

Pojam kvalitete se kroz povijest različito tumačio. Prije se kvaliteta definirala kao usklađenost karakteristika proizvoda sa specifikacijama proizvoda koji su bili definirani u ugovoru ili tehničkoj dokumentaciji. Stoga su se i aktivnosti koje su se odnosile na postizanje kvalitete povezivale s kontrolom kvalitete tijekom proizvodnje.<sup>1</sup> Međutim danas se pojmu kvalitete pristupa na sveobuhvatniji način te kvaliteta kao pojam ima vrlo široku i svakodnevnu upotrebu. Primjerice opća kvaliteta života koja ovisi o mnogo komponenta poput sigurnosti, stanja prirodne okoline, i njezine zaštite, dinamike općeg napretka u društvu i unutar toga napretka u gospodarstvu. U ovom kontekstu govorimo i o kvaliteti prirodnih resursa i ostalih aktivnosti, a posebice onih kojima se kroz različite transformacijske procese i sustave proizvode različiti proizvodi ili usluge. Nastavno na kvalitetu resursa govorimo i o kvaliteti proizvodnih te poslovnih procesa kao sastavnih dijelova sustava, a ovisno o tome i kvaliteti gotovih proizvoda te njihovih outputa. Kvaliteta proizvoda je rezultat naraslih i dalje rastućih te sve raznovrsnijih potreba potrošača što treba dovesti u vezu s snažnim jačanjem konkurencije kroz globalizaciju svjetskog tržišta i razvoja moderne tehnologije.<sup>2</sup>

Kada govorimo o kvalitetnoj usluzi u turizmu i ugostiteljstvu onda je to ona koja ostavlja osjećaj zadovoljstva i želju za ponovnim dolaskom. Upravljanje takvom kvalitetom znači dugoročno usmjerenje na cilj i ljude koji to zadovoljstvo omogućuju. Jedini istinski evaluatori kvalitete usluge su gosti, međutim oni koji isporučuju kvalitetu moraju imati jedinstvenu sliku što je to kvalitetna usluga i kako je isporučiti gostima. Kvaliteta započinje kada ugostitelj shvati potrebe i želje gosta, a završava kada ih gost zadovolji. Za gosta je pojam kvalitete prolazan i varira o novim saznanjima te novim događajima koji zajednički čine očekivanja. Međutim potraga za vrijednostima individualnoga gosta nema definiran kraj procesa već je to kontinuitet koji gostu dokazuje izvrsnost usluge i želju ugostitelja da unaprijedi svaki njegov susret s ugostiteljskim objektom.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Maglić, L., „Istraživanje efektivnosti sustava upravljanja kvalitetom“, doktorska disertacija, Zagreb, 2008., <https://dabar.srce.hr/islandora/object/fsb%3A6576> (01. ožujak 2021.), str. 2-1

<sup>2</sup> Skoko, H., „Upravljanje kvalitetom“, Zagreb, Sinergija, 2000., str. 3

<sup>3</sup> Laškarin Ažić, M., „Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu“, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2018., [https://bib.irb.hr/datoteka/953595.knjiga\\_UPRAVLJANJE\\_ODNOSIMA\\_S\\_GOSTIMA.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/953595.knjiga_UPRAVLJANJE_ODNOSIMA_S_GOSTIMA.pdf) (01. ožujak 2021.), str. 74-75

Uz usluge su često povezani proizvodi te se kvaliteta usluge mjeri pomoću kvalitete proizvoda koji prati tu uslugu.<sup>4</sup> Problematika kvalitete pruženih usluga i odnosa u uslužnim djelatnosima složenija je nego u proizvodnim iz razloga osnovnih karakteristika usluga. Kvaliteta se sastoji od subjektivnog i objektivnog. Subjektivna kvaliteta se odnosi na zadovoljstvo gosta odnosom i uslugom s aspekta njegova prihvaćanja, njegovih očekivanja i značajki koje pridaje tom odnosu te predstavlja stav, mišljenje i odnos gosta prema usluzi. Objektivna kvaliteta se odnosi na kvalitetu tehničkih sredstava i uslužnog osoblja te se može utvrditi različitim mjernim instrumentima, međutim sama za sebe ne održava kvalitetu cjelokupnog procesa. Jedan od osnovnih načina kako diferencirati poduzeće je kontinuirana isporuka više kvalitete usluge od konkurencije kako bi ispunili ili nadmašili kvalitetu proizvoda i usluga koju očekuju potrošači. Viši nivo kvalitete rezultira većim zadovoljstvom potrošača dok istovremeno podržava više cijene i često manje troškove. Stoga program za poboljšanje kvalitete normalno povećava profitabilnost. Podijeljeni su stavovi da na zadovoljstvo uz kvalitetu proizvoda i usluga utječu osobni faktori, cijena, uslužni ambijent i situacijski faktori. To podrazumijeva da potrošač evaluira više dimenzija u tom procesu no ipak visoka kvaliteta proizvoda i usluga kreira i održava visok stupanj potrošačevog zadovoljstva.<sup>5</sup>

## 2.1. Definiranje kvalitete usluge

Mnogi stručnjaci se slažu da ne postoji jasna definicija kvalitete iz razloga što je nije jednostavno točno definirati zbog širokog obuhvata te gotovo sve današnje definicije kvalitete navode da kvalitetu određuje kupac robe ili usluge dok se kroz povijest definirala kao podudarnost sa standardima. Prema Lazibatu kvaliteta je mjera ili pokazatelj obujma odnosno iznosa uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom trenutku onda kad se taj proizvod i ta usluga u društvenom procesu razmjene potvrđuju kao roba. Kvaliteta proizvoda apsolutna je pretpostavka njegova društvenog priznavanja i

---

<sup>4</sup> Medić, M., „Istraživanje kvalitete pružanja hotelskih usluga na primjeru hotela Vestibul“, završni rad, Split, 2019., <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2557/datastream/> (01. ožujak 2021.), str. 8

<sup>5</sup> Živković R. i I. Brdar, „Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu“, Beograd, Univerzitet Singidunum, 2018, <https://singipedia.singidunum.ac.rs/preuzmi/42927-ponasanje-i-zastita-potrosaca-u-turizmu/3501> (01. ožujak 2021.), str. 194

transformacije u robu te istodobno i osnovni uvjet za život i rad bilo kojeg proizvođača i njegova pojavljivanja na tržištu.<sup>6</sup> Prema Kotleru kvaliteta je sposobnost proizvoda ili usluga da ispuni ili nadmaši potrošačeva očekivanja. Prema Američkom društvu za kontrolu kvalitete, kvaliteta se definira kao sveukupnost osobina i karakteristika nekog proizvoda ili usluge koji se iskazuje njegovom ili njezinom mogućnošću da zadovolji izrečene ili naznačene potrebe. Ova definicija je usmjerena na potrošača te sugerira da je poduzeće isporučilo kvalitetu kad god njezin proizvod ili usluga udovoljava potrebama, zahtjevima i očekivanjima ili ih premašuje. Uzimajući navedeno u obzir, kvalitetu usluge možemo definirati kao rezultat usporedbe očekivanja i dobivenog odnosno percipiranog u trenutku pružanja usluge. U nižoj shemi broj 1 nalazi se kratki pregled definicije kvalitete prema različitim autorima.

Shema 1: Definicije kvalitete pionira sustava kvalitete

<b>Autor:</b>	<b>Definicija:</b>
Crosby	• Prilagodljivost
Juran	• Spremnost za uporabu
Feigenbaum	• Zadovoljenje očekivanja klijenata
Deming	• Redukcija unutar varijacija

Izvor: Genda, L., „Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji“, završni rad, Gospić, 2018., <https://zir.nsk.hr/islandora/object/velegs%3A634> (01. ožujak 2021.), str. 7

<sup>6</sup> Lazibat, T., „Upravljanje kvalitetom“, Zagreb, Znanstvena knjiga: M.E.P, 2009., str. 42

Da bi organizacija uspjela opstati na tržištu ili pak proširiti svoje poslovanje mora zadovoljiti sljedeće aspekte kvalitete svojih proizvoda:

- Marketinški aspekt; U sebi sadrži ujedno i tehnički aspekt, a odnosi se na karakteristike proizvoda.
- Poslovni aspekt; Obuhvaća ekonomski i organizacijski aspekt kvalitete.
- Društveni aspekt; Uključuje moralni i etički aspekt kvalitete.<sup>7</sup>

Gosti očekuju i percipiraju sljedeće vrste kvalitete:

- Tehnička kvaliteta,
- Funkcionalna kvaliteta,
- Emocionalna kvaliteta.<sup>8</sup>

Tehnička kvaliteta je materijalna kvaliteta koja predstavlja osnovu za ostvarivanje usluga poput prostora i tehnike. Funkcionalna kvaliteta je proces isporuke usluge od prvog kontakta s hotelom. Emocionalna kvaliteta je osjećaj gosta u hotelu te predstavlja dodatnu vrstu kvalitete koju gost nesvjesno očekuje i teško je procjenjuje međutim sasvim sigurno osjeća. Percipirana kvaliteta odražava razliku između očekivanja i pružene usluge.

Prema Lehtinen i Lehtinen uviđamo trodimenzionalnu sliku kvalitete usluge i to:

- Fizička kvaliteta usluge,
- Interaktivna kvaliteta usluge,
- Korporativna kvaliteta usluge odnosno imidž.<sup>9</sup>

Fizička kvaliteta usluge označava sve opipljive aspekte usluge u ugostiteljskom objektu te ju je moguće jednostavno izmjeriti različitim mjernim instrumentima te odrediti funkcionalnost za gosta. Interaktivna kvaliteta predstavlja dimenziju kvalitete usluge koju gost realizira prije dolaska te tijekom boravka u ugostiteljskom objektu susrećući se s osobljem ili pak informacijsko-komunikacijskom tehnologijom. Korporativna kvaliteta predstavlja dimenziju kvalitete koja nastaje dugoročnim radom ugostiteljskog objekta, a odnosi se na sliku ili pak imidž pružatelja usluge među potencijalnim i stvarnim gostima te ostalima na tržištu.

---

<sup>7</sup> Kondić, Ž., „Kvaliteta i ISO 9000: primjena“, Varaždin, TIVA, 2002., str. 12

<sup>8</sup> Laškarin Ažić, op. cit., str. 84

<sup>9</sup> Ibidem, str. 75

Indirektni utjecaj kvalitete usluge putem gostiju je i na faktore koji se interpretiraju kao konkurentna prednost te time značenje kvalitete služi i kao sredstvo diferencijacije od konkurencije. Među temeljnim zadaćama kvalitete usluge se ističe:

- Potaknuti interes gostiju,
- Omogućiti prodaju usluge,
- Utjecati na postizanje zadovoljstva gostiju pruženom uslugom,
- Izgrađivati i održavati lojalnost korisnika.<sup>10</sup>

Gosti prilikom procjenjivanja kvalitete najčešće kao kriterij za procjenu kvalitete primjenjuju sljedeće značajke:

- Pouzdanost u pružanju usluge,
- Poslovnost i odgovornost,
- Kompetentnost radnika,
- Pristupačnost,
- Susretljivost,
- Komunikacija s gostom,
- Kredibilitet,
- Sigurnost.<sup>11</sup>

Pokazatelji kvalitete su veličine koje prikazuju kvalitetu nekog proizvoda, usluge, procesa ili organizacije. Stoga bi pokazatelji trebali biti jasni kako bi ih razumijeli svi zainteresirani i to počevši od proizvođača pa do krajnjih korisnika.<sup>12</sup> Neki autori pokazatelje odnosno karakteristike kvalitete svrstavaju u tri osnovne skupine i to:

- Pokazatelji koji određuju funkcionalnost proizvoda,
- Pokazatelji koji određuju pouzdanost i trajnost proizvoda,
- Pokazatelji koji predstavljaju hedonistički dodatak.<sup>13</sup>

Kvaliteta usluge se može objasniti pomoću pet pokazatelja, a svih pet se odnosi na sposobnost pružatelja usluga. Prvi pokazatelj je pouzdanost te opisuje sposobnost pružanja usluga u točno određeno vrijeme, odgovorno i besprijekorno. Sljedeći pokazatelj je znanje i ljubaznost pružatelja usluga koji je kupcu od velike važnosti

---

<sup>10</sup> Ibidem, str. 76

<sup>11</sup> Ibidem, str. 76-77

<sup>12</sup> Medić, M., op. cit., str. 7

<sup>13</sup> Kondić, Ž., op. cit., str. 9

zbog stvaranja povjerenja, želje za kupnjom, a time i zadovoljstva kupca koje može rezultirati ponovnim vraćanjem za korištenje određene usluge. Povjerenje kao treći pokazatelj se može povezati s još jednim pokazateljem i to susretljivošću odnosno osiguranjem i pružanjem pažnje svakom korisniku usluga ponaosob. Prilikom pružanja usluga pokazatelj vizualnog identiteta, poput opreme, inventara, brošure ili zaposlenika, bitno utječe na kvalitetu usluga. Navedeni pokazatelji su atributivni te se teško mogu mjeriti.<sup>14</sup>

Unutarnja kvaliteta usluge se definira kao usluge koje pružaju prepoznatljive organizacijske jedinice ili ljudi koji rade u tim odjelima prema drugim organizacijskim jedinicama ili zaposlenicima unutar organizacija. Sama ideja o unutarnjim uslugama je nastala iz interne marketinške perspektive koja zaposlenike unutar poduzeća gleda kao interne klijente te predlaže da će zadovoljavanje njihovih potreba pomoći organizacijama da ostvare svoje ciljeve. U hotelskom poduzeću kvaliteta usluge je ključ za postizanje konkurentske prednosti te ovisi o kvaliteti onoga tko je pruža i o kvaliteti načina na koji se ona pruža, a ostvaruje se obučavanjem djelatnika i standardiziranjem usluga u poduzeću. Zaposlenici kao interni klijenti poduzeća čine osnovu hotelijerstva te je od iznimne važnosti da su turistički djelatnici zadovoljni kako bi mogli pružiti kvalitetnu uslugu i proizvode.<sup>15</sup> Ako se pojam kvalitete danas definira kao usklađenost usluge sa specifičnim zahtjevima i potrebama gostiju onda involviranje zaposlenika u pravilu sadrži dva benefita. S jedne strane suradnici dobivaju motivirajuće i izazovno područje rada dok s druge strane poduzeće dobiva autentične informacije i know-how koji su proistekli iz praktičnog iskustva. Hotelske i turističke organizacije koje svoje procese upravljanja sustavno pokreću u tom smjeru te kojima su u centru lanca vrijednosti ljudi sa svojim radnim potencijalima i kreativnim sposobnostima, postižu na tržištu značajnu i dugoročnu konkurentsku prednost.<sup>16</sup>

Osnovne komponente izgradnje kvalitetne usluge u objektu su:

- Poznavanje gosta,

---

<sup>14</sup> Medić, M., op. cit., str. 9

<sup>15</sup> Gjurašić, M., „*Koncept i mjerenje unutarnje kvalitete usluga u hotelijerstvu*“, doktorska disertacija, Opatija, 2019., <https://repository.ftm.uniri.hr/islandora/object/ftm%3A1573/datastream/> (01. ožujak 2021.), str. 33

<sup>16</sup> Perkov, D., „*Kvaliteta hotelske usluge je odraz organizacijske kulture*“, stručni rad, Beograd, 2005., dostupno na: <http://www.perkov-savjetovanje.hr/dokumenti.asp?id=2&n=5> (01. ožujak 2021.), str. 3

- Poznavanje želje gosta,
- Razvijanje postupaka koji će hotelu omogućiti da udovolji željama gosta,
- Stalno obučavanje djelatnika,
- Davanje ovlasti nemenadžerskim djelatnicima,
- Stalno ocjenjivanje i dorađivanje sustava kvalitete.<sup>17</sup>

Kvaliteta je ključ za postizanje zadovoljstva potrošača i nužan uslov za ostvarivanje poslovnog uspjeha poduzeća u turizmu.<sup>18</sup> Ako pretpostavimo da je zadovoljstvo prethodnik lojalnosti onda je kvaliteta usluge posrednik odnosno važan konstrukt u osiguravanju zadovoljstva gosta. Uz kvalitetu usluge ističe se i vrijednost za gosta koja je čisto subjektivna varijabla koja se temelji na percepciji kvalitete dobivene usluge.

## 2.2. Poimanje zadovoljstva gostiju

Koncept zadovoljstva zasniva se na konceptu vrijednosti. Vrijednosna strana je najviše pod utjecajem kvalitete te se koncept vrijednosti i koncept kvalitete donekle preklapaju u literaturi, a slično je s zadovoljstvom i kvalitetom.<sup>19</sup> Zadovoljstvo potrošača je relativan pojam koji se razlikuje od potrošača do potrošača, primjerice jedan potrošač može smatrati Fordov automobil savršeno zadovoljavajućim dok drugi možda neće. Svaka osoba definira kvalitetu u odnosu na svoje potrebe. Zadovoljstvo se događa nakon kupovine i konzumiranja proizvoda odnosno korištenja i doživljaja usluga. Osim toga zadovoljstvo je ključ za zadržavanje postojećih i privlačenje novih potrošača. Da bi se pojavio osjećaj zadovoljstva potrebni minimum jest da očekivanja potrošača budu ispunjena, a po mogućnosti i nadmašena. Zadovoljstvo je moguće ispoljiti kao oduševljenost ako karakteristike proizvoda i usluga značajno nadmašuju potrošačeva očekivanja. Prema istraživanjima visoka razina kvalitete usluge rezultira

---

<sup>17</sup> Fox, I., „Kvaliteta u hrvatskom hotelijerstvu: želje i stvarnost“, završni rad, Rijeka, 2019.,

<https://repositorij.veleri.hr/islandora/object/veleri%3A1846/datastream/> (01. ožujak 2021.), str. 3

<sup>18</sup> Živković R. i M. Ilić, „*Trijada kvalitet-satisfakcija-lojalnost u turizmu*“, stručni rad, Kragujevac, 2008.,

<http://www.cgm.rs/2008/pdf/35/28.pdf> (01. ožujak 2021.), str. 5

<sup>19</sup> Vranešević, T., „*Upravljanje zadovoljstvom klijenata*“, Zagreb, Golden Marketing, 2000., str. 184



povećanim zadovoljstvom klijenata dok kvaliteta usluge i zadovoljstvo značajno utječu na vjernost klijenata.<sup>20</sup>

Turističke usluge su heterogene s polazišta kvalitete, prostora i vremena iz razloga što se proces pružanja turističkih usluga mora promatrati jedinstveno kroz osiguranje sinkroniziranosti ovog procesa u pogledu kvalitete, vremena i prostora. Pri razvoju turizma potrebno je težiti osiguranju kvalitetne turističke usluge u cjelini jer to osigurava i optimalno zadovoljenje potreba domaćih i stranih turista te ostvarivanje povoljnih rezultata poslovanja sudionika u zadovoljenju turističkih potreba. Zadovoljstvo potrošača i profitabilnost su usko povezani s kvalitetom proizvoda i usluga. Osnovno kod shvaćanja kvalitete u proizvodnom i uslužnom kontekstu je što se pri njegovom definiranju i utvrđivanju polazi od potrošača odnosno od potrošačevog shvaćanja i poimanja kvalitete.<sup>21</sup>

Pojam zadovoljstva gosta ulazi u psihologiju ponašanja gosta te je često nemoguće prikazati i objasniti sve elemente koje gosti podsvjesno evaluiraju, a čijom posljedičnom reakcijom nastaje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo gostiju. Danas postoje brojne definicije zadovoljstva koje međusobnom nejedinstvenosti ukazuju na složenost tog pojma. Kako bi opisali ukupno zadovoljstvo znanstvenici se generalno usmjeravaju na ukupnu ocjenu gosta koja je posljedica obilježja usluga, osobne komunikacije sa zaposlenima te drugih situacijskih faktora. Ključna poveznica različitih definicija zadovoljstva jest promatranje zadovoljstva kao rezultat subjektivne procjene o tome je li određena usluga ispunila ili premašila očekivanja.<sup>22</sup> Komunikacija između gosta i zaposlenih oduvijek je predstavljala važan čimbenik zadovoljstva. Očekivanja stvorena na temelju informacija o tržištu, vlastitih prijašnjih iskustva i iskustva drugih predstavljaju standard na temelju kojega gosti ocjenjuju pruženu uslugu. Uz očekivanja prethodnice zadovoljstva, odnosno čimbenici koji uvjetuju zadovoljstvo su i kvaliteta usluge, percipirana vrijednosti, brend ili imidž hotela.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Moisescu O.I. i O.A. Gica, „Istraživanje kvalitete usluga i njezin utjecaj na potencijalnu vjernost kupca u tradicionalnim turističkim agencijama“, Acta turistica, Vol. 26, No. 2, 2014., [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=199433](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=199433) (01. ožujak 2021.), str. 132

<sup>21</sup> Živković R. i I. Brdar, op. cit., str. 193

<sup>22</sup> Varga, N., „Istraživanje zadovoljstva gostiju u hotelu Valamar Zagreb u Poreču“, diplomski rad, Pula, 2016., <https://dabar.srce.hr/islandora/object/unipu%3A2183> (01. ožujak 2021.), str. 22

<sup>23</sup> Laškarin Ažić, M., op. cit., str. 74

Potrošači formiraju određena očekivanja prije kupovine proizvoda i usluga, a ista mogu biti u vezi sa prirodom i performansama proizvoda ili usluge, troškova i napora koji prethode koristima od proizvoda ili usluge te direktnim koristima ili troškovima za potrošače. Očekivanja se temelje na prijašnjim iskustvima, mišljenju obitelji i prijatelja te informacijama i obećanjima promocijskih instrumenata poduzeća i konkurenata. Očekivanja potrošača pozitivno korespondiraju sa kvalitetom proizvoda i usluga te pretpostavljaju da je potrošač sposoban učiti na temelju iskustva i da procjenjuje nivo kvalitete i vrijednosti koje dobiva kupovinom proizvoda i usluga na tržištu. Percepcija menadžmenta o očekivanjima potrošača je vodeći princip prilikom odlučivanja o specifikacijama kvalitete usluge koje poduzeće treba slijediti prilikom pružanja usluge. Ukoliko postoje razlike između očekivanja ili percepcije između ljudi uključenih u pružanje i konzumiranje usluge moguća je pojava jaza u znanju, standardu, upravljanju očekivanjima ili komunikaciji.<sup>24</sup> Stupanj zadovoljstva potrošača obavljenom kupovinom nekog proizvoda ili usluge vidljiv je u shemi 2, a neposredno utječe na ponovni izbor iste marke proizvoda i usluga te stvaranjem lojalnosti kod potrošača.

---

<sup>24</sup> Gržinić, J., „*Koncepti mjerenja kvalitete usluga u hotelskoj industriji*“, *Ekonomski misao i praksa*, No. 1, 2007., [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=27064](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=27064) (01. ožujak 2021.), str. 87-88

Shema 2: Stupanj zadovoljstva potrošača proizvodom i uslugom



Izvor: Živković R. i I. Brdar, „Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu“, Beograd, Univerzitet Singidunum, 2018, <https://singipedia.singidunum.ac.rs/preuzmi/42927-ponasanje-i-zastita-potrosaca-u-turizmu/3501> (01. ožujak 2021.), str. 191

Zadovoljstvo potrošača kupljenim proizvodom ili uslugom za poduzeće rezultira kroz dvije osnovne koristi odnosno povećanju lojalnosti korisnika i pozitivnom usmenom propagandom. Svrha orijentacije poduzeća na zadovoljstvo potrošača jest da im se ponudi veća vrijednost u proizvodima i uslugama što je istovremeno profitabilno za poduzeće. Prema iskustvu održavanje pozicije na tržištu se lakše ostvaruje promjenom kvalitete nego promjenom cijena.<sup>25</sup> Kroz proučavanje utjecaja kvalitete na zadovoljstvo gostiju počeli su se upotrebljavati modeli indeksa zadovoljstva koji stavljaju u odnos antecedente i konsekvence zadovoljstva korisnika prikazujući što je organizacija učinila za korisnike i kako isti mogu utjecati na poslovanje. Primjerice Europski indes zadovoljstva korisnika (ECSI), koji je prikazan u shemi 3, u prethodnice zadovoljstva uključuje: percipirani imidž, očekivanja, percipiranu kvalitetu hardware te percipiranu kvalitetu humanware.

<sup>25</sup> Živković R. i I. Brdar, op. cit., str. 191

Shema 3: Model Europskog indeksa zadovoljstva gostiju



Izvor: Laškarin Ažić, M., „Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu“, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2018., [https://bib.irb.hr/datoteka/953595.knjiga\\_UPRAVLJANJE\\_ODNOSIMA\\_S\\_GOSTIMA.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/953595.knjiga_UPRAVLJANJE_ODNOSIMA_S_GOSTIMA.pdf) (01. ožujak 2021.), str. 92

Utjecaj kvalitete usluge na vjernost kupaca u sektoru distribucije turističkih usluga rijetko se naglašava u literaturi. Postoje mnoge studije o kvaliteti usluga, zadovoljstvu i vjernosti u nekoliko industrija vezanih uz turizam i putovanja poput avioprijevoza i hotelske industrije međutim istraživanja kod turističkih agencija su relativno rijetka.<sup>26</sup> Kvaliteta je rezultat trenutnoga promatranja proizvoda ili usluga dok se zadovoljstvo ne temelji samo na sadašnjem trenutku uporabe proizvoda ili usluga već na njihovoj uporabi u prošlosti, ali i očekivanoj koristi od uporabe u budućnosti. Razlike između zadovoljstva i kvalitete proizlaze iz razlika koncepta vrijednosti i koncepta kvalitete te su slične razlikama između vrijednosti za klijente i zadovoljstva klijenata.<sup>27</sup>

Ključne razlike između percepcije kvalitete proizvoda i usluge te zadovoljstva potrošača su:

- Dimenzije na osnovu kojih se procjenjuje kvaliteta su specifične dok zadovoljstvo može rezultirati iz bilo koje dimenzije, a koja ne mora biti isključivo vezana za kvalitetu.
- Očekivanja kvalitete se zasnivaju na idealu ili percepciji najboljih dok brojna pitanja koja nisu direktno vezana za kvalitetu mogu pomoći stvaranju zadovoljstva.

<sup>26</sup> Moisescu O.I. i O.A. Gica, op. cit., str. 133

<sup>27</sup> Vranešević, T., op. cit., str. 187

- Percepcija kvalitete ne zahtjeva iskustvo s proizvodima i uslugama ili prodavačem i pružateljem usluga dok ocjena zadovoljstva to zahtjeva. Osim toga zadovoljstvo je procjena orijentirana na određenu transakciju ili više uzastopnih transakcija dok je kvaliteta globalna procjena koja ne mora biti zasnovana na stvarnoj upotrebi.<sup>28</sup>

Većina autora promatra zadovoljstvo kao mjerilo i rezultat mjerenja kvalitete usluge. Osim usmjerenja na ukupno zadovoljstvo gosta, hotelijeri bi jednaku pažnju trebali posvetiti nezadovoljstvu. Naime prešućeno nezadovoljstvo gosta često predstavlja prijetnju na koju hotelijeri ne mogu utjecati upravo zbog neznanja o njegovu postojanju.

Ukupna vrijednost je skup koristi koje potrošač očekuje od korištenja proizvoda ili usluge. Faktori koji utječu na formiranje potrošačevih očekivanja vezani su za: kvalitetu, funkcionalnost i dizajn proizvoda, kvalitetu usluge koja mu se pruža vrijeme i poslije kupovine, osobni koncept života te imidž poduzeća ili marke proizvoda. Koncept totalnog zadovoljstva potrošača znači da proizvod ili usluga u potpunosti ispunjava zahtjeve i želje potrošača. Također koncept totalnog zadovoljstva potrošača korespondira s konceptom totalnog upravljanja kvalitetom koji je nastao unutar i za potrebe poduzeća. Zajedničko za oba koncepta jest da standard ili mjeru tržišne uspješnosti poduzeća nalaze u najvišem mogućem stupnju zadovoljavanja i ispunjavanja zahtjeva i želja potrošača.

Koncept totalnog zadovoljstva potrošača predstavlja sposobnost i napor poduzeća da u konkurentskim tržišnim uvjetima što bolje zadovolji zahtjeve i želje potrošača. Radi se o višem stupnju zadovoljavanja potreba i želja potrošača što se u razvijenom društvu provodi pod pojmom povećane kvalitete života. Na tržištu se u praksi događa da ponuđeni proizvodi budu tehnički i funkcionalno savršeni dok ne ispunjavaju, ili u manjem stupnju zadovoljavaju, zahtjeve i želje potrošača. Stoga se od poduzeća traži da bude bolje od najboljeg u zadovoljavanju i ispunjavanju zahtjeva i želja potrošača.<sup>29</sup>

Zadovoljstvo gostiju u ispunjavanju njihovih želja je trenutno nakon čega odnos pružatelja usluga i gostiju može izazvati gubljenje povjerenja u mogućnost hotelijera

---

<sup>28</sup> Živković R. i I. Brdar, op. cit., str. 194

<sup>29</sup> Ibidem, str. 192

da zadovolji dodatne zahtjeve gostiju. Gubljenje povjerenja na duže vrijeme može se negativno odraziti na uspjeh poslovanja pa hotelijeri moraju učiniti sve da poprave defektne odnose i usput razviju nove planove o otklanjanju uočenih nedostataka u cjelini proizvodno-uslužnog procesa. Zadaća hotelskog menadžmenta jest da osigura adekvatan proces pružanja kvalitetnih usluga jednake razine u svim razdobljima godine i u okviru svakog radnog dana. Niže prikazani zlatni krug kontinuiranog zadovoljstva gostiju na shemi 4 jest proces, a svi njegovi navedeni dijelovi su potproces. U okviru svakog od navedenih procesa treba razlučiti aktivnosti čijom će se realizacijom ispuniti osnovna svrha kvalitetnog izvršenja pojedinog potproces. Tako i cjelokupnog procesa kontinuiranog zadovoljstva gosta u cjelini.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Galičić, V., „*Menadžment zadovoljstva gosta*“, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2008., str. 175

Shema 4: Zlatni krug kontinuiranog zadovoljstva gostiju



Izvor: Galičić, V., „Menadžment zadovoljstva gosta“, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2008., str. 176

Pri analiziranju zadovoljstva kupca potrebno je voditi računa o sljedećem:

- Zadovoljstvo kupca je dinamičan proces te se mijenja proporcionalno stupnju zadovoljenja potreba, zahtjeva i očekivanja.
- Nema općeg univerzalnog zadovoljstva kupca već je ono sastavljeno od niza pojedinačnih zadovoljstava koje tek u svom ukupnom djelovanju daju zadovoljstvo kupca kao pojedinca.

- Zadovoljstvo je relativan pojam što znači da najzadovoljniji kupci mogu otići drugom proizvođaču.<sup>31</sup>

Zadovoljstvo gostiju moguće je mjeriti pomoć nekoliko široko primjenjivih tehnika mjerenja i to:

- Ankete o zadovoljstvu gostiju,
- Moderne tehnologije,
- Tajni gosti,
- Razgovor s gostima.<sup>32</sup>

Ankete su najraširenija praksa prikupljanja komentara i pritužbi gostiju takozvanim reaktivnim pristupom. Radi se o tehnici koja je spora i nedovoljna da bi se moglo na vrijeme reagirati na promjene tržišta. Ovaj izvor informacija obično dolazi od izrazito zadovoljnih ili izrazito nezadovoljnih gostiju, poput pritužbi, sugestija te drugo, a koji u odnosu na šutljive goste čine manjinu.<sup>33</sup> Moderne tehnologije omogućuju prikupljanje podataka o zadovoljstvu gostiju putem elektroničke pošte, ispunjavanjem obrazaca na internetskoj stranici, davanje povratnih podataka putem ipada te slično.<sup>34</sup> Tajna kupnja omogućuje poslovnom subjektu provođenje istraživanja na mjestima gdje kupac pokušava zadovoljiti svoje želje i potrebe. Tajna kupnja primjenjiva je u raznim uslužnim djelatnostima: trgovini, bankarstvu, turizmu, zdravstvu, a najčešća je primjena u mjerenju kvalitete usluge koja se pruža klijentu, mjerenju efektivnosti programa i testiranju odnose li se zaposlenici prema svim kupcima jednako.<sup>35</sup> Zaposleni u direktnom kontaktu s gostima imaju priliku putem razgovora prikupiti informacije o njihovom zadovoljstvu ili nezadovoljstvu uslugom te predstavljaju najvjerodostojniji izvor informacija o zadovoljstvu gostiju te izvor ideja za nove proizvode i usluge.<sup>36</sup>

---

<sup>31</sup> Kondić, Ž., op. cit., str. 189

<sup>32</sup> Laškarin Ažić, M., op. cit., str. 115

<sup>33</sup> Laškarin, M., „Menadžment zadovoljstva gosta u hotelijerstvu primjenom programa Loyalty“, doktorska disertacija, Rijeka, 2015., <https://repository.ftm.uniri.hr/islandora/object/ftm%3A1261/datastream/> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.), str. 25

<sup>34</sup> Franulović-Trenta, M., „Lojalnost i zadovoljstvo krajnjih potrošača podravkinih proizvoda“, završni rad, Split, 2018., <https://core.ac.uk/download/pdf/270095224.pdf> (01. ožujak 2021.), str. 16

<sup>35</sup> Dobrača, I., „Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupnje“, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 1, No. 1, 2010., <https://hrcak.srce.hr/67841> (01. ožujak 2021.), str. 54

<sup>36</sup> Laškarin, M., op. cit., str. 26-27



### 2.3. Modeli upravljanja kvalitetom

Svi atributi proizvoda i usluga koji doprinose vrijednosti kod potrošača i utječu na njihovu percepciju moraju se ugraditi u sistem kvalitete. Na poduzeću je da pronađe onu kvalitetu koja se traži za određeni proizvod ili uslugu. Mogućnosti poboljšanja kvalitete su velike i poduzeće treba da se opredijeli za poboljšanje onih svojstava koja su od posebnog značaja za potrošače. Za marketing strategiju kvaliteta ima dvije implikacije. Prva odluka strategijskog karaktera odnosi se na osnovni nivo kvalitete koju potrošači žele i očekuju te varijacijama u okviru toga. Druga strategijska odluka tiče se eventualnih varijacija kvalitete u vremenu. Odluka o zadržavanju, poboljšanju ili pogoršanju kvalitete proizvoda ili usluge koji čine ponudu bitno utječe na strategijsku poziciju i strategijsko ponašanje poduzeća. Prema modelu izvrsnosti Europske fondacije za upravljanje kvalitetom, marketing dijeli odgovornost za postizanje najviše kvalitete poduzeća, njegovih proizvoda i usluga. U poduzeću koje je usredotočeno na kvalitetu, menadžeri imaju dvije vrste odgovornosti i to: sudjeluju u oblikovanju strategija i politika koje teže kvaliteti te moraju isporučiti kvalitetu marketingu zajedno s kvalitetom proizvoda i usluga.<sup>37</sup>

Da bi mogli ostvariti zahtjevi koji se postavljaju za kvalitetu neophodno je njome svjesno upravljati, a posebice u suvremenim uvjetima poslovanja. Upravljanje kvalitetom je skup radnji opće funkcije upravljanja koji određuje politika kvalitete, ciljeve i odgovornosti te ih u okviru sustava kvalitete ostvaruje s pomoću:

- planiranja kvalitete,
- praćenja kvalitete,
- osiguravanja kvalitete i
- poboljšavanja kvalitete.<sup>38</sup>

Upravljanje kvalitetom u poduzeću treba se bazirati na:

- Kontinuirana marketinška istraživanja, kako bi se identificirali faktori koji utječu na kvalitetu proizvoda ili usluge.
- Inovativnost kroz diferenciranje ponude.

---

<sup>37</sup> Živković R. i I. Brdar, op. cit., str. 195

<sup>38</sup> Skoko, H., op. cit., str. 10

- Uspostavljanje integriranih marketinških komunikacija sa identificiranim ciljnim segmentima, razvoj odnosa s potrošačima u vremenskom razdoblju odnosno fazama prije kupovine, za vrijeme kupovine i poslije kupovine proizvoda ili usluge te kreiranje procedura za rješavanje žalbi potrošača.
- Dizajniranje ambijenta prema zahtjevima potrošača i zaposlenih odnosno uslužni ambijent i fizički elementi.
- Menadžment ljudskih resursa odnosno interni marketing kroz motivaciju, obuku, usaglašavanje politike i procedura u svim sektorima poduzeća.
- Usklađivanje ponude i potražnje.
- Uspostavljanje monitoringa odnosno kontrola poslovnih procesa.<sup>39</sup>

Upravljanje kvalitetom ne znači zamjenu za procese kontrole i osiguranja kvalitete već njihovu nadogradnju i usavršavanje. Kontrola kvalitete proširuje se na kompletan životni vijek proizvoda ili usluga dok osiguranje kvalitete još čvršće inkorporira kvalitetu u samu strategiju tvrtke odnosno vrhovni menadžment donosi ključne ciljeve vezane za kvalitetu koji se zatim realiziraju na svim razinama upravljanja kompanijom.<sup>40</sup> Načela upravljanja kvalitetom:

- Organizacija orijentirana na kupca,
- Vođenje,
- Uključivanje zaposlenika,
- Sustavni pristup upravljanju,
- Neprekidno poboljšanje,
- Činjenični pristup odlučivanju,
- Uzajamno korisni odnosi s dobavljačem.<sup>41</sup>

Slijedom sve većeg pritiska konkurencije u suvremenim uvjetima poslovanja poduzeća sve veću pažnju usmjeravaju poboljšanju kvalitete te u spomenute napore uključuju cijelu organizaciju od linijskih radnika do vrhovnih menadžera. Taj suvremeni koncept kvalitete poznat je kao potpuno upravljanje kvalitetom odnosno upravljanje ukupnom kvalitetom.

---

<sup>39</sup> Živković R. i I. Brdar, op. cit., str. 194-195

<sup>40</sup> Lazibat, T., op. cit., str. 73

<sup>41</sup> Oslić, I., „Kvaliteta i poslovna izvrsnost: pristupi i modeli“, Zagreb, M.E.P. Consult, 2008., str. 71-73

### *2.3.1. Upravljanje ukupnom kvalitetom (TQM)*

Kada se na području upravljanja kvalitetom eksplicitno istakne potreba sudjelovanja svih članova organizacije na ostvarivanju ciljeva kvalitete dolazimo do pojma potpunog upravljanja kvalitetom. Potpuno upravljanje kvalitetom je način upravljanja organizacijom usredotočen na kvalitetu, utemeljen na sudjelovanju svih članova organizacije te koji zadovoljavanjem korisnika teži za dugoročnim uspjehom i boljitkom za sve članove organizacije i zajednice u cjelini. Postoje mišljenja da je upravljanje ukupnom kvalitetom danas preduvjet svakog velikog i ozbiljnog poduzeća pa tako i onih u turističko-ugostiteljskom sektoru. Sustav svjedoči da je kultura organizacije određena i podržava kontinuirano zadovoljavanje zahtjeva korisnika integriranim sustavom alata, tehnike i edukacije. To uključuje kontinuirano unaprjeđenje procesa u organizaciji koji rezultiraju proizvodima i uslugama iznimno visoke kvalitete.<sup>42</sup> Potpuno upravljanje kvalitetom je sredstvo za unapređivanje osobne efikasnosti i performansi te za koordiniranje i usmjeravanje svih individualnih napora u okviru cijele organizacije. Ono osigurava okvir unutar kojega možemo kontinuirano unapređivati sve što radimo i na što utječemo. Radi se o načinu za osnaživanje individualnih napora i širenje njihovih efekata i važnosti u cijeloj organizaciji pa i izvan nje.<sup>43</sup>

Sustav upravljanja kvalitetom obuhvaća aktivnosti utvrđivanja ciljeva organizacije te utvrđivanja procesa i resursa kako bi se postigli zacrtani rezultati pri čemu je upravljanje procesima i resursima usmjereno ostvarenju rezultata za bitne zainteresirane strane. Organizacija mora uspostaviti, primijeniti i kontinuirano unaprjeđivati sustav upravljanja kvalitetom, definiranjem i primjenom odgovarajućih procesa kao i utvrđivanjem i primjenom kriterija i metoda nužnih za osiguranje djelotvorne provedbe i nadzora nad tim procesima što uključuje praćenje, mjerenje i s tim povezane pokazatelje uspješnosti. Sukladno standardu ISO 9001:2015 sustav upravljanja kvalitetom potrebno je kontinuirano preispitivati radi osiguranja trajne prikladnosti, primjerenosti, djelotvornosti i usklađenosti sa strategijom organizacije. Pri tome je potrebno uzeti u obzir informacije o mjerljivim rezultatima i djelotvornosti sustava uključujući informacije o zadovoljstvu kupaca i zainteresiranih strana, ostvarenju ciljeva kvalitete, mjerljive rezultate procesa i sukladnosti proizvoda i

---

<sup>42</sup> Varga, N., op. cit., str. 21

<sup>43</sup> Skoko, H., op. cit., str. 87

usluga kao i nesukladnosti popravnih radnji, rezultate praćenja i mjerenja, rezultate audita te mjerljive rezultate vanjskih dobavljača.<sup>44</sup>

Upravljanje ukupnom potpunom kvalitetom u početnoj fazi se primjenjivalo kao menadžerski pristup koji se usmjerava unapređenju kvalitete, međutim danas je to osnovni upravljački koncept čija je temeljna zadaća provođenje politike ukupne kvalitete uključujući sve djelatnike na svim razinama menadžmenta. Definirati upravljanje ukupnom kvalitetom nije lak zadatak jer gotovo svaki autor o ovoj temi postavlja svoju vlastitu definiciju, a također postoje i podijeljeni pristupi. Neki smatraju da je upravljanje ukupnom kvalitetom nešto neophodno u postizanju kompetitivnosti i naglašavaju vezu s uspjehom dok drugi tvrde da je menadžerski hir te ističu kako mnoge organizacije nisu uspjele u primjeni.<sup>45</sup>

Temeljne koncepcije i načela potpunog upravljanja kvalitetom su:

- Usmjerenost na kupce – Upravljanje kvalitetom je prvenstveno usmjereno na dosljedno zadovoljenje potrošača. Stvaranjem što veće vrijednosti za korisnike vodi njihovu povećanu zadovoljstvu.
- Kontinuirano unapređivanje – Nastojanja da se unapređuju svi čimbenici koji su povezani s procesom pretvaranja inputa u outpute što obuhvaća opremu, metode, materijale i ljude.
- Trajnost svrhe – Postojanost svrhe je bitno načelo koncepcije potpunog upravljanja kvalitetom.
- Posvećenost kvaliteti – Razvijanje potrebnog interesa i potrebne posvećenosti kvaliteti može biti dugi proces te može prolaziti kroz više stupnjeva.
- Orijehtacija na procese i njihovo kontinuirano unapređivanje – Ovime dobivamo pravu vrijednost i iznimno značenje s aspekta korisnika koji nisu samo vanjski već i unutarnji.
- Benchmarking – Moguće ga je provoditi u vrlo različitim područjima kao i cjeloviti sustav potpunog upravljanja kvalitetom čije je ovo jedna od značajnih koncepcija.

---

<sup>44</sup> Ribarić Čučković, E., „*Računovodstvo troškova kvalitete u hotelijerstvu*“, doktorska disertacija, Rijeka, 2020., <https://dabar.srce.hr/islandora/object/fthm%3A2226> (01. ožujak 2021.), str. 32

<sup>45</sup> Lazibat, T., op. cit., str. 213-214

- Menadžment usmjeren na sustav – Perspektiva sustava osigurava donositeljima odluka široku i kompletnu sliku situacije te naglašava odnose između različitih komponenata.
- Uloga vođe u novim okolnostima menadžmenta – Interes menadžmenta usmjeren na timski rad i kontinuirano unapređivanje procesa.
- Zadovoljstvo zaposlenika – Zadovoljstvo zaposlenika se smatra indikatorom poslovnih performansi i zadovoljstva potrošača.
- Potpuno sudjelovanje zaposlenika – Odnosi se na njihovu participaciju i uključenost u poslove tako da to dovodi do povećanja vrijednosti za kupce.
- Timski rad – Bitan za uspjeh kulture potpunog upravljanja kvalitetom u organizaciji.
- Investiranje u znanje – Svrha ulaganja u znanje je maksimalizacija upotrebe ljudskih potencijala i kapitala.<sup>46</sup>

Unapređivanje i uopće razmišljanje o kvaliteti je bitna pretpostavka za uvođenje koncepcije sveukupnog upravljanja kvalitetom u jedan ugostiteljsko-turistički objekt. Gost je taj koji definira kvalitetu, a predodžba koju o tome ima menadžment poduzeća i stvarna očekivanja gosta često se znatno razilaze. Zadatak upravljanja ukupnom kvalitetom jest spriječiti takva razilaženja i stavljanje potreba gostiju u fokus svih aktivnosti. Najvažniji kriteriji za goste prilikom ocjenjivanja kvalitete usluga su:

- Kriterij materijalnoga,
- Kriterij pouzdanosti,
- Kriterij razumijevanja i suosjećanja s gostom,
- Suvereno poznavanje struke,
- Susretljivost.<sup>47</sup>

Cilj upravljanja ukupnom kvalitetom jest da uz što je moguće niže troškove zajamči kontinuiranu kvalitetu proizvoda i usluga koja će zadovoljiti zahtjeve gostiju. Pri tome se najviše očekuje od integrirane suradnje svih radnika. Prema tome adresati menadžmenta kvalitete su s jedne strane sadašnji i potencijalni gosti te s druge strane zaposleno ugostiteljsko-turističko osoblje. Programi upravljanja ukupnom kvalitetom se temelje na osnovnim načelima:

---

<sup>46</sup> Skoko, H., op. cit., str. 91-112

<sup>47</sup> Galičić, V., op. cit., str. 154-155

- Fokus na zadovoljstvu gostiju,
- Zahtjev za trajnim poboljšanjem kvalitete,
- Uključivanje svih zaposlenih u aktivnosti organizacije.<sup>48</sup>

Nužni elementi koji omogućuju uspješnu provedbu upravljanja ukupnom kvalitetom su:

- Planiranje; Planiranje politike organizacije uključujući sve zaposlene i njihov zajednički doprinos u poboljšanju svakodnevnih procesa.
- Izvedba; Postavljanje okvira za mjerenje izvedbe i usmjeravanje na doživljaj gosta kroz izvedbu radnika.
- Proces; Postoje mnogi pristupi unapređenju izvedbe radnika koji su obilježili menadžment kvalitete poput TQM (upravljanje potpunom kvalitetom), BPR (business process reengineering), six sigma, BPI (business process improvement) te slično. Svima je zajednička usmjerenost na proces odnosno unapređenje procesa kroz veću vrijednost za krajnje korisnike.
- Radnici; Postoje brojni dolazi da uspješne organizacije ljude stavljaju kao glavni čimbenik njihova uspjeha.<sup>49</sup>

Ovim modelom upravljanja ukupnom kvalitetom prikazuje se jednostavan okvir za kontinuirano unapređenje kvalitete unutar organizacije. Grafički prikaz nužnih elemenata kod primjene koncepta upravljanja ukupnom kvalitetom vidljiv je na slici 1.

---

<sup>48</sup> Laškarin Ažić, M., op. cit., str. 79-80

<sup>49</sup> Ibidem, str. 80-81

Slika 1: Nužni elementi u primjeni koncepta upravljanja ukupnom kvalitetom



Izvor: Laškarin Ažić, M., „Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu“, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2018., [https://bib.irb.hr/datoteka/953595.knjiga\\_UPRAVLJANJE\\_ODNOSIMA\\_S\\_GOSTIMA.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/953595.knjiga_UPRAVLJANJE_ODNOSIMA_S_GOSTIMA.pdf) (01. ožujak 2021.), str. 81

U središtu ove koncepcije nalazi se interakcija gosta i ugostiteljsko-turističkog osoblja dok je polazna točka za sve aktivnosti definicija pojma kvalitete. O kvaliteti treba stalno brinuti i definirati je u kontekstu određenog ugostiteljsko-turističkog objekta te konkurencije, a podrazumijeva se zbog svojstava neke usluge koja će zadovoljiti potrebe gostiju. Širina pojma u turizmu i ugostiteljstvu pokazuje da ne postoji niti jedan segment poslovanja koji ne utječe na kvalitetu, a odnosi se na:

- kvalitetu smještajnih jedinica,
- prehrane,
- načina posluživanja,

- kontakata s gostima,
- stručnosti u radu osoblja te slično.

Pri tome je potrebno pripaziti na kvalitetu doživljaja te na kvalitetu procesa.<sup>50</sup>

Okvir za primjenu koncepta sveukupnog upravljanja kvalitetom u turizmu i ugostiteljstvu čine:

- Orijehtacija prema vrijednosti,
- Orijehtacija prema gostu,
- Orijehtacija prema zaposlenom osoblju,
- Optimizacija pojedinih procesa i sustava u cjelini,
- Kontrola kvalitete.<sup>51</sup>

Najvažniji cilj procesa upravljanja kvalitetom u turizmu i ugostiteljstvu trebao bi biti stalno poboljšanje usluge, a kvaliteta usluge takva da je se može doživjeti i osjetiti i to gosti i osoblje. Stvaranje trajnog doživljaja kvalitete moguće je samo uz konzekventnu orijentaciju menadžmenta na kvalitetu doživljaja i procesa.

Temeljne odrednice sveukupnog upravljanja kvalitetom:

- Preuzimanje odgovornosti za kvalitetu,
- Zadovoljstvo gostiju u središtu je pozornosti,
- Kontrola kulture ugostiteljsko-turističkog poduzeća,
- Stupanj odgovornosti osoblja i radnih skupina,
- Nadgledanje ispunjavanja zahtjeva u korist kvalitete.<sup>52</sup>

Upravljanje potpunom kvalitetom turističkog proizvoda je složeno i nužno. Turisti žele sve više, a cilj jest zadovoljiti i premašiti očekivanja turista. Potpuno upravljanje kvalitetom u uslužnom sektoru preuzeto je od proizvođačkog te prilagođeno specifičnostima turizmu i hotelijerstva. Uslužni sektor preuzeo je shvaćanje poslovnog pravila o tomu kako produktivnost, kvaliteta i dobitak čine jednu cjelinu. Time je motivirano unapređenje i razvoj kvalitete turističkih usluga. Kvaliteta postaje

---

<sup>50</sup> Galičić, V., „*Menadžment zadovoljstva gosta*“, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2008., str. 154

<sup>51</sup> Galičić, V., *Ibidem*, str. 153-154

<sup>52</sup> Galičić, V., *Ibidem*, str. 156-157



odlučujući faktor efikasnosti i konkurentnosti na turbulentnom tržištu.<sup>53</sup> Da bi se u objektu uveo i ostvario sustav potpune kvalitete koja omogućava i dobivanje certifikata kvalitete ISO 9000 potrebno je propisati standarde za sve zaposlene i sve aktivnosti.<sup>54</sup> Za povećanje uspješnosti primjene potpunog upravljanja kvalitetom preporučuje se najprije dobra primjena odabranih ISO sustava upravljanja. Da bi sustav bio djelotvoran potrebno je pratiti i analizirati zahtjeve kupaca, definirati i kontrolirati procese te provoditi kontinuirana poboljšanja. Certifikat mogu dobiti ona poduzeća koja dokažu da su sposobna dosljedno ispunjavati zahtjeve kupaca i da teže povećanju zadovoljstva kupca kroz djelotvornu primjenu sustava, uključujući procese koji se odnose na kontinuirana poboljšanja sustava i postizanje usuglašenosti sa zahtjevima kupaca.<sup>55</sup>

### 2.3.2. Šest sigma

Šest sigma ili šest standardnih odstupanja je strukturirani pristup primjeni skupa alata za takvo poboljšanje sposobnosti i stabilnosti procesa da je nastajanje pogrešaka vrlo malo vjerojatno. Ovim pristupom nastojimo maksimalno ukloniti pogreške u radu tako da odstupanja izmjera od nazivne vrijednosti praćene značajke kvalitete troše samo manji dio polja tolerancije. Šest sigma predstavlja takvu sposobnost procesa da je moguće očekivati samo 3,4 pogreške na milijun prigoda. Radi se o iznimnoj kvaliteti koju je vrlo teško postići jer se izmjere rasipaju samo unutar pola polja tolerancije i to oko nazivne vrijednosti, međutim uvijek joj treba težiti kada je to opravdano u smislu potpunog zadovoljenja kupaca.<sup>56</sup> Šest sigma je istodobno poslovna strategija i metoda za unapređivanje kvalitete. Za ovaj koncept su karakteristična brojna mjerenja i uporaba brojčanih pokazatelja te je isprva najpopularniji bio u proizvodnoj industriji da bi se u posljednje vrijeme proširio i na uslužni sektor.<sup>57</sup>

---

<sup>53</sup> Avelini-Holjevac, I., „Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji“, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2002., str. 104

<sup>54</sup> Pauletić, N., „Kvaliteta i standardi rada u ugostiteljskom poslovanju“, završni rad, Pula, 2019., <https://dabar.srce.hr/islandora/object/unipu%3A3668> (01. ožujak 2021.), str. 19

<sup>55</sup> Genda, L., „Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji“, završni rad, Gospić, 2018., <https://zir.nsk.hr/islandora/object/velegs%3A634> (01. ožujak 2021.), str. 14

<sup>56</sup> Oslić, I., op. cit., str. 134-135

<sup>57</sup> Lazibat, T., op. cit., str. 236

Osnovna namjena šest sigma modela u okviru metrike jest mjerenje varijabilnosti poslovnih procesa. Sigma služi za mjerenje razine kvalitete jer može poslužiti kao standard koji odražava razinu kontrole nad bilo kojim procesom unutar granica zadanih za taj proces. Sigma skala omogućava usporedbu različitih poslovnih procesa u smislu određivanja sposobnosti procesa da ostane u granicama kvalitete zadanim za taj proces. U tablici 1 nalazimo pokazatelje kvalitete poslovanja određenih kompanija prema sigma razini.

Tablica 1: Sigma razina odabranih poduzeća

Tip poduzeća	Sigma razina
Restorani, obračun plaća, doktorsko izdavanje recepta	2.2 $\sigma$
Prosječno poduzeće	3 $\sigma$
Najbolja poduzeća u branši	5.7 $\sigma$
Nesreće (pad aviona) kod zračnih prijevoznika	6.2 $\sigma$

Izvor: Lazibat, T., „Upravljanje kvalitetom“, Zagreb, Znanstvena knjiga: M.E.P, 2009., str. 237

Ovaj model ima tri temeljna elementa i to:

- Unaprjeđenje procesa; Cilj je pronalaženje i eliminacija uzroka nedostatnih performansi postojećih procesa koje mogu uzrokovati vidljive probleme ili sprječavati organizaciju u efikasnom poslovanju.
- Dizajniranje/redizajniranje procesa; Ponekad poboljšanje postojećeg procesa nije dovoljno te se prilazi dizajniranju novog procesa ili redizajniranju postojećeg.

- Upravljanje procesima; Zahtjeva fundamentalne izmjene u strukturi i upravljanju procesima te predstavlja vremenski najduži i najizazovniji dio modela.<sup>58</sup>

Šest sigma također predstavlja statističko analitičku metodologiju temeljenu na podacima i usmjerenu na postizanje gotovo savršene razine funkcioniranja procesa. Kao metodologiju karakterizira je rigorozan korak po korak analitički pristup temeljen na korištenju brojnih metoda i alata prilikom kojeg se poštuje logičan i unaprijed zadan slijed koji za cilj ima otkrivanje uzroka varijacija u procesu i zatim njihovo otklanjanje.<sup>59</sup> Za postizanje maksimalnih učinaka potrebna je orijentacija na ključne procese i to na način da u svim koracima od dobavljača-ulaza-procesa-izlaza-kupaca prenosimo glas kupaca te prepoznamo značajke proizvoda kritične za kvalitetu koju očekuju kupci i druge interesantne skupine. Značajke kritične za kvalitetu imaju najveći prioritet pri planiranju i provođenju poboljšanja. Ključni procesi u organizaciji najčešće mogu biti:

- marketing,
- dizajn,
- nabava i logistika,
- proizvodnja s brojnim tehnološkim procesima,
- prodaja te
- servisiranje ili procesi poslije prodaje.

Šest sigma povezuje kvalitetu i statističke alate u općeniti i sustavni pristup u pet koraka koji su:

- definirajte,
- mjerite,
- analizirajte,
- poboljšajte i
- kontrolirajte.

Odnosno skraćeno DMAIC. Pristup je pogodan za provedbu akcija poboljšanja procesa u bilo kojoj poslovnoj funkciji u organizaciji. DMAIC pristup povezujemo s

---

<sup>58</sup> Lazibat T. i T. Baković, „Šest sigma sustav za upravljanje kvalitetom“, Poslovna izvrsnost, Vol. 1, No. 1, 2007., <https://hrcak.srce.hr/38522> (01. ožujak 2021.), str. 61-63

<sup>59</sup> Lazibat, T., op. cit., str. 238

Demingovim krugom kvalitete. Pristup šest sigma možemo uključiti u već postojeću praksu neprekidnog poboljšanja kvalitete u organizaciji bez većih poteškoća. Sastavnice pristupa šest sigma polaze od načela koja u inače sadržana u temeljima sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2000 i modela poslovne izvrsnosti, a to su:

- Orijentacija na kupca,
- Činjenični pristup menadžmentu,
- Orijentacija na procese, menadžment i poboljšavanje,
- Suradnja bez granica i
- Predanost izvrsnosti.<sup>60</sup>

Šest sigma danas također nudi disciplinirani pristup za unapređivanje efektivnosti usluga i efikasnosti usluga. Usmjeren je na uklanjanje aktivnosti koje ne dodaju vrijednost i varijacija u osnovnim uslužnim procesima kako bi se postigla kontinuirana i prodorna poboljšanja performansi koje utječu na krajnje financijske rezultate organizacije. Ovdje fokus nije na broju defekata u procesima već na broju prilika koje bi mogle rezultirati defektima.<sup>61</sup>

Poboljšanje tih procesa pristupom šest sigma vode zaposlenici koji su prošli temeljitu obuku te prema stečenim kompetencijama i ulogama u primjeni razlikujemo sljedeće razine stručnjaka:

- Crni pojasi; Rade puno vrijeme na šest sigma projektima i dobro poznaju statističke metode i upravljanje promjenama te vode, motiviraju i uče članove timova za poboljšanje.
- Majstori crni pojasi; Oni su eksperti za statističke metode i osposobljavaju crne pojase te mogu djelovati kao savjetnici timova i u vrlo složenim projektima.
- Zeleni pojasi; Oni mogu steći slične kompetencije onima crnih pojasa međutim rade samo dio vremena na šest sigma projektima. Oni povezuju šest sigma akcije sa svakodnevnim poslovanjem.
- Šampioni; Oni odabiru projekte, resurse, preispituju i usklađuju napredovanje, pružaju izobrazbu linijskim menadžerima i pomažu timovima.<sup>62</sup>

Šest sigma organizaciji osigurava:

---

<sup>60</sup> Oslić, I., op. cit., str. 137

<sup>61</sup> Lazibat, T., op. cit., str. 240-241

<sup>62</sup> Oslić, I., op. cit., str. 136

- Orijentaciju na konkretne poslovne prigode te novčano iskazivanje ušteda.
- Aktivno uključivanje viših i linijskih menadžera.
- Razvijanje statističkog načina razmišljanja orijentiranog na podatke.
- Smanjivanje odstupanja u procesu i smanjivanje količine pogrešaka.
- Orijentaciju na učinak procesa.
- Orijentaciju na kupce i razvijanje smisla za brzo djelovanje.<sup>63</sup>

Najveća novost koju donosi Šest sigma koncept je prvenstveno kvantificiranje pokazatelja vezanih za kvalitetu. Iako se gotovo svi alati koji se koriste u sklopu ovog modela koriste i u drugim sustavima za upravljanje kvalitetom, u slučaju Šest sigma modela oni su sinergijski usmjereni na konkretan proces pri čemu se jako dobro zna koji je osnovni cilj pokretanja samog projekta.<sup>64</sup> Upravljanje metodom Šest sigma u poduzećima mora biti po principu odozgo prema dolje. Osnovno obilježje uvođenja modela Šest sigma u poduzeće je stvaranje nužne kadrovske infrastrukture za njenu primjenu. Za uspjeh ovog modela je najodgovornija uprava poduzeća. Osnovni alat upravljanja Šest sigmom je interna komunikacija u organizaciji. Upravljanje se provodi kroz upravljanje komunikacijama, promjenama i rizicima.

#### **2.4. Mjerenje kvalitete usluge**

Percepcija kvalitete i zadovoljstva uslugom su međusobno povezani, ali odvojeni konstrukti koji služe za procjenu dobivene usluge. Zadovoljstvo može biti rezultat svakog aspekta organizacije neovisno o tome je li vezano za kvalitetu dok je percepcija uslužne kvalitete isključivo vezana za attribute kvalitete. Iako kvaliteta prethodi zadovoljstvu postoji i obrnuta veza na način da zadovoljstvo utječe na ocjenu kvalitete kao što ocjena uslužne kvalitete utječe na zadovoljstvo gosta. Gost koji je zadovoljan prijašnjom i trenutačnom uslugom biti će manje kritičan pri procjeni kvalitete usluge i obrnuto. Procjena kvalitete je isključivo u rukama gostiju te da bi se moglo ustanoviti koje su promjene potrebne za poboljšanje kvalitete i zadovoljstva važno je definirati kontinuirani proces praćenja kvalitete usluge usmjeren na goste. Mjeriti kvalitetu usluge znači usmjeriti se na tržište i utvrditi razinu zadovoljstva gostiju te postotak lojalnih gostiju. U tom slučaju unapređivanje kvalitete usluge ovisi

---

<sup>63</sup> Ibidem, str. 138

<sup>64</sup> Lazibat T. i T. Baković, op. cit., str. 66

isključivo o osviještenosti objekta o razini zadovoljstva usluga te poznavanju potreba i želja stalnih gostiju.<sup>65</sup>

Postoje brojne poteškoće u mjerenju kvalitete usluga, a univerzalni općeprihvaćeni model i metode za mjerenje ne postoje. Najčešće primjenjivani kriterij za procjenu kvalitete usluge od strane korisnika uključuje sljedećih deset glavnih obilježja:

- Pouzdanost u pružanju usluge,
- Poslovnost i odgovornost,
- Kompetentnost,
- Pristupačnost,
- Susretljivost,
- Komunikacija s korisnikom,
- Kredibilitet,
- Sigurnost,
- Razumijevanje za korisnika,
- Opipljivi elementi.<sup>66</sup>

Hotelski menadžeri često nailaze na problem mjerenja kvalitete usluga, a pri tome se javljaju dvije prepreke. Prva prepreka jest da hotelski menadžeri ne znaju što sve hotelski gosti smatraju važnim prilikom procjenjivanja kvalitete hotelskih usluga i kakva su njihova očekivanja te drugo, nemaju pouzdane i valjane instrumente za mjerenje očekivanja i percepcije hotelskih gostiju u pogledu kvalitete usluga. Ukoliko nisu poznata očekivanja, želje i potrebe hotelskih gostiju onda nije moguće provesti određene mjere za njeno poboljšanje. Postoji nekoliko modela, odnosno ljestvica, za mjerenje kvalitete usluga i zadovoljstva klijenta no oni su često previše općeniti ili ad hoc modeli te kao takvi često teško primjenjivi u hotelskoj industriji.

U uslužnim djelatnostima se mogu izdvojiti sljedeće manjkavosti pri mjerenju kvalitete usluge:

- Unaprijed definirani procesi i procedure; Svim djelatnicima u organizaciji mora biti jasna šira slika njihove uloge u mjerenju kvalitete. Menadžeri koji

---

<sup>65</sup> Laškarić Ažić, M., op. cit., str. 90

<sup>66</sup> Marković, S., „Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji: koncept i mjerenje“, Tourism and hospitality management, Vol. 11, No. 1, 2005., [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=267288](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=267288) (01. ožujak 2021.), str. 57-58

motiviraju, jasne smjernice i razumijevanje šireg smisla u mjerenju kvalitete predstavljaju temelj da bi se unaprijed definirani procesi i procedure mogli dugoročno uspješno provoditi.

- Mjerenje kvalitete na svim mjestima susreta s gostom; Problem je što se kvaliteta usluge ne mjeri uvažavajući vanjske i unutarnje procese u organizaciji kroz sva mjesta susreta s gostom.
- Ažurnost u prikupljanju i upotrebi podataka; Kako bi imalo očekivanu korist mjerenje kvalitete usluge mora služiti kao kontinuirani proces jer će se u protivnom percepcija kvalitete i zadovoljstva gostiju definirati na temelju zastarjelih podataka. Osim toga bitna je i kvantiteta, odnosno što veći broj ispitanika kako bi bila što veća vjerojatnost da su podatci vjerodostojni.<sup>67</sup>

Mjerenje kvalitete usluga je složen proces te se zbog toga ne mogu koristiti standardne tehnike mjerenja i interpretacije podataka, a na to upućuje nekoliko problema:

- Mjerenje prikrivenih značajki,
- Omjerne ljestvice,
- Ciljne grupe nude skroman uvid u problem istraživanja,
- Mjerenje čestih i specijalnih uzroka.<sup>68</sup>

Korištenje tradicionalnih tehnika istraživanja, kvalitativnih i kvantitativnih, može dovesti do pogrešnih zaključaka te je potrebno modificirati i proširiti sadašnje pristupe istraživanja te koristiti nove. Svaka faza implementacije programa kvalitete usluga, zahtjeva prikladne tehnike istraživanja za:

- Dijagnosticiranje problema,
- Detaljnije razumijevanje problema,
- Implementiranje rješenja.<sup>69</sup>

Za postavljanje okvira za ove tehnike kvaliteta usluge se promatra kao rezultat triju faktora:

---

<sup>67</sup> Laškarin Ažić, M., op. cit., str. 102-103

<sup>68</sup> Marković, S., op. cit., str. 60

<sup>69</sup> Ibidem, str. 60

- Proizvođači; Ljudi čiji je zadatak pružanje kvalitete, u širem smislu uključuje poduzeće i njegove zaposlenike.
- Procesi; Sredstva ili sustavi za pružanje usluga.
- Ljudi; Klijenti za koje su ti napori poduzeti.<sup>70</sup>

Za mjerenje ta tri faktora odnosno 3P, proizvođači, procesi i ljudi, potrebne su odgovarajuće tehnike ovisno o fazi implementacije programa kvalitete usluga odnosno 3D:

- Dijagnoziranje – Prva faza implementacije programa kvalitete usluga koja zahtjeva istraživačke tehnike.
- Detaljiranje – Srednja faza implementacijskog procesa koja zahtjeva tehnike detaljnog mjerenja.
- Pružanje – Konačna faza koja vodi do i nastavlja se nakon implementacije i zahtjeva tehnike odlučivanja i tehnike označavanja.<sup>71</sup>

Objedinjavanjem triju faktora i triju faza implementacije dolazi se do matrice P3D3 koja se sastoji od 9 polja gdje svako polje zahtjeva različite tehnike mjerenja, prikaz u tablici 2.

---

<sup>70</sup> Ibidem, str. 60

<sup>71</sup> Ibidem, str. 60



Tablica 2: Mjerenje kvalitete usluga – matrica P3D3

	Proizvođači	Procesi	Ljudi
Dijagnoziranje	Strukturna analiza Kontrolni listovi Tajanstvena kupnja Interne ciljne grupe	Grafičke tehnike Dijagram aktivnosti Stratifikacija Dijagram toka	Dobivanje žalbi Nalaženje sadržaja Analiza sustava Pareto dijagram
Detaljiranje	Tehnike nominalnih grupa Benchmarking Brisanje dimenzionalnosti „Kao-da“ okvir Video kamera	Dijagram kontrole	Vanjske ciljne skupine Istraživanje Penjanje Faktorska analiza Analiza jaza Liste želja
Pružanje	Oluja mozгова Analiza utjecaja Analiza troškova i koristi	Dijagram riblje kosti Proces crtanja karte/ocjenjivanje	Označiti/obilježiti

Izvor: Marković, S., „Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji: koncept i mjerenje“, Tourism and hospitality management, Vol. 11, No. 1, 2005.,

[https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=267288](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=267288) (01. ožujak 2021.), str. 61

Postoje dvije osnovne skupine metoda za mjerenje kvalitete usluga u turizmu i ugostiteljstvu i to:

- Kvalitativne metode; Pružaju subjektivniji pogled na kvalitetu usluge te daju odgovore na pitanja koja u pravilu bolje objašnjavaju uslugu iz perspektive gosta. Ove metode su opsežnije i duže traju, to su: intervju, fokus grupe te opservacija.
- Kvantitativne metode; Radi se o objektivnijim i mjerodavnijim metodama koje pružaju informacije prikupljene upitnicima. Rezultati anketnog istraživanja su

pogodni za sljedeće modele kojima se mjeri kvaliteta usluge: SERVQUAL, SERVPERF, DINESERV, LODGSERV, LODGQUAL te GROVQUAL.<sup>72</sup>

#### 2.4.1. *Servqual model*

Metode definiranja kvalitete često su nailazile na prepreke pri pokušaju unificiranja kvalitete za gosta. Različite industrije, heterogenost potražnje, emocionalno stanje ispitanika samo su neke od prepreka koje su sprječavale potpuno razumijevanje kvalitete usluge. Stoga marketinška istraživanja ne unapređuju doživljaj pojedinca već utvrđuju širu sliku vrijednosti za goste odnosno ciljne skupine. Iako marketinška istraživanja kao takva približavaju ugostiteljski objekt ciljnom tržištu, osoblje koje komunicira s gostima i dalje čini najvjerodostojniji izvor o kvaliteti za gosta. Kvaliteta usluge za gosta se treba promatrati kroz dvije temeljne dimenzije:

- Očekivanje kvalitete; Ono što gost smatra da treba dobiti u zamjenu za novac. Očekivanje se temelji na prethodnom iskustvu s objektom, mišljenju prijatelja i rodbine.
- Percepcija kvalitete; Trenutačna percepcija koja se ostvaruje u trenutcima istine. Ukupna percepcija kvalitete ovisi o očekivanjima, broju dolazaka u objekt, uslužnom procesu i cijeni te je osnovni prethodnik zadovoljstva gosta.<sup>73</sup>

Imamo različite razine očekivanja kvalitete usluge te je pri prvom dolasku razina očekivanja znatno niža od drugog, trećeg te svakog daljnjeg što se različito odražava na ukupno mišljenje o ugostiteljskom objektu. Stoga na ukupno mišljenje o zadovoljstvu, kvaliteti proizvoda, usluge i cijeni utječu očekivanja, percepcija o cijeni te kvaliteti usluge, a s obzirom na broj dolazaka u ugostiteljski objekt. Polazište modela SERVQUAL jest da je kvaliteta mjerljiva i to samo s aspekta gosta te se ovim modelom mjere očekivanja i percepcija gostiju o određenom poslovnom subjektu. SERVQUAL spada među najčešće primjenjivane mjerne modele za mjerenje kvalitete usluge i razvoj kvalitete u turističkim djelatnostima te je do danas najrašireniji oblik operacionalizacije kvalitete usluge. Model SERVQUAL je vrlo složen no i pouzdan instrument u mjerenju kvalitete usluga. Iako kvalitetu usluga nije

---

<sup>72</sup> Laškarin Ažić, M., op. cit., str. 103

<sup>73</sup> Ibidem, str. 103-104

Iako mjeriti s obzirom na osnovne karakteristike usluga ovaj model obuhvaća skoro sve karakteristike.<sup>74</sup>

SERVQUAL model pruža odgovarajući konceptualni okvir za istraživanje i mjerenje kvalitete usluge u uslužnom sektoru te se bazira na klijentovoj evaluaciji kvalitete usluge. SERVQUAL modelom se puno koristi na području internoga marketinga. SERVQUAL model u svom originalnom obliku sadrži unaprijed sastavljena pitanja koja su grupirana u prethodno navedenih pet dimenzija. Glavna kritika modela SERVQUAL odnosi se na održivost njegove dimenzijske strukture. Svaka djelatnost originalno formu modela oblikuje prema svojim potrebama.<sup>75</sup> Model pretpostavlja da je kvaliteta rezultat razlika između očekivanja gostiju i njihovih percepcija dobivene usluge. Uz niz promjena koje je model tijekom godina doživio razvijeni su novi slični modeli poput:

- LODQUAL,
- LODGSERV,
- DINESERV,
- HOLSERV i drugi.

Radi se o prilagođenim SERVQUAL modelima koji se koriste za primjerice:

- ispitivanje kvaliteta usluge u restoranima,
- mjerenje očekivanja usluga u ekoturizmu,
- mjerenje kvalitete usluga i zadovoljstva posjetitelja u muzejima i povijesnim kućama,
- mjerenje zadovoljstva posjetitelja u urbanim parkovima i ostalo.<sup>76</sup>

U prvotnom obliku model se ocjenjivanja kvalitete usluge sastojao se od deset dimenzija kvalitete:

- Opipljivi elementi,
- Pouzdanost,
- Susretljivost,
- Kompetentnost,

---

<sup>74</sup> Zović, P., „Kvaliteta usluge u uslužnom poduzeću“, diplomski rad, Pula, 2020., <https://dabar.srce.hr/islandora/object/unipu%3A5387> (01. ožujak 2021.), str. 16

<sup>75</sup> Medić, M., op. cit., str. 14

<sup>76</sup> Gjurašić, M., op. cit., str. 38

- Ljubaznost,
- Povjerenje,
- Kredibilitet,
- Sigurnost,
- Pristupačnost,
- Razumijevanje.<sup>77</sup>

Model se dalje razvijao, a mnogi znanstvenici su pokušali potvrditi ili opovrgnuti valjanost SERVQUAL modela te razviti vlastite modele i metode mjerenja. Od tada je SERVQUAL model doživio široku primjenu, ali i velike kritike s konceptualnog i operacionalizacijskog aspekta.<sup>78</sup>

Kasnije se nakon istraživanja ustanovilo pet dimenzija kvalitete usluge i to:

- Materijalnost usluge: izgled prostora, radnika, oprema te izgled radnika.
- Pouzdanost: sposobnost pouzdanog i ispravnog pružanja obećanih usluga.
- Odgovornost: sposobnost pomoći gostima i pružiti uslugu na vrijeme.
- Stručnost i povjerenje: znanje i ljubaznost radnika te sposobnost dobivanja povjerenja od gostiju.
- Suosjećajnost: sposobnost individualnog suosjećanja s gostima.<sup>79</sup>

Za svaku od navedenih dimenzija imamo četiri do šest tvrdnji kojima se mjeri određena dimenzija. Kako je cilj ustanoviti razliku između očekivane i percipirane vrijednosti izjave koje mjere navedene konstrukte postavljaju se u budućem i prošlom vremenu. Prosjek rezultata za percepciju usluge zove se rezultat percipirane materijalnosti usluge dok prosjekt rezultata kojim se mjeri očekivanje predstavlja rezultat očekivane materijalnosti usluge. Brojčana razlika između navedenih izjava predstavlja percipiranu kvalitetu za konstrukt materijalnosti usluge.

Prednosti SERVQUAL instrumenta se sastoje u sljedećem:

- SERVQUAL daje menadžerima jasnu sliku o kvaliteti pružene usluge,
- Pomaže u otkrivanju potreba, želja i očekivanja gostiju i to tako da utvrđuje koje su karakteristike kvalitete usluga gostima najvažnije,

---

<sup>77</sup> Moisescu O.I. i O.A. Gica, op. cit., str. 135

<sup>78</sup> Marković, S., op. cit., str. 48

<sup>79</sup> Laškarin Ažić, M., op. cit., str. 105

- Pomaže hotelskom poduzeću u postavljanju standarda za pružanje usluga s kojima bi trebalo biti upoznato i hotelsko osoblje,
- Utvrđuje postanje jazova između gostiju i pružatelja usluga i na taj način pomaže u poduzimanju odgovarajućih mjera za zatvaranje jazova.<sup>80</sup>

SERVQUAL ima široku primjenu i to ne samo u znanosti već i u različitim uslugama u praksi. U hotelskoj industriji kvaliteta usluge kao subjektivna kategorija je ključna za zadovoljstvo klijenata te je primjena SERVQUAL modela za mjerenje kvalitete usluge u hotelskom poduzeću imperativ kako bi se zadovoljila očekivanja gosta i osigurala vodeća pozicija na turističkom tržištu. Rezultati kvantitativne primjene SERVQUAL instrumenata prikazuju da ovaj model može pružiti korisne informacije menadžerima kako bi procijenili očekivanja i percepcije hotelskih gostiju.<sup>81</sup>

#### *2.4.2. Kano model*

Kano model je jedan od najpoznatijih modela razvijenih kako bi se potrebe i zahtjevi potrošača bolje shvatili. Predstavlja model pomoću kojeg se utvrđuju karakteristike proizvoda i usluga na temelju njihovih mogućnosti za zadovoljenjem potreba korisnika. Teorija atraktivne kvalitete u velikoj mjeri je dobila na važnosti u protekla dva desetljeća, a može se primijeniti za strateško razmišljanje, poslovno planiranje i razvoj proizvoda. U osnovi ove teorije stoji kako se cilj svakog poslovanja, održiva konkurentska prednost, može postići samo ako poduzeća konstantno nadmašuju potrošačeva očekivanja kontinuiranim inovacijama. Odnosno želi li poduzeće opstati na tržištu ono mora zadovoljiti svoje potrošače. Smatra se da je zadovoljstvo potrošača postignuto kada su oni zadovoljni ponudom proizvoda i usluga te spremni preporučiti proizvod drugima i ponoviti kupnju. Iskustvo potrošača u definiranju željenih obilježja i sposobnosti proizvoda može se objasniti na tri načina odnosno tri karakteristike kvalitete koje u konačnici utječu na potrošačev odabir.<sup>82</sup>

Utjecaj elemenata promatra se u ovisnosti o razini izvedbe elemenata te se ovaj model može opisati kao dinamički model kvalitete. Koristeći ovakav pristup kategorizaciji razlikujemo pet osnovnih skupina elemenata kvalitete i to:

---

<sup>80</sup> Marković, S., op. cit., str. 311

<sup>81</sup> Gržinić, J., op. cit., str. 95

<sup>82</sup> Lazibat, T., op. cit., str. 110-111

- Atraktivni elementi kvalitete,
- Jednodimensionalni elementi kvalitete,
- Nužni elementi kvalitete,
- Indiferentni elementi kvalitete,
- Elementi kvalitete suprotnog smjera.<sup>83</sup>

Osnovni zahtjevi odnose se na osnovne karakteristike proizvoda ili usluga da bi kupci bili zadovoljni iz razloga što se za korisnika usluga ili proizvoda podrazumijeva da će postojati osnovne karakteristike. Jednodimenzionalni zahtjevi postižu istovremeno povećanje zadovoljstva povećanjem kvalitete proizvoda i usluga. Ukoliko se ispune uzbudljivi zahtjevi kupcima to pruža visok stupanj zadovoljstva koje su spremni platiti po visokoj cijeni.<sup>84</sup> Imamo izrečene i neizrečene karakteristike kvalitete. Izrečene karakteristike su one koje su jasno napomenute i predstavljaju eksplicitni preduvjet kupnje dok neizrečene karakteristike dolaze u dva oblika. Prve su neizrečene jer predstavljaju zahtjeve koji su toliko uobičajeni i poznati da se smatraju pretpostavljenima, a druge su neizrečene jer potrošači još nisu uvidjeli te zahtjeve za kvalitetom i nemaju ideju kako bi primjena ovih karakteristika mogla povećati njihovu osobnu i radnu produktivnost. Poduzeća ovaj model upotrebljavaju kako bi utvrdili koje su to karakteristike proizvoda i usluga koje bi zadovoljile korisnika. Pomoću modela mogu pratiti, analizirati i povećavati zadovoljstvo korisnika. Stupanj zadovoljstva gosta određuje konkurentnost proizvoda na tržištu, to ujedno znači da će se zadovoljan kupac ponovno vratiti i koristiti uslugu. Svaka organizacija može pomoću ovog modela pratiti, analizirati, a time i povećavati zadovoljstvo korisnika.<sup>85</sup>

#### 2.4.3. *Gap model*

GAP model predstavlja rezultat i očekivanja percepcije menadžmenta poduzeća, zaposlenika i klijenata. Kada postoje razlike u očekivanjima ili percepciji između sudionika koji sudjeluju u procesu može doći do jaza u kvaliteti usluge. Bitno je da organizacije uoče ove jazove na vrijeme jer postoji direktna veza između kvalitete

---

<sup>83</sup> Najbauer, I., „Učinak kvalitete usluge u jedinicama privatnog smještaja na vjernost turista“, završni specijalistički rad, Split, 2017., <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst%3A973> (01. ožujak 2021.), str. 33-34

<sup>84</sup> Varga, N., op. cit., str. 33

<sup>85</sup> Medić, M., op. cit., str. 15

usluga i zadovoljstva klijenata.<sup>86</sup> Na osnovu konceptualizacije kvalitete usluge kao funkcije razlike između očekivanja korisnika od komponenata kvalitete i izvedbe tih komponenata, razvijen je model kvalitete usluge koji se temelji na analizi jaza te obuhvaća pet jazova:

- Prvi jaz jest razlika između očekivanja korisnika i percepcije tih očekivanja od strane menadžmenta uslužnog poduzeća.
- Drugi jaz predstavlja razliku između percepcije menadžmenta uslužnog poduzeća o očekivanju korisnika i specifikacije kvalitete usluga.
- Treći jaz predstavlja razliku između specifikacije kvalitete usluge i stvarno pružene kvalitete.
- Četvrti jaz predstavlja razliku između usluge koja se pruža i komunikacije o usluzi prema korisnicima.
- Peti jaz predstavlja razliku između očekivanja korisnika i percipirane kvalitete usluge. Ovaj nesklad je rezultat veličine i smjera djelovanja prethodnih četiriju nesklada koji se odnose na pružanje kvalitete usluge na strani poduzeća.<sup>87</sup>

Koristeći gap konceptualizaciju kvalitete usluge na osnovu petog jaza identificirano je 10 općih komponenata kvalitete usluge i to:

- pristup,
- komunikacija,
- kompetentnost,
- ljubaznost,
- povjerljivost,
- pouzdanost,
- susretljivost,
- sigurnost,
- opipljivi elementi te
- razumijevanje odnosno poznavanje klijenata.

Jaz usluge se može otkriti pomoću upitnika, ali javlja se nedostatak ocjenjivanja ostalih razlika. Zbog toga bi poduzeća trebala prikupljati dodatne informacije kako od

---

<sup>86</sup> Ibidem, str. 16

<sup>87</sup> Najbauer, I., op. cit., str. 28

zaposlenika tako i od klijenata kako bi se mogao ispuniti kompletan proces pružanja usluge.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> Medić, M., op. cit., str. 17



### 3. Kvaliteta usluge poduzeća Valamar Riviera d.d.

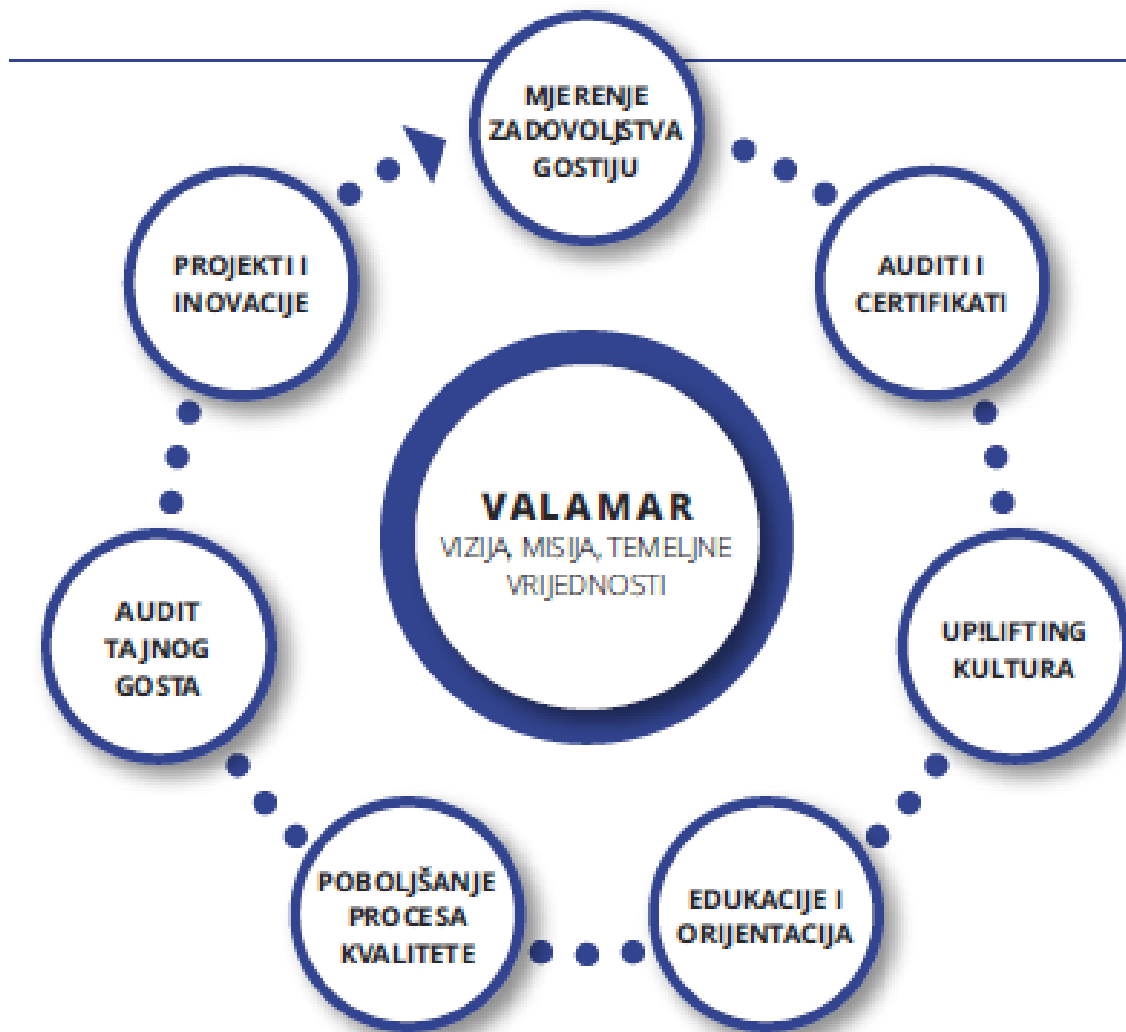
Uslužna poduzeća ovise o svojim korisnicima i u tome se očituje važnost razumijevanja i istraživanja trenutnih i budućih potreba korisnika. Poduzeće mora zadovoljiti zahtjeve korisnika usluga i težiti tome da nadmaši njihova očekivanja.<sup>89</sup> Strateški model upravljanja kvalitetom u Valamar Rivieri d.d., prikazan na slici 2, dizajniran je da bi omogućio uspjeh čitave organizacije i to stavljanjem gosta na prvo mjesto i dosljednim isporučivanjem nevjerojatne usluge. Model omogućava pristup od 360 stupnjeva što u prvom redu uključuje mjerenje zadovoljstva gostiju, uspješnu implementaciju najviših internih i eksternih industrijskih standarda, provođenje kulture izvrsnosti usluge unutar cijele organizacije kako prema gostima tako i prema djelatnicima te kontinuirano poboljšavanje kvalitete usluge.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Brumnjak, D., „*Obilježja kvalitete usluge i zadovoljstvo korisnika u poduzeću DM-Drogerie Markt d.o.o.*“, diplomski rad, Pula, 2019., <https://dabar.srce.hr/islandora/object/unipu%3A5191> (01. ožujak 2021.), str. 13

<sup>90</sup> Valamar Riviera d.d., „*Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2020. godina*“, 2020., <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/> (01. ožujak 2021.), str. 48

Slika 2: Valamarov model upravljanja kvalitetom



Izvor: Valamar Riviera d.d., „Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2020. godina“, 2020., <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/> (01. ožujak 2021.), str. 48

Izuzetno je važno biti u korak s promjenama u potrebama i željama svojih gostiju kako bi se moglo stvoriti i zadovoljiti njihove potrebe. Valamar Riviera d.d. sve više teži tome da svoje marketinške aktivnosti usmjeri na vjernost odnosno na stvaranje dugoročnog odnosa i veza s gostima. Uz pomoć sustava za upravljanje odnosom s gostima detektiraju se klijenti, prikupljaju podaci o njima, izgrađuje odnos i na taj način ostvaruje prihode zadržavanjem klijenata. Osim razvijanja bliskih odnosa s

gostima prednosti su povećanje zadovoljstva i vjernosti gostiju što stvara prednost naspram konkurencije.<sup>91</sup>

### 3.1. O poduzeću Valamar Riviera d.d.

Današnja Valamar Riviera d.d. razvijala se i rasla na turističkom tržištu kroz više od 60 godina. Dana 20. studeni 1953. godine u Poreču osnovana je Riviera Poreč, prethodnica Valamar Riviere d.d., koja je upravljala hotelima, bungalovima i restoranima u Poreču te na otoku Sv. Nikola. Godine 2000. turističkim poslovanjem počinje upravljati tvrtka Valamar hotel i ljetovališta te se uvode prvi brendovi za hotele i kampove i to Valamar Hotels & Resorts i Camping Adriatic. Godine 2011. poduzeću se pripajaju trgovačka društva Zlatni otok d.d. iz Krka te Rabac d.d. iz Rapca, a 2013. godine trgovačko društvo Dubrovnik-Babin kuk d.d. te 2014. godine Valamar Adria holding d.d. i Valamar grupa d.d. Zagreb. Nakon navedenih spajanja i preuzimanja konsolidirana kompanija počinje djelovati pod imenom Valamar Riviera d.d. od prosinca 2014. godine. Već sljedeće godine 2015., poduzeće preuzima i pripaja trgovačko društvo Hoteli Baška, a 2016. godine uz strateško partnerstvo s AZ mirovinskim fondom preuzima društvo Imperial d.d.. Godine 2019. društvo Hoteli Makarska d.d. pripaja se Imperialu koje postaje Imperial Riviera d.d., a iste godine akvizira se i društvo Helios Faros d.d. kroz partnerstvo Valamar Riviere d.d. i PBZ CO mirovinskih fondova.<sup>92</sup> Danas Valamar Riviera d.d. posjeduje i upravlja s ukupno 10% kategoriziranih hrvatskih kapaciteta što je trenutno najveći turistički portfelj pod jedinstvenim upravljanjem u Hrvatskoj.<sup>93</sup>

Vizija poduzeća je savršen odmor, svaki dan, za svakog gosta. Misija poduzeća je:

- Biti lider u odmorišnom turizmu i partner turističkim destinacijama u kreiranju autentičnih doživljaja.
- Stvarati poticajnu korporativnu kulturu u kojoj su gosti i zaposlenici na prvom mjestu.

---

<sup>91</sup> Varga, N., op. cit., str. 49-50

<sup>92</sup> Valamar Riviera, „Povijest“, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest/> (01. ožujak 2021.)

<sup>93</sup> Hrvatin Vlahović, M., „Upravljanje kvalitetom u turizmu“, završni rad, Pula, 2019., <https://dabar.srce.hr/islandora/object/unipu%3A5293> (01. ožujak 2021.), str. 16

- Odgovornim poslovanjem stvarati novu vrijednost za dioničare vodeći brigu o održivom razvoju i lokalnim zajednicama.

Temeljne vrijednosti poduzeća su: gostoljubivost, ambicioznost, odgovornost, inovativnost i ponos.<sup>94</sup> Konstantnim prilagođavanjem strategije poslovanja vodećim svjetskim trendovima u hotelijerstvu te intenzivnim ulaganjima postalo je najveće hotelijersko poduzeće u Republici Hrvatskoj. Poslovni model uključuje razvoj i održavanje hotelske imovine, operativni menadžment hotela, kampova i ljetovališta te upravljanje ostalim turističkim uslugama u pojedinoj destinaciji. Upravljanje cjelokupnim lancem vrijednosti u brojnim destinacijama, izvrsnost u poslovanju i partnerstvo s destinacijama utjecalo je na stvaranje visoke razine kvalitete usluge, optimizacije poslovanja te posljedično s tim omogućeno je i osiguranje visokog povrata ulaganja. Temeljne strateške inicijative su: fokus na gosta, briga o zaposlenicima, strategija rasta, inovativnost i digitalizacija, razvoj turističkih destinacija i odgovornost prema zajednici te odgovornost prema okolišu.

Valamar Riviera d.d. vlasnik je brenda Valamar All you can holiday koji je ujedno i prvi hrvatski hotelski brend koji predstavlja kombinaciju međunarodnog standarda kvalitete usluge, mediteranskog gastronomskog užitka i elemenata hrvatskog gostoprimstva.<sup>95</sup> Brend Valamar All you can holiday proizašao je razvojem brenda Valamar Hotels & Resorts za hotele te Camping Adriatic za kampove. Spomenuti krovni brend uključuje hotelske brendove Valamar Collection, Valamar Hotels & Resorts, PLACES by Valamar i Sunny by Valamar te brend za kampove Camping Adriatic by Valamar.<sup>96</sup> Prikaz brendova Valamar Riviere d.d. na slici 3.

---

<sup>94</sup> Valamar Riviera, „Vizija, misija i temeljne vrijednosti“, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/> (01. ožujak 2021.)

<sup>95</sup> Košeto, T., „Istraživanje turističkog tržišta za potrebe hotelijerskih poduzeća“, završni rad, Pula, 2018., <https://dabar.srce.hr/islandora/object/unipu%3A2592> (01. ožujak 2021.), str. 26

<sup>96</sup> Valamar Riviera, „Brendovi i portfelj“, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/brendovi-i-portfelj/> (01. ožujak 2021.)

Slika 3: Brendovi Valamar Riviere d.d.



Izvor: Valamar Riviera, „Brendovi i portfelj“, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/brendovi-i-portfelj/> (01. ožujak 2021.)

Valamar Riviera d.d. se očituje svojim proizvodnim asortimanom kroz kvalitetu, tradiciju, reputaciju te kroz mnoge emocionalne vrijednosti.

### 3.2. Principi kvalitete u poduzeću

Valamar Riviera d.d. ima centar za kvalitetu koji objedinjuje sve povratne informacije koje dolaze od gostiju. Gosti imaju mogućnost prenijeti svoje dojmove, prijedloge, primjedbe i pohvale putem online upitnika na službenim stranicama Valamar Riviere d.d., slika 4. Obradom informacija prikupljenih tehnikom upravljanja odnosa s gostima menadžment može brže i bolje reagirati i donijeti odluku na vrijeme čime se smanjuje vrijeme reagiranja na probleme koji mogu biti ispravljani u kraćem roku. Osim toga buduće marketinške aktivnosti bolje su usmjerene na pojedine segmente gostiju te se u konačnici povećava i efikasnost prodajnih aktivnosti zbog bolje procjene uspješnosti projekta.<sup>97</sup>


---

<sup>97</sup> Varga, N., op. cit., str. 50

Slika 4: Upitnik Valamar centra za kvalitetu

Upitnik

Obavezno popuniti polja označena zvjezdicom\*. Molimo, upišite najmanje jedan kontakt.

Ime*	<input type="text"/>	Gdje ste rezervirali smještaj:	<input type="text" value="Molimo izaberite"/>	Datum odlaska:	
Prezime*	<input type="text"/>				
Adresa	<input type="text"/>				
Grad	<input type="text"/>				
Poštanski broj	<input type="text"/>				
Telefon	<input type="text"/>				
Faks	<input type="text"/>				
E-mail adresa*	<input type="text"/>				
Kontakt putem	<input type="text" value="E-mail adresa*"/>				
Najbolje vrijeme za poziv ?	<input type="text"/>				
		Vaš komentar			
		<input type="text"/>			

Izvor: Valamar – all you can holiday, „Valamarov centar za kvalitetu“, <https://www.valamar.com/hr/valamarov-centar-kvalitete> (01. ožujak 2021.)

Standardima ISO 9000 regulirani su različiti aspekti upravljanja kvalitetom te su vodič i alat za stalno udovoljavanje željama i potrebama potrošača uz istovremeno poboljšavanje. ISO 9001:2015 definira kriterije sustava upravljanja kvalitetom kroz postupke, testiranja, certificiranja i kontrole. Valamar Riviera d.d. primjenjuje sustav upravljanja kvalitetom sukladno normi ISO 9001 od 2002. godine. Sustav se više puta interno prosuđuje te se svake godine vrši revizija kako bi se uvidjelo jesu li potrebne izmjene u skladu s ISO normama. Standard ISO 9001 temelji se na sljedećim načelima upravljanja kvalitetom:

- Usmjerenost na potrošača,
- Motivacija i angažman najviših razina menadžmenta,
- Stalna poboljšanja kvalitete.<sup>98</sup>

Sve navedeno pomaže organizaciji da postigne i održava visoku kvalitetu proizvoda i usluga iz čega razumljivo proizlaze konkretne materijalne koristi za organizaciju i njene zaposlenike. Posjedovanje certifikata ISO 9001 svjedoči o stalnoj predanosti poduzeća razvijanju kvalitete što omogućuje da prati promjene stavova gostiju,

---

<sup>98</sup> Fox, I., op. cit., str. 12

tehnologije i trendova u hotelijerstvu. ISO omogućuje da se i najsitnije greške spriječe što znači da poduzeće pruža najviši mogući standard kvalitete.

Poduzeće je 2005. godine usvojilo i HACCP sustav što znači analiza opasnosti i kritičnih kontrolnih točaka koji osigurava da hrana bude na siguran način proizvedena i poslužena. Ovdje je bitno spomenuti da se provode ankete zadovoljstva gostiju i kada je riječ o hrani te se nakon dobivenih rezultata pristupa analizi kako bi se uvidjela potencijalna potreba izmjena. Također od 2005. godine u skladu s normama ISO 14001 i ISO 18001 razvija se i sustav upravljanja okolišem te zaštitom na radu. Implementacijom sustava ISO 14001 potiče se i partnere da posredno utječu na poboljšanje kvalitete na korist cijele zajednice.<sup>99</sup>

S ciljem postizanja vizije, misije i vrijednosti poduzeća, Valamar Riviera d.d. je 2014. godine započela s projektom Uplifting service kako bi povećali zadovoljstvo gostiju tijekom boravka u objektu kroz motiviranje zaposlenika na pružanje usluge više kvalitete. Nakon pilot projekta u nekoliko objekata 2013. godine, sljedeće 2014. godine projekt je implementiran u sve objekte poduzeća da bi se, s obzirom na uspješnost, 2016. godine uveo i u centralne službe. Glavni cilj projekta je ne samo podići razinu zadovoljstva gostiju već istovremeno i zaposlenika kako bi se stvorila sinergija i pozitivno ozračje pri čemu je ključna proaktivnost za razumijevanje potreba svakog pojedinačnog gosta. Komunikacija s gostima se dodatno vrši putem slogana na pločicama koje svaki zaposlenik nosi, preko plakata s mjesečnim temama koje se nalaze na oglasnim pločama, bedževa s mjesečnim temama te mini blokova u sobama.

Prednosti Uplifting service projekta nalazimo u sljedećem:

- Goste se odmah tijekom boravka može izići u susret jer se reagira na žalbu odmah bez procedure.
- Moguće je poboljšati uslugu putem preispitivanja aktivnosti sa svrhom poboljšanja u budućnosti.
- Vodi se briga i o željama i motivaciji radnika mjesečnim nagrađivanjem za najboljeg zaposlenika pod nazivom ValamArtist.

---

<sup>99</sup> Hrvatin Vlahović, M., op. cit., str. 17-18

Zaposlenike se potiče da uvijek daju maksimum te se dodjeljuju razne mjesečne i godišnje nagrade kako bi im se pokazalo da se njihov trud isplati. U suradnji s ljudskim resursima organiziraju se treninzi i radionice za zaposlenike dok se za nove i buduće zaposlenike organiziraju dani otvorenih vrata. Formiran je i interni sistem praćenja iskustva najbolje prakse, pohvala, reklamacija i benchmarkinga gdje odjel kvalitete upisuje i pregledava kako su kolege iz drugih objekata i destinacija oduševili gosta ili riješili situaciju.

U sklopu Uplifting service projekta provode se razne aktivnosti poput:

- Svaki radnik ima personaliziran bedž s imenom i porukom kojima se direktno obraća gostima.
- Svaki mjesec ima svoju temu kojoj je prilagođena i boja bedževa.
- Gosti mogu izraziti svoje mišljenje pomoću blokova u sobama te ipadu koji je postavljen u hotelu.

Ovaj projekt je posljedica istraživanja zadovoljstva gostiju i pokazuje kako se može utjecati na zadovoljstvo gostiju malim gestama i radnjama dok se istovremeno podiže klima unutar zaposlenika poduzeća. Koncept na kojem se bazira Uplifting service jest izvrsna usluga djelovanja koja stvara vrijednost za drugoga. Prema tome ključna razlika u usporedbi s dosadašnjim pristupom kvalitete usluge jest ne samo proaktivno i intuitivno stvaranje dodatne vrijednosti za gosta već i usluga koja je prilagođena gostu. Uplifting indeks u Valamaru iznosi ukupno 96% pri čemu je u hotelima 96% te u kampovima 95%. U 2020. godini održano je više od 1000 Uplifting treninga u objektima poduzeća.<sup>100</sup>

### **3.3. Mjerenje zadovoljstva gostiju u poduzeću**

Od iznimne je važnosti za samo poduzeće da prikuplja podatke, provodi njihovu analizu te istražuje tržište u kojem se nalazi kako bi na sve nastale promjene mogao utjecati, a u konačnici njihovom prognozom utjecati i na pokretanje vlastite tendencije rasta čime će se njegova uspješnost zasigurno održati i u dužem vremenskom

---

<sup>100</sup> Valamar Riviera d.d., „Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2020. godina“, 2020., <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/> (01. ožujak 2021.), str. 46



razdoblju. Istraživanje zadovoljstva u promatranom poduzeću provodi se metodom ispitivanja putem anketnog upitnika te metodom promatranja putem tehnike tajnog kupca. Zadovoljstvo korisnika mjeri se indirektnim i direktnim metodama i instrumentima. Od indirektnih metoda koristi se: praćenje prodaje i profita, prikupljanje, analiziranje i odgovaranje na žalbe korisnika te naknade nezadovoljnim korisnicima. Od direktnih metoda koristi se pak: anketiranje, intervjuiranje, fokus grupe i tajna kupnja. Načini praćenja zadovoljstva klijenata su:

- Sustavno praćenje žalbi i sugestija od klijenata,
- Ispitivanje klijenata o njihovu zadovoljstvu,
- Tajanstvena kupnja,
- Analiza izgubljenih klijenata.<sup>101</sup>

Ovi načini nisu jednako zastupljeni u istraživanju zadovoljstva kupaca već se ispitivanje kupaca o njihovu zadovoljstvu i praćenje žalbi i sugestija kupaca češće primjenjuje od tajanstvene kupovine i analize izgubljenih kupaca. Prema podacima iz 2020. godine čak 15% gostiju ispunilo je anketu o zadovoljstvu ili online recenziju. Za isti period ukupna ocjena zadovoljstva iznosi 89% za hotele i 87% za kampove, a gosti koji su djelatnike ocijenili sa najvišom mogućom ocjenom iznosi 77%.<sup>102</sup>

### 3.3.1. Anketiranje

Istraživanje zadovoljstva gostiju u poduzeću provodi se anketiranjem gostiju kako bi se prikupili najvrjedniji podaci od samog gosta o kvaliteti usluga koje mu se pružaju te utvrdile njegove potrebe.<sup>103</sup> Vrste korištenih anketa su papirnate ankete koje se gostima dostavljaju u sobu, ankete nakon boravka putem e-maila te posebno anketiranje putem ipada postavljenog u predvorju objekata. Papirnata anketa koje se dostavlja u sobu prikazana je na slici 5, a anketa nakon boravka na slici 6. Poduzeće

---

<sup>101</sup> Brumnjak, D., „Ponašanje potrošača i zadovoljstvo korisnika kvalitetom proizvoda i usluga sa primjerom hotela Sol Umag“, završni rad, Pula, 2017., <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A2049/datastream/> (01. ožujak 2021.), str. 26

<sup>102</sup> Valamar Riviera d.d., „Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2020. godina“, 2020., <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/> (01. ožujak 2021.), str. 46

<sup>103</sup> Pećina, A., „Istraživanje tržišta za potrebe hotelijerskih poduzeća na primjeru poduzeća Maistra d.d.“, završni rad, Pula, 2016., <https://dabar.srce.hr/islandora/object/unipu%3A550> (01. ožujak 2021.), str. 35

provodi anketiranje nakon boravka te prikuplja ankete putem ipada od 2014. godine. Ipak pokazalo se da anketiranje putem ipada te ankete nakon boravka nisu vrlo učinkovite jer ih gosti ne doživljavaju te je tradicionalni način prikupljanja anketa i dalje najomiljeniji među gostima. Anketni upitnik sastoji se od pitanja namjenjenih ispitaniku i od prostora namijenjenog odgovorima koje ispunjava ispitanik, a sam anketni upitnik sastavljen je od strane odjela za kvalitetu unutar poduzeća Valamar Riviere d.d.. Anketni upitnici se dijele gostima tijekom njihovog boravka u hotelu na način da ih sobarice distribuiraju po sobama ili se uručuju gostima na recepciji prilikom prijave. Ispunjeni anketni listići ubacuju se u anketne stupove na kojima su istaknuti promotivni letci s obavijesti gostima o akciji prikupljanja anketa te nagradama koje mogu osvojiti sudjelovanjem.



između tih dvaju ekstrema. Na ponuđenoj ljestvici stupanj slaganja sa svakom tvrdnjom se izražava brojčano pri čemu brojčane oznake označuju sljedeće vrijednosti: 1 = izvanredno, 2 = odlično, 3 = zadovoljavajuće, 4 = prihvatljivo i 5 = razočaravajuće. Ova skala se koristi kako bi se dobili podaci o tome koliko pojedine usluge zadovoljavaju želje gostiju.

Slika 6: Primjer ankete Valamar Riviere nakon boravka gosta

Poštovani,

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

Vaša ukupna ocjena \*

1 2 3 4 5

Ocijenite ovdje

Temeljem osjećaja i iskustva s nama, kolika je vjerojatnost da ćete nas preporučiti?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vrlo je malo vjerojatno za preporučiti Vrlo je vjerojatno za preporučiti

Izvor: Interni materijali odjela za kvalitetu usluge poduzeća Valamar Riviera d.d.

Odjel za upravljanje kvalitetom prikuplja i obrađuje anketne upitnike te provode analizu i usporedbu s rezultatima iz prethodnog razdoblja. Obrada i analiza anketnih upitnika odvija se u programu za obradu podataka. Svaki od brojčanih podataka unosi se u računalo te se izračunava aritmetička sredina kako bi se za svaku kategoriju navedenu u anketnom upitniku dobila prosječna ocjena. Dobivena ocjena uspoređuje se s ocjenama prethodnih razdoblja te se utvrđuju odstupanja. Potrebno je poduzeti popravne radnje i aktivnosti koje se vode u akcijskom planu za uklanjanje

uočenih nedostataka u okviru mogućnosti i ovlasti. Popravne i preventivne radnje poduzimaju se sukladno standardnim operativnim procedurama. Ova metoda istraživanja od iznimne je važnosti za provođenje i unapređivanje kvalitete usluge u poduzeću te osigurava kvalitetniju i uspješniju razinu poslovanja.

### 3.3.2. *Tajna kupnja*

Način istraživanja kvalitete usluge putem tehnike tajnog kupca pruža uvid u poslovanje hotelskog poduzeća, odvijanje njegovih poslovnih procesa i interakciju djelatnika s gostom. Uloga tajnog kupca je višestruka i složena. Za razliku od klasičnog istraživanja tržišta putem anketnih upitnika tajna kupnja daje informacije o tijeku izvedbe usluge, a ne o kasnijim implikacijama što stavlja fokus na trenutak interakcije gosta i djelatnika.<sup>104</sup> Osnovni cilj provođenja ove metode je otkrivanje područja poslovanja koja zahtijevaju unaprjeđenje te koja istovremeno predstavljaju temelj za unapređenje i kvalitetnu provedbu ciljeva organizacije i samog menadžmenta.<sup>105</sup> Uloga tajnog kupca je prikupljanje informacija o tijeku izvedbe usluge, a osnovni fokus je na trenutku interakcije gosta i djelatnika. Tajna kupnja daje informacije o tvrtki iz prve ruke što su najkvalitetnije informacije i jedini način da tvrtka dobije uvid o ponašanju svojih zaposlenika i kako to ponašanje djeluje na potrošačevu odluku o kupovini. U fokusu promatrača tajne kupnje nije samo analiza rada prodavača već i elementi u prodajnoj okolini.<sup>106</sup> Posjet tajnog gosta je poslovni alat za evaluaciju kvalitete usluge, a kvaliteta usluge u objektu ovisi o zaposlenicima koji su u direktnoj komunikaciji s gostima.

Istraživanje se temelji na posjetu tajnog kupca objektu kako bi se stekao stvaran uvid te iznijele konkretne činjenice za koje je važno da budu istaknute kroz sve posjete. Usluge tajnog kupca pružaju agencije koje se bave njihovim posredovanjem te koje njegove osobne karakteristike prilagođavaju hotelijerskom objektu u kojem se provodi istraživanje. Temeljem ugovora određuje se dolazak tajnog gosta i razlog dolaska u određeni objekt. Postupak prijave isti je kao i kod ostalih gostiju s razlikom ispostavljanja specifičnog računa na odlasku. Tajni gost dužan je dostaviti izvještaj

---

<sup>104</sup> Pećina, A., op. cit., str. 39

<sup>105</sup> Košeto, T., op. cit., str. 29

<sup>106</sup> Morović, P., „*Tajna kupnja*“, završni rad, Dubrovnik, 2020., <https://dabar.srce.hr/islandora/object/unidu%3A1468> (01. ožujak 2021.), str. 14

po čijem primitku se organizira predstavljanje rezultata. Zaposlenici poduzeća su upoznati s činjenicom da će se njihov rad s vremena na vrijeme ocjenjivati u svrhu unapređivanja kvalitete usluge koje pružaju te se imena zaposlenika ne iznose u rezultatima. Tajna kupnja u promatranom poduzeću vrši se u objektima, ali i u određenim centralnim službama poput rezervacijskog centra kako bi se utvrdila kvaliteta usluge. Ovom tehnikom može se ukazati na eventualne propuštene prilike u prodaji te pomaže pri definiranju i korigiranju problema kako bi se na vrijeme smanjio izgubljeni tržišni udio. Poduzeću se pružaju informacije koje su mu bitne za provedbu dosadašnjeg načina poslovanja kao i za uvođenje eventualnih promjena s ciljem održavanja sve veće uspješnosti.

### **3.4. Kontrola kvalitete usluga u poduzeću**

Istraživanje tržišta u hotelijerstvu danas je pravilo, esencijalni proces o čijoj kvaliteti i uspješnosti izvedbe ovise svi ostali poslovni i razvojni procesi. Pojavom dinamičnijih i brojnijih promjena, izazova i međunarodnih trendova nalazimo se u razdoblju oštre i brojne konkurencije, novih aspekta kvalitete poslovanja, zahtjevnije i sofisticiranije turističke potražnje, održivog razvoja i slično. U takvim uvjetima opstanak poduzeća sve više postaje upitan dok je važnost kontinuiranog istraživanja nedvojbeno.<sup>107</sup> Tehnike kontrole kvalitete su anketiranje, analiza žalbi gostiju i njihovog rješavanja, samoprocjena, benchmarking, interna revizija, metoda kritičnog incidenta i tajni gost. Za očuvanje pozitivnog odnosa s gostom način na koji se prigovor primio jednako je važan kao i rješavanje prigovora. Brzo rješavanje pritužbi gostiju pozitivno utječe na odanost gosta. Metoda kritičnog incidenta se često kombinira s analizom žalbi gostiju i njihovog rješavanja te se oslanja na postupke prikupljanja, analize i klasificiranja primjera ponašanja i situacija. Samoprocjena je element upravljanja ukupnom kvalitetom koji menadžmentu omogućuje cjelovitu procjenu uspješnosti radnih operacija i daje pouzdan uvid u poslovanje i mogućnosti stalnog poboljšanja. Benchmarking je uspoređivanje radnih procesa objekta s najboljima u klasi te se obično mjere kvaliteta, vrijeme i troškovi. Interna revizija je neovisna funkcija inspekcije, procjene, verifikacije i korekcije unutar organizacije koje ispituje i evaluira

---

<sup>107</sup> Košeto, T., op. cit., str. 30-31

djelatnosti organizacije.<sup>108</sup> Posjet tajnog kupca kao metoda istraživanja kvalitete usluge pruža uvid u poslovanje hotelskog poduzeća, odvijanje njegovih poslovnih procesa i interakciju djelatnika s gostom.

Valamar Riviera d.d. kontinuirano i kvalitetno istražuje turističko tržište kako bi analizirali svoj položaj i opća kretanja na tržištu u svrhu osnove za planiranje, odlučivanje, nastavak poslovanja i viziju razvoja. Podjednako se provode kvantitativna i kvalitativna istraživanja. Kvantitativna istraživanja se uglavnom provode putem marketinškog informacijskog sustava dok se za prikupljanje kvalitativnih podataka kontinuirano potražuju nove metode i tehnike. Osim standardnih izvora podataka poput istraživanja sekundarnih podataka, praćenja turističkih događaja, skupova i sajmova, implementiraju se i ostale metode. Tu se radi o anketnim upitnicima u objektima koji služe provjeri zadovoljstva gostiju te metodi tajnih kupaca koja nadopunjuje prethodnu metodu. Ove metode su iznimno korisne te uspješno nadopunjuju ostale podatke koje poduzeće prikuplja. Izravnim kontaktom sa svojim gostima poduzeće dobiva objektivni uvid u realno stanje, uspješnost poslovanja i potrebne promjene. Poduzeću su bitna očekivanja i zadovoljstvo korisnika usluga te istraživanjem tržišta dolaze do relevantnih tržišnih informacija koje im omogućuju ispravljanje nedostataka u poslovanju, a presudne su za poboljšanje cjelokupnog poslovanja poduzeća.<sup>109</sup>

### **3.5. Kvaliteta usluge u poduzeću za vrijeme COVID-19 pandemije**

Pojavom COVID-19 i početkom pandemije poduzeće Valamar Riviera d.d. s iznimnom je pažnjom pratilo razvoj situacije te angažiralo i usmjerilo sve svoje resurse na poduzimanje preventivnih mjera radi zaštite zdravlja gostiju i zaposlenika, aktivacije sveobuhvatnih standardnih operativnih procedura kriznog postupanja te održavanja kontinuiteta poslovanja uz očuvanje radnih mjesta.<sup>110</sup> U drugom tromjesečju 2020. godine poduzeće je modificiralo proizvode i ubrzalo razvoj digitalizacije u cilju unaprjeđenja kvalitete i sigurnosti usluga. Ključne inovacije što se

---

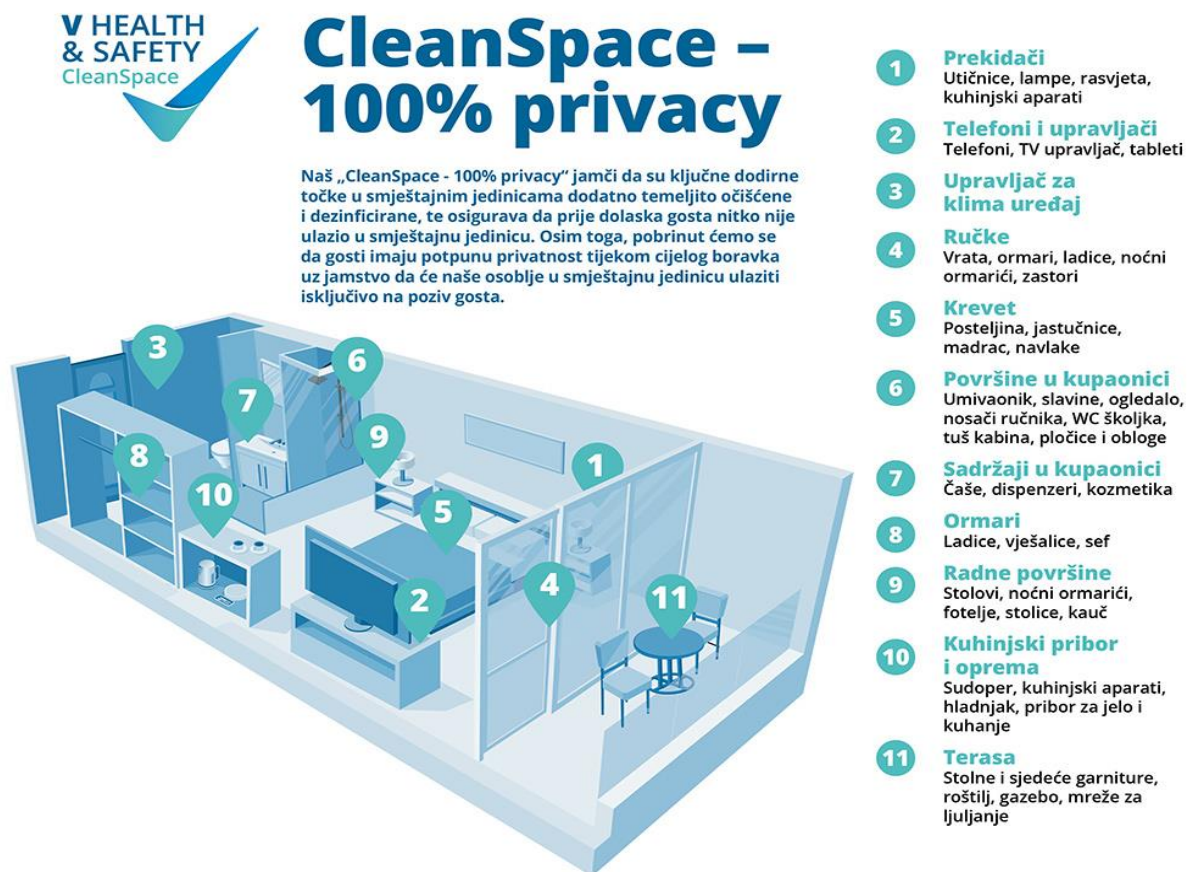
<sup>108</sup> Fox, I., op. cit., str. 36

<sup>109</sup> Pećina, A., op.cit., str. 41

<sup>110</sup> Valamar Riviera d.d., „Godišnji izvještaj za 2020. godinu – konsolidirani“, 2020., <https://valamar-riviera.com/hr/investitori/financijska-izvjesca/?page=1&year=2020&type=1486> (01. ožujak 2021.), str.

tiče kvalitete usluge uključuju V Health & Safety sveobuhvatan program zdravstvenih, sigurnosnih i ekoloških standarda te unaprjeđenje protokola čišćenja kojima je cilj dodatno pojačati standarde higijene koje poduzeće primjenjuje u svojim objektima. V Health & Safety protokoli usklađeni su sa sigurnosnim preporukama Svjetske zdravstvene organizacije, Europskog centra za sprečavanje i suzbijanje bolesti, Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo, kao i relevantnim standardima i certifikatima kao što su HACCP i ISO standardi.<sup>111</sup>

Slika 7: Health & safety program - CleanSpace



Izvor: Službeni info dopis „Health & safety - program zdravstvenih, higijenskih, sigurnosnih i ekoloških standarda“, u primjeni od svibnja 2020. godine

<sup>111</sup> Valamar Riviera d.d., „Godišnji izvještaj za 2020. godinu – konsolidirani“, 2020., <https://valamar-riviera.com/hr/investitori/financijska-izvjesca/?page=1&year=2020&type=1486> (01. ožujak 2021.), str.



Dodatno uvedena je i CleanSpace – 100% privacy usluga, prikaz na slici 7, koja osigurava da su ključne dodirne točke u sobama i mobilnim kućicama temeljito očišćene i dezinficirane kao i da prije dolaska gosta nitko nije ulazio u smještajnu jedinicu. Uz to usluga nudi i potpunu privatnost u sobi tijekom cijelog boravka uz jamstvo da će osoblje u smještajnu jedinicu ulaziti isključivo na poziv gosta.<sup>112</sup>

Slika 8: Paket mjera V-care garancija



- ✓ Organizacija zdravstvenih usluga
- ✓ Organizacija RAT (ANTIGEN) i PCR testiranja u vašim hotelima i camping resortima
- ✓ Pokrivanje troškova produljenog boravka

Uključeno u cijenu za sve rezervacije napravljene  
direktno na valamar.com

Izvor: Službeni info dopis „V-care guarantee - *Health care & assistance*“, u primjeni od travnja 2021. godine

Nastavno na V Health & Safety program u 2021. godini uvodi se novi paket mjera, prikazan na slici 8, zdravstvene zaštite s ciljem izbjegavanja nepredvidivih situacija

<sup>112</sup> Valamar Riviera d.d., „Godišnji izvještaj za 2020. godinu – konsolidirani“, 2020., <https://valamar-riviera.com/hr/investitori/financijska-izvjesca/?page=1&year=2020&type=1486> (01. ožujak 2021.), str. 12

kako se gosti ne bi morali dodatno brinuti o svojoj sigurnosti i zdravlju za vrijeme odmora. V-care garancija dio je V Health & Safety programa kojim Valamar pruža organizaciju svih potrebnih zdravstvenih usluga za vrijeme boravka gosta i u slučaju oboljenja od COVID-19. V-care garancija vrijedi za sve osobe uključene u rezervaciju i vrijedi od trenutka kada gost napravi prijavu u nekom od hotela ili kampova.<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup> Interni časopis Valamar Riviere, „*Vijesti iz Valamara*“, izdanje travanj 2021., str. 13

## 4. Zaključak

Kvaliteta je nezaobilazna stavka prilikom promatranja uslužne djelatnosti čemu u prilog govore i brojni standardi koji su postavljeni i koje je neophodno slijediti prilikom poslovanja. Kada pak govorimo o poslovanju u turizmu, kvaliteta usluge je *condicio sine qua non*. Nužnost kvalitete usluge proizlazi iz više razloga, kako bi prevenirali negativna iskustva i doživljaje gostiju te kako bi se osiguralo što veće zadovoljstvo korisnika usluga u svrhu što uspješnijeg daljnjeg poslovanja. Zadovoljstvo gostiju usko je povezano uz vjernost gostiju kako bi se stvarala i širila baza korisnika usluga poduzeća, povećavao profit poduzeća u budućnosti te stjecala konkurentska prednost. Poduzeće Valamar Riviera d.d. prepoznaje važnost zadovoljnih i vjernih gostiju za uspješno poslovanje poduzeća te ulaže iznimne napore u kontinuirano unaprijeđenje kvalitete usluge.

Ukoliko promotrimo poduzeće kroz nedavnu povijest, odnosno akvizicije i preuzimanja u zadnjih 20-ak godina, vidimo da je poduzeće raslo i razvijalo se šireći svoje poslovanje povećavajući broj smještajnih objekata u svom vlasništvu lociranim na različitim destinacijama. S aspekta usklađivanja standardnih operativnih procedura te ujednačavanja kvalitete usluge u svim akviziranim poduzećima i objektima radi se o popriličnom izazovu. Stoga je neophodno razraditi učinkovit sustav upravljanja kvalitetom u poduzeću. Uz standardne načine praćenja zadovoljstva gostiju, poput anketiranja, i kontrole kvalitete pružene usluge, primjerice putem tajne kupnje, poduzeće razvija razne projekte te implementira inovativne koncepte na području kvalitete pružene usluge.

Valamar Riviera d.d. je kroz implementaciju Uplifting programa uvela određeni način pružanja usluge u sve svoje procese i time podignula dotadašnju razinu kvalitete u poduzeću. Nadalje, kao odgovor na pandemiju i otežane okolnosti poslovanja te nove zahtjeve gostiju, poduzeće je pokazalo fleksibilnost i odgovorilo na potrebe tržišta prilagodbom postojećih procedura. Promatrajući okolinu i novonastale potrebe kreirani su novi koncepti i paket mjera s ciljem zaštite gostiju u svrhu stvaranja osjećaja sigurnosti tokom njihovog boravka. Analizom kvalitete usluge u poduzeću dolazimo do zaključka da se uspješno provode mjerenja zadovoljstva gostiju, kreiraju akcijski planovi, vrše kontrole, certifikacije i auditi te ostalo, a sve u cilju ostvarivanja više kvalitete usluge kako bi se ostvarila što bolja konkurentska prednost.

## Popis literature

### Knjige i e-knjige

1. Avelini-Holjevac, I., „*Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*“, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2002.
2. Galičić, V., „*Menadžment zadovoljstva gosta*“, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2008.
3. Kondić, Ž., „*Kvaliteta i ISO 9000: primjena*“, Varaždin, TIVA, 2002.
4. Laškarić Ažić, M., „*Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu*“, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2018., dostupno na:  
[https://bib.irb.hr/datoteka/953595.knjiga\\_UPRAVLJANJE\\_ODNOSIMA\\_S\\_GOSTIMA.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/953595.knjiga_UPRAVLJANJE_ODNOSIMA_S_GOSTIMA.pdf) (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
5. Lazibat, T., „*Upravljanje kvalitetom*“, Zagreb, Znanstvena knjiga: M.E.P, 2009.
6. Oslić, I., „*Kvaliteta i poslovna izvrsnost: pristupi i modeli*“, Zagreb, M.E.P. Consult, 2008.
7. Skoko, H., „*Upravljanje kvalitetom*“, Zagreb, Sinergija, 2000.
8. Vranešević, T., „*Upravljanje zadovoljstvom klijenata*“, Zagreb, Golden Marketing, 2000.

### Akademski članci

1. Dobrača, I., „*Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupnje*“, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 1, No. 1, 2010., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/67841> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
2. Gržinić, J., „*Koncepti mjerenja kvalitete usluga u hotelskoj industriji*“, Ekonomska misao i praksa, No. 1, 2007., dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=27064](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=27064) (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)

3. Lazibat T. i T. Baković, „Šest sigma sustav za upravljanje kvalitetom“, Poslovna izvrsnost, Vol. 1, No. 1, 2007., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/38522> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
4. Marković, S., „Kvalitativna primjena servqual modela u hotelskoj industriji“, Tourism and hospitality management, Vol. 11, No. 1, 2005., dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=267318](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=267318) (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
5. Marković, S., „Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji: koncept i mjerenje“, Tourism and hospitality management, Vol. 11, No. 1, 2005., dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=267288](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=267288) (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
6. Moisescu O.I. i O.A. Gica, „Istraživanje kvalitete usluga i njezin utjecaj na potencijalnu vjernost kupca u tradicionalnim turističkim agencijama“, Acta turistica, Vol. 26, No. 2, 2014., dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=199433](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=199433) (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)

## Znanstveni i ocjenski radovi

1. Brumnjak, D., „Obilježja kvalitete usluge i zadovoljstvo korisnika u poduzeću DM-Drogerie Markt d.o.o.“, diplomski rad, Pula, 2019., dostupno na: <https://dabar.srce.hr/islandora/object/unipu%3A5191> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
2. Brumnjak, D., „Ponašanje potrošača i zadovoljstvo korisnika kvalitetom proizvoda i usluga sa primjerom hotela Sol Umag“, završni rad, Pula, 2017., dostupno na: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A2049/datastream/> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
3. Fox, I., „Kvaliteta u hrvatskom hotelijerstvu: želje i stvarnost“, završni rad, Rijeka, 2019., dostupno na: <https://repozitorij.veleri.hr/islandora/object/veleri%3A1846/datastream/> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)

4. Franulović-Trenta, M., „*Lojalnost i zadovoljstvo krajnjih potrošača podravkinih proizvoda*“, završni rad, Split, 2018., dostupno na: <https://core.ac.uk/download/pdf/270095224.pdf> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
5. Genda, L., „*Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*“, završni rad, Gospić, 2018., dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/velegs%3A634> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
6. Gjurašić, M., „*Koncept i mjerenje unutarnje kvalitete usluga u hotelijerstvu*“, doktorska disertacija, Opatija, 2019., dostupno na: <https://repository.fthm.uniri.hr/islandora/object/fthm%3A1573/datastream/> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
7. Hrvatinić Vlahović, M., „*Upravljanje kvalitetom u turizmu*“, završni rad, Pula, 2019., dostupno na: <https://dabar.srce.hr/islandora/object/unipu%3A5293> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
8. Košeto, T., „*Istraživanje turističkog tržišta za potrebe hotelijerskih poduzeća*“, završni rad, Pula, 2018., dostupno na: <https://dabar.srce.hr/islandora/object/unipu%3A2592> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
9. Laškarić, M., „*Menadžment zadovoljstva gosta u hotelijerstvu primjenom programa Loyalty*“, doktorska disertacija, Rijeka, 2015., dostupno na: <https://repository.fthm.uniri.hr/islandora/object/fthm%3A1261/datastream/> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
10. Maglić, L., „*Istraživanje efektivnosti sustava upravljanja kvalitetom*“, doktorska disertacija, Zagreb, 2008., dostupno na: <https://dabar.srce.hr/islandora/object/fsb%3A6576> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
11. Medić, M., „*Istraživanje kvalitete pružanja hotelskih usluga na primjeru hotela Vestibul*“, završni rad, Split, 2019., dostupno na: <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2557/datastream/> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
12. Morović, P., „*Tajna kupnja*“, završni rad, Dubrovnik, 2020., dostupno na: <https://dabar.srce.hr/islandora/object/unidu%3A1468> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)

13. Najbauer, I., „Učinak kvalitete usluge u jedinicama privatnog smještaja na vjernost turista“, završni specijalistički rad, Split, 2017., dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst%3A973> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
14. Pauletić, N., „Kvaliteta i standardi rada u ugostiteljskom poslovanju“, završni rad, Pula, 2019., dostupno na: <https://dabar.srce.hr/islandora/object/unipu%3A3668> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
15. Pećina, A., „Istraživanje tržišta za potrebe hotelijerskih poduzeća na primjeru poduzeća Maistra d.d.“, završni rad, Pula, 2016., dostupno na: <https://dabar.srce.hr/islandora/object/unipu%3A550> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
16. Perkov, D., „Kvaliteta hotelske usluge je odraz organizacijske kulture“, stručni rad, Beograd, 2005., dostupno na: <http://www.perkov-savjetovanje.hr/dokumenti.asp?id=2&n=5> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
17. Ribarić Čučković, E., „Računovodstvo troškova kvalitete u hotelijerstvu“, doktorska disertacija, Rijeka, 2020., dostupno na: <https://dabar.srce.hr/islandora/object/fthm%3A2226> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
18. Varga, N., „Istraživanje zadovoljstva gostiju u hotelu Valamar Zagreb u Poreču“, diplomski rad, Pula, 2016., dostupno na: <https://dabar.srce.hr/islandora/object/unipu%3A2183> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
19. Vrtodušić Hrgović, A., „Upravljanje potpunom kvalitetom i poslovna izvrsnost u hotelskoj industriji Hrvatske“, doktorska disertacija, Opatija, 2010., dostupno na: <https://dabar.srce.hr/islandora/object/svkri%3A2832> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
20. Zović, P., „Kvaliteta usluge u uslužnom poduzeću“, diplomski rad, Pula, 2020., dostupno na: <https://dabar.srce.hr/islandora/object/unipu%3A5387> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
21. Živković R. i M. Ilić, „Trijada kvalitet-satisfakcija-lojalnost u turizmu“, stručni rad, Kragujevac, 2008., dostupno na: <http://www.cqm.rs/2008/pdf/35/28.pdf> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)

## Online izvori i web stranice

1. Valamar – all you can holiday, „*Valamarov centar za kvalitetu*“, dostupno na: <https://www.valamar.com/hr/valamarov-centar-kvalitete> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
2. Valamar Riviera, „*Brendovi i portfelj*“, dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/brendovi-i-portfelj/> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
3. Valamar Riviera d.d., „*Godišnji izvještaj za 2020. godinu – konsolidiran*“, 2020., dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/investitori/financijska-izvjesca/?page=1&year=2020&type=1486> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
4. Valamar Riviera d.d., „*Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2020. godina*“, 2020., dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/> (pristupljeno: 30. travanj 2021.)
5. Valamar Riviera, „*Povijest*“, dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest/> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)
6. Valamar Riviera, „*Vizija, misija i temeljne vrijednosti*“, dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/> (pristupljeno: 01. ožujak 2021.)

## Interni materijali poduzeća Valamar Riviera d.d.

1. Interni časopis Valamar Riviere, „*Vijesti iz Valamara*“, izdanje travanj 2021.
2. Interni materijali odjela za kvalitetu usluge poduzeća Valamar Riviera d.d.
3. Službeni info dopis „*Health & safety - program zdravstvenih, higijenskih, sigurnosnih i ekoloških standarda*“, u primjeni od svibnja 2020. godine
4. Službeni info dopis „*V-care guarantee - Health care & assistance*“, u primjeni od travnja 2021. godine



## **Popis tablica**

Tablica 1: Sigma razina odabranih poduzeća.....	27
Tablica 2: Mjerenje kvalitete usluga – matrica P3D3.....	34

## **Popis shema**

Shema 1: Definiranje kvalitete pionira sustava kvalitete.....	5
Shema 2: Stupanj zadovoljstva potrošača proizvodom i uslugom.....	12
Shema 3: Model Europskog indeksa zadovoljstva gostiju.....	13
Shema 4: Zlatni krug kontinuiranog zadovoljstva gostiju.....	16

## **Popis slika**

Slika 1: Nužni elementi u primjeni koncepta upravljanja ukupnom kvalitetom.....	24
Slika 2: Valamarov model upravljanja kvalitetom.....	43
Slika 3: Brendovi Valamar Riviere d.d.....	46
Slika 4: Upitnik Valamar centra za kvalitetu.....	47
Slika 5: Primjer papirnatih anketa Valamar Riviere.....	52
Slika 6: Primjer anketa Valamar Riviere nakon boravka gosta.....	53
Slika 7: Health & safety program – CleanSpace.....	57
Slika 8: Paket mjera V-care garancija.....	58

## Sažetak

Kvalitetu usluge možemo definirati kao rezultat usporedbe očekivanja i dobivenog odnosno percipiranog u trenutku pružanja usluge. Svaka osoba definira kvalitetu u odnosu na svoje potrebe. Kvaliteta je ključ za postizanje zadovoljstva potrošača i nužan uslov za ostvarivanje poslovnog uspjeha poduzeća u turizmu. Zadovoljstvo se događa nakon kupovine i konzumiranja proizvoda odnosno korištenja i doživljaja usluga. Da bi se pojavio osjećaj zadovoljstva potrebni minimum jest da očekivanja potrošača budu ispunjena, a po mogućnosti i nadmašena. Da bi mogli ostvariti zahtjevi koji se postavljaju za kvalitetu neophodno je njome svjesno upravljati, a posebice u suvremenim uvjetima poslovanja. Upravljanje kvalitetom ne znači zamjenu za procese kontrole i osiguranja kvalitete već njihovu nadogradnju i usavršavanje. Potpuno upravljanje kvalitetom je način upravljanja organizacijom usredotočen na kvalitetu, utemeljen na sudjelovanju svih članova organizacije te koji zadovoljavanjem korisnika teži za dugoročnim uspjehom i boljitkom za sve članove organizacije i zajednice u cjelini. Strateški model upravljanja kvalitetom u Valamar Rivieri d.d. dizajniran je da bi omogućio uspjeh čitave organizacije i to stavljanjem gosta na prvo mjesto i dosljednim isporučivanjem nevjerojatne usluge. Izuzetno je važno biti u korak s promjenama u potrebama i željama svojih gostiju kako bi se moglo stvoriti i zadovoljiti njihove potrebe.

Ključne riječi: kvaliteta usluge, zadovoljstvo gostiju, upravljanje kvalitetom

## Summary

Quality service can be defined as result of comparison between expected and gained, or perceived, while providing the service. Each person defines quality in regard of his own needs. Quality is the key of achieving customer satisfaction and necessary condition for achieving business success of companies in tourism. Satisfaction occurs after buying and consuming products or using and experiencing services. To achieve satisfaction minimum necessary requirement is that customers expectations are met and if possible exceeded. In order to be able to achieve quality requirements it is necessary to consciously manage it, especially in modern business conditions. Quality management is not substitution for control and assurance processes but their upgrade and improvement. Total quality management is a way of organisation management focused on quality and founded on participation of all organisation members witch strive longterm success and improvement for all organisation and community members as a whole by satisfiying customers. Strategic model of quality management in Valamar Riviera d.d. is designed to enable success of entire organisation by putting customer as number one and consistently delivering amazing service. It is extremely important to keep up with changes in customer needs and wishes in order to create and satisfy their needs.

Key words: quality service, customer satisfaction, quality management