

# Utjecaj gostoljubivosti zaposlenika na zadovoljstvo gostiju

---

**Radočaj, Valentina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:943753>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-29**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Diplomski sveučilišni studij**

**VALENTINA RADOČAJ**

**Utjecaj gostoljubivosti zaposlenika na zadovoljstvo gostiju**

**Impact of employee hospitableness on guest satisfaction**

Diplomski rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Diplomski sveučilišni studij**  
**Menadžment u hotelijerstvu**

**Utjecaj gostoljubivosti zaposlenika na zadovoljstvo gostiju**

**Impact of employee hospitableness on guest satisfaction**

Diplomski rad

Kolegij: **Upravljanje odnosima s gostima**

Student: **Valentina RADOČAJ**

Mentor: **doc. dr. sc. Marina LAŠKARIN AŽIĆ**

Matični broj: **ds3634/21**

Opatija, lipanj 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

Valentina Radočaj  
(ime i prezime studenta)

ds3634  
(matični broj studenta)

Utjecaj gostoljubivosti zaposlenika na zadovoljstvo gostiju  
(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor diplomskog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 26. lipnja, 2023.

Valentina Radočaj

Potpis studenta

## Sažetak

Gostoljubivost u ugostiteljstvu iznimno je važna stavka radi postizanja zadovoljstva ali i uspjeha u ugostiteljstvu. Gostoljubivost se definira kao srdačno ponašanje prema gostu kojim se pokazuje da je dobrodošao, pri čemu ugostitelj ne očekuje ništa zauzvat. Prijašnja istraživanja su pokazala da gostoljubivo ponašanje prema gostu pozitivno utječe na njihovo zadovoljstvo. Isto je dokazano i u ovom radu, odnosno da postoji pozitivna korelacija između gostoljubivosti i zadovoljstva. Osim gostoljubivosti, na zadovoljstvo može pozitivno utjecati i upravljanje odnosima s gostima odnosno *Customer Relationship Management* (CRM) jer kako bi se ugostitelji znali ponašati prema svojim gostima u odnosu na njihov temperament, moraju znati osnovna pravila CRM-a te biti na neki način psiholozi. Na cjelokupno zadovoljstvo također mogu utjecati i kvaliteta usluge te komunikacija. Samo zadovoljstvo se definira kao vrsta emocije koju gost doživi kada je ispunjeno gostovo očekivanje o određenoj usluzi. Zadovoljstvo može imati 3 razine: razočarenje odnosno nezadovoljstvo, zadovoljstvo te oduševljenost. Oduševljenost je najvažnija razina zadovoljstva u ugostiteljstvu jer ukoliko se ista postigne povećava se vjerojatnost za stvaranje lojalnosti ponašanjem, a veća lojalnost gostiju općenito znači veću profitabilnost.

Ključne riječi: gostoljubivost; zadovoljstvo; gost; lojalnost.

# Sadržaj

|   |    |
|---|----|
| <b>Uvod</b>   | 1  |
| <b>1. Gostoljubivost u ugostiteljstvu</b>   | 3  |
| 1.1. Gost i lojalnost - važni faktori u ugostiteljstvu                                      | 5  |
| 1.2. Važnost gostoljubivosti u ugostiteljstvu   | 7  |
| 1.3. Je li gost uvijek u pravu?   | 9  |
| <b>2. Zadovoljstvo u ugostiteljstvu</b>   | 11 |
| 2.1. Međuodnos kvalitete i zadovoljstva   | 11 |
| 2.2. Međuodnos komunikacije sa zadovoljstvom  | 13 |
| 2.3. Rješavanje nezadovoljstva  | 15 |
| <b>3. Upravljanje odnosima s gostima u ugostiteljstvu</b>                                   | 18 |
| 3.1. Važnost upravljanja odnosima s gostima u ugostiteljstvu                                | 18 |
| 3.2. Upravljanje odnosima s gostima prema temperamentu                                      | 20 |
| 3.3. Dimenzije CRM-a  | 22 |
| <b>4. Plava Laguna d.d.</b>   | 24 |
| 4.1. Povijesni razvoj   | 24 |
| 4.2. Organi društva i organizacijska struktura  | 26 |
| 4.3. Plava Laguna d.d. u brojkama   | 30 |
| <b>5. Istraživanje gostoljubivosti radnika na primjeru hotela Plave Lagune d.d. u Umagu</b> | 34 |
| 5.1. Uzorak   | 34 |
| 5.2. Analiza rezultata  | 34 |
| 5.3. Diskusija o rezultatima  | 56 |
| <b>Zaključak</b>  | 58 |
| <b>Literatura i izvori</b>  | 59 |
| <b>Popis ilustracija</b>  | 65 |

## Uvod

U ovom diplomskom radu obrađena je tema „Utjecaj gostoljubivosti zaposlenika na zadovoljstvo gostiju“.

*Problem i predmet istraživanja.* Uzimajući u obzir relevantne činjenice o problematici istraživanja, problem istraživanja može se definirati na sljedeći način: Utvrditi utječe li gostoljubivost zaposlenih na zadovoljstvo gostiju. Iz problema istraživanja proizlazi predmet istraživanja: Osvijestiti važnost gostoljubivosti zaposlenih kao važnog faktora koji utječe na zadovoljstvo gostiju.

*Hipoteza.* Sukladno odrednicama problema i predmeta istraživanja postavljaju se hipoteze:  
H<sub>0</sub>: Gostoljubivost zaposlenih ne utječe na zadovoljstvo gostiju.

H<sub>1</sub>: Gostoljubivost zaposlenih pozitivno utječe na zadovoljstvo gostiju.

*Svrha i ciljevi istraživanja.* Cilj ovog istraživanja jest ispitati povezanost gostoljubivosti i zadovoljstva, dok je svrha osvijestiti važnost gostoljubivosti kao faktora uspješnosti u ugostiteljstvu.

*Korištene metode.* Istraživačke metode koje su se koristile u ovom istraživanju su opće metode i to: induktivna, deduktivna, metoda dokazivanja, klasifikacije, deskripcije, kompilacije, statistička metoda i metoda uzorka, te posebna metoda: metoda anketiranja.

*Kompozicija (struktura rada).* Struktura rada sastoji se od ukupno 5 poglavlja od kojih svako poglavlje ima po 3 potpoglavlja, dok se na samom kraju rada nalazi zaključak te popis literature kao i ilustracija koje su poslužile za izradu rada. Prvo poglavlje „Plava Laguna d.d.“ navodi važne opće i numeričke podatke koje se tiču istoimene grupacije hotela. Drugo poglavlje „Gostoljubivost u ugostiteljstvu“ definira sami pojam gostoljubivosti, navodi se važnost gostoljubivosti kao i kako ista može utjecati na cjelokupno poslovanje ali i zadovoljstvo gostiju. Također se navodi važnost uloge gosta u ugostiteljstvu kao grani te se govori o situacijama u kojima prestaje vrijediti teza da je gost uvijek u pravu. U trećem poglavlju „Zadovoljstvo u ugostiteljstvu“ definira se pojam zadovoljstva, navode se načini rješavanja mogućeg nezadovoljstva kao i međudnos između komunikacije i kvalitete sa zadovoljstvom. Četvrto poglavlje „CRM u ugostiteljstvu“ govori se o ulozi CRM-a, njegovim dimenzijama kao i o načinu na koji se ponašati prema gostima sa različitim temperamentima. Peto poglavlje „Istraživanje gostoljubivosti radnika na primjeru hotela Plave Lagune d.d. gdje se navode rezultati koji su postignuti sa ovim istraživanjem u obliku grafikona i komentara na iste. Isto

tako se navode podatci o uzorku, a na kraju poglavlja prodiskutirani su rezultati istraživanja te se isti povezuju sa prijašnjim istraživanjima. Također se navode i ideje na temelju vlastitih promišljanja i stečenog znanja tijekom pisanja ovog rada, o tome kako u budućnosti upravljati zadovoljstvom.



# 1. Gostoljubivost u ugostiteljstvu

Ovo poglavlje govori o tome koliko je važna gostoljubivost u ugostiteljstvu kao i o tome koliko ista može utjecati za uspjeh ugostitelja kao i za poslovanje ugostiteljskih objekata. Također se navode i karakteristike gostoljubivosti te se navodi kakve posljedice na uspjeh ugostiteljskog objekta može imati odsutnost iste. U posljednjem dijelu ovog poglavlja navode se situacije u kojima prestaje vrijediti rečenica tvrdnja da je gost uvijek u pravu.

Galičić i Laškarin Ažić (2016) ugostiteljstvo definiraju kao uslužnu djelatnost koja se sastoji od 3 glavna područja: smještaj, hrane pića i napitaka te zabave.

Ugostiteljstvo se može obzirom na vrstu usluge i tehnološki proces podijeliti na (Galičić, 2012):

- hotelijerstvo i
- restoraterstvo.

Laškarin Ažić (2018) za ugostiteljstvo kaže kako se ono sastoji od procesa pripreme i posluživanja jela, pića i napitaka kao i pružanja usluge smještaja. Kako je u Zakonu o ugostiteljskoj djelatnosti navedeno (NN 85/15, 121/16), objekti koji se bave pružanjem ugostiteljskih usluga se dijele prema skupinama obzirom na vrstu usluga koje nude:

1. hoteli
2. kampovi
3. ostali ugostiteljski objekti za smještaj
4. restorani
5. barovi
6. catering objekti
7. objekti jednostavnih usluga

Mirković (2020) pak ističe kako ugostiteljstvo predstavlja gospodarsku djelatnost koja se opredijelila na zadovoljenje potreba gostiju na području smještaja, hrane i pića. Ova djelatnost pripada tercijarnim djelatnostima te se bavi serviranjem gostiju kao i pružanjem usluga smještaja istima.

Riječ „usluga“ je inače korijen riječi „služenje“ te se kao takva povezuje sa kraljevima, stoga je vrlo logično zaključiti razlog zbog kojeg se gost u ugostiteljstvu smatra kraljem.

Ugostiteljstvo je kompleksna djelatnost iz razloga što sadržava (Mirković, 2020):

- Proizvodni karakter (priprema hrane i pića),
- Uslužni karakter (posluživanje hrane i pića; usluge smještaja),

- Trgovački karakter (prodaja trgovačke robe),
- Organizacijski karakter (organizacija seminara, kongresa),
- Rekreativni i zdravstveni karakter (Mirković 2020, 7)“

Govoreći o prostornoj značajki ugostiteljstva ista se odnosi kako na unutrašnjost tako i na vanjski dio ugostiteljskog objekta. Oba dijela moraju biti uvijek čista i uredna te ih treba redovno održavati. Također jednako su važni ambijent te atmosfera ugostiteljskog objekta koji mogu biti narušeni ukoliko unutrašnjost ili vanjski prostor nisu održavani.

Značajke ugostiteljstva su:

- U središtu pozornosti ugostiteljskog objekta trebaju biti: osoblje, gosti i tehnička podrška
    - Kako bi se usluga realizirala gost mora biti prisutan
    - Proizvode u ugostiteljstvu potrebno je poslije njihove proizvodnje što prije iskoristiti, u suprotnom oni se više neće moći iskoristiti iz razloga što ih nije moguće skladištiti
    - Pružanje smještaja je usluga koja je neopipljiva, odnosno ne može se prevesti, pokazati i preprodati
      - Ponuda u ugostiteljstvu je teže promjenjiva jer ovisi o samim mogućnostima objekta (broj zaposlenih, površina objekta...), nasuprot ponudi, potražnja je izrazito promjenjiva i sastoji se od velikog broja različitih prohtjeva koje zahtjeva promjenjivo tržište
      - Ugostitelji kako bi ostvarili svoju viziju ne trebaju se fokusirati samo na nuđenje smještaja, hrane i pića svojim gostima, već se trebaju prema njima i gostoljubivo odnositi. Kako bi ugostitelji postigli krajnji cilj odnosno zadovoljstvo potrebno je postići kako zadovoljstvo materijalnim tako i psihološkim potrebama korisnika njihovih usluga. Pogrešna postupanja koja se najčešće pojavljuju u modernim hotelima mogu rezultirati osjećajem otuđenosti i nedovoljnim kontaktom s gostom te ih je kao takve potrebno izbjegavati (Lashley et al, 2007).
- Dakle oni koji sudjeluju u samom procesu usluge u ugostiteljstvu su prije svega gosti, zaposlenici ugostiteljskog objekta te tehnička podrška. Sama usluga ne može postojati bez prisustva gostiju, a proizvode je nakon proizvodnje potrebno čim prije iskoristiti. Dok primjerice usluga pružanja smještaja je neopipljiva te se kao takva ne može pokazati ili preprodati. U ugostiteljstvu potražnja je izrazito promjenjiva zbog tržišta koje se konstantno mijenja dok je ponuda teže promjenjiva. Kako bi se postigla vizija nekog ugostiteljskog objekta potrebno je ne samo se fokusirati na nuđenje smještaja, hrane i pića već i ponašati se gostoljubivo prema svojim gostima.

## 1.1. Gost i lojalnost - važni faktori u ugostiteljstvu

Sve tri riječi gostoljubivost, ugostiteljstvo i gostoprimstvo u sebi sadrže riječ „gost“ te je samim time moguće zaključiti kako je upravo gost temelj ugostiteljstva kao djelatnosti jer bez odsutnosti istog, ugostiteljstvo odnosno usluga ne može postojati. Upravo su gosti osobe koje se koriste uslugama koje navedena djelatnost pruža te bez njih ugostitelji ne mogu ostvariti uspjeh. Gosti samim time predstavljaju iznimno važnu kariku u ugostiteljstvu te ugostitelji trebaju ne samo ispuniti njihova očekivanja već i premašiti ista odnosno učiniti sve da se želje gostiju ostvare pa još i više.

Kako je Ghandi 1890. godine u svom govoru rekao:

„Gost je najvažniji posjetitelj naših prostora. On ovisi o nama, a ne mi o njemu. On ne predstavlja smetnju u našem radu nego je on svrha našeg rada. On nije autsajder u našem poslovanju, on je dio njega. Mi mu ne činimo uslugu pružajući mu istu. On nam radi uslugu dajući nam priliku da mu je pružamo.“

Sama očekivanja gostiju ovise od osobe do osobe, a upravo njihova razna stajališta, različite kulture, njihova psihička, socijalna stanja i druge karakteristike će definirati ono što oni očekuju za dati novac.

Na slici 1 koja slijedi prikazana je piramida turističkih potreba.



**Slika 1.** Piramida turističkih potreba

Izvor: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/britco\\_web.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/britco_web.pdf)

Iz piramide je uočljivo kako se sastoji od 6 razina, a njenu bazu čini „promjena mjesta boravka“ dok se na samom vrhu nalazi „san“ koji je ostvariv jedino uz zadovoljenje svih

prethodnih potreba: promjene mjesta boravka, smještaja, jela i pića, prirodnih ljepota i doživljaja. Kako bi se turist uopće mogao nazvati „turistom“ mora napustiti mjesto svog stalnog boravka. Zatim da bi isti destinaciju doživio kao „san snova“ smještaj kao i jelo i piće koje ugostiteljski objekt nudi mora ispunjavati ako ne i nadmašiti njegove kriterije, destinacija mora biti bogata prirodnim ljepotama te sveukupni doživljaj mora biti pozitivan.

Lojalnost gosta koja nastaje kao rezultat njegovog zadovoljstva hotelu predstavlja veću vrijednost u odnosu na samo zadovoljstvo. Razlog leži u tome što lojalnost može direktno utjecati na financije hotela, dok zadovoljstvo to ne može. Prema tome, samim mjerenjem zadovoljstva gostiju nemoguće je vjerodostojno prikazati mogućnost ponovnog dolaska gostiju, odnosno nije moguće predvidjeti postotak u kojem će se gosti ponovno vratiti u hotel. Zadovoljstvo kao takvo predstavlja „mjernu jedinicu“ koja prikazuje u kojoj mjeri je hotel ispunio gostova očekivanja (Bowen, 1998).

Prema Laškarin Ažić (2018) razlikuju se lojalnost ponašanjem te lojalnost stavom, gdje lojalnost ponašanjem predstavlja gostov ponovni dolazak u ugostiteljski objekt. Lojalnost stavom predstavlja pozitivne preporuke obitelji ili prijateljima, općenito pozitivno mišljenje o objektu te želju za ponovnim dolaskom.

Također ukoliko se postigne gostova lojalnost odnosno ukoliko ga se oduševi veća je mogućnost da ukoliko i dođe do jedne greške u usluzi gost će ju lakše oprostiti nego da se isto dogodilo sa gostom koji je prvi put u ugostiteljskom objektu.

Ovdje je potrebno spomenuti tzv. *Service Recovery Paradox* koji se definira kao situacija u kojoj efikasno rješavanje nezadovoljstva gostiju kako bi se postigla njihova lojalnost, može utjecati na još veće zadovoljstvo gosta u usporedbi sa zadovoljstvom koje bi se postiglo ukoliko je usluga od prve dobro izvedena (Edstrom et. al., 2021).

Navedeno znači da ukoliko se ugostitelji potrude oko rješavanja nezadovoljstva gostiju, gosti će to prepoznati te će više cijeniti trud ugostitelja koji je pokazao želju da njihovo nezadovoljstvo pretvori u zadovoljstvo. Dok gosti koji su prvi put došli u ugostiteljski objekt te primili uslugu koja je bila obavljena na ispravan način, toliko zadovoljstvo neće doživjeti.

Govoreći također o profitabilnosti lojalnih gostiju, oni nisu profitabilni samo zato što se iznova vraćaju, već isti iziskuju manje troškove privlačenja gostiju. Odnosno potrebni su manji troškovi kako bi se privukli lojalni nego novi gosti.

## 1.2. Važnost gostoljubivosti u ugostiteljstvu

Gostoljubivost predstavlja iznimno važnu osobinu ugostiteljskog osoblja iz razloga što su zadovoljstvo gosta i gostoljubivost dvije proporcionalne stavke. Što je gostoljubivost izraženija, to će gosti biti zadovoljniji. Opće je poznato da postoji šansa da će se zadovoljni gost ponovno vratiti. Isto tako zadovoljan gost će svoje pozitivno iskustvo podijeliti sa svojom obitelji ili prijateljima. Međutim ukoliko je njegovo cjelokupno iskustvo negativno, svoje iskustvo će podijeliti sa puno većim brojem prijatelja ili rodbinom nego što bi to učinio ukoliko bi hvalio neki ugostiteljski objekt. Zato se kaže kako jedan negativan komentar može zasjeniti deset pozitivnih komentara ili da se dobar glas daleko čuje, a loš još i dalje. Ovdje je važno naglasiti kako je gostoljubivost samo jedna od stavaka koje mogu utjecati na cjelokupni gostov doživljaj međutim ista može imati značajan utjecaj na iskustvo koje je gost doživio prilikom boravka u primjerice hotelu ili nekom drugom ugostiteljskom objektu.

Također ono što je važno znati jest, što gost očekuje od usluge, kako bi ugostitelj mogao opravdati njegova očekivanja ili ih čak premašiti. Navedeno je važno jer nije samo dovoljno učiniti goste zadovoljnima već ukoliko želimo biti sigurni da će se isti vratiti te u konačnici postati lojalni gosti, što bi trebao biti i krajnji cilj svakog ugostitelja. Goste je potrebno oduševiti svojom srdačnošću, gostoljubivošću, poštovanjem te direktnim i indirektnim gestama.

Postoji veliki broj definicija gostoljubivosti, a neke od njih navode se u nastavku.

Prema Lashley (2015) gostoljubivost se definira kao želja ugostitelja da pokaže gostoprimstvo ne radi gostiju već radi sebe samoga pritom ne očekujući da će mu gost jednako uzvratiti.

Dakle gostoljubivost je nešto što ugostitelj radi od srca i iskreno bez ikakve prisile ili obaveze da se tako ponaša i bez očekivanja da će mu se isto vratiti.

Gostoljubivost je kako naglašavaju Tasci i Semrad (2016) osobina ljudi koji svojim gostima pokazuju da su dobrodošli te čine sve da se gosti dobro osjećaju tijekom svog boravka u ugostiteljskom objektu.

Teng i Chang (2013) gostoljubivost definiraju kao percepcije gostiju o osobinama ugostitelja tijekom primanja usluge i interakcije između gosta i ugostitelja. Također ističu kako kvalitetno obavljanje različitih zadataka i gostoljubivo ponašanje zaposlenih daju različite rezultate. Navedeno znači da primjerice kod kvalitetnog obavljanja zadataka gosti dobivaju funkcionalnu korist dok kod gostoljubivog ponašanja ugostitelja ta korist je emocionalna.

Poslovna okolina također igra važnu ulogu u tome kako će zaposlenici obavljati svoj posao. Ukoliko su zaposlenici zadovoljni te se osjećaju ugodno u svojoj radnoj okolini logično je za zaključiti kako će bolje, kvalitetnije i temeljitije obavljati svoje radne zadatke. Primjerice ukoliko zaposlenici rade u okolini kojom su nezadovoljni biti će možda mrzovoljni te će se njihovo raspoloženje odraziti na način na koji reagiraju u određenim situacijama. Kada na primjer gost dođe u restoran te se konobar prema njemu otresito ponaša, vrlo velika je vjerojatnost da konobar nije zadovoljan uvjetima rada, plaćom ili samim načinom na koji se vlasnik ponaša prema svojim zaposlenicima. Dakle na zadovoljstvo radnika može utjecati niz faktora koji mogu u konačnici utjecati i na način na koji se isti ponašaju prema svojim gostima.

Navedeno potvrđuju i Lee i Way (2010) koji navode kako poslovna okolina u kojoj su zaposlenici zadovoljni može biti povezana sa kvalitetom usluge i zadržavanjem kvalitetnih zaposlenika.

Također je prema prethodna dva odlomka moguće zaključiti da će se u zadovoljavajućoj radnoj okolini gostoljubivost radnika više isticati jer će sami radnici biti motiviraniji u obavljanju svoga posla te imati iskrenu želju da se tako ponašaju. Ta gostoljubivost će se odraziti i na same goste te će isti biti zadovoljniji uslugom. Dakle zadovoljni zaposlenici znače veća gostoljubivost zaposlenih i zadovoljni gosti.

Bowen i Schneider (1985) naglašavaju kako zaposlenici kada znaju što se od njih očekuje, veća je vjerojatnost da će ispuniti svoje radne obveze i da će biti zadovoljniji svojim poslom.

Dakle ukoliko vlasnik ugostiteljskog objekta naglasi primjerice konobarima kako od njih očekuje da budu ljubazni, pristojni te da se prema svojim gostima odnose sa potpunim poštovanjem, veća je vjerojatnost da će zaposlenici biti zadovoljniji te će kvalitetnije odrađivati svoje poslove. Navedeno se u konačnici može odraziti i na njihovu gostoljubivost prema gostima restorana, jer kao što je već navedeno, samo zadovoljstvo zaposlenih u ugostiteljstvu ima utjecaj na njihovu gostoljubivost.

Telfer (2000) kaže kako kvalitetu gostoljubivosti određuju sljedeće točke:

- Želja da se udovolji drugima te koja proizlazi iz prijateljskog odnosa i dobronamjernosti ili iz naklonosti prema određenim ljudima

- Želja za udovoljenjem potreba drugih
- Želja da se pomogne onima koji su u nevolji
- Želja za društvom ili za stjecanjem prijateljstava
- Želja za zadovoljstvom koje se ostvaruje zabavljanjem drugih tj. ono što se može nazvati želja za zabavljanjem kao razonode

Nouwen (1998) ističe kako se pojam gostoljubivosti može shvatiti kao znak slobode i prijateljstva za goste. Ovakav uvid njegovu definiciju objašnjava gostoljubivost kao stvaranje prostora, u koji bilo koja osoba može slobodno ući i postati prijateljem. Isto tako ističe kako iskrena gostoljubivost uključuje davanje te ne razmišljanje i očekivanje toga hoće li mu se jednako vratiti ili dobiti nešto zauzvrat za svoju ljubaznost.

Telfer (1995) razlikuje dvije vrste gostoljubivosti: gostoljubivost prema prijateljima te tzv. gostoljubivost dobrog Samaritanca.

Gostoljubivost dobrog Samaritanca predstavlja sklonost da se ljude ugosti samo zato što se čini kao da im je potrebno gostoprimstvo. Ta potreba ne mora nužno biti materijalna: neke psihološke potrebe poput usamljenosti ili potrebe za osjećati se cijenjenim mogu biti vrlo dobro udovoljene gostoprimstvom. Ista se može iskazati svakome bila povezana sa poznavanjem domaćina ili ne, odnosno ona nije ponuđena ljudima samo zato što su u određenoj vezi sa domaćinom. Drugim riječima ova vrsta gostoljubivosti se nudi potpunim strancima (Telfer 1995, 187).

Gostoljubivost prema prijateljima je pak specifična jer osoba može zabavljati svoje prijatelje zbog osjećaja koji su specifični za prijateljstvo te zbog želje da im se ugodi. Postoji određena veza između prijateljstva i ugostiteljstva: ugostiteljstvo uključuje domaćinov dom, poziv je u intimu, odnosno ponuda za dijeljenjem privatnog života sa domaćinom (Telfer 1995, 188).

### **1.3. Je li gost uvijek u pravu?**

Svima u ugostiteljstvu je poznata tvrdnja: „Gost je uvijek u pravu“, no je li to zaista tako i zašto navodi se u nastavku.

Naime još od prošlog stoljeća su ugostitelji naglašavali kako je gost uvijek u pravu, međutim ima trenutaka kada ta tvrdnja ne vrijedi. Ti trenuci odnose se osobito na situacije u kojima gost ne poštuje primjerice imovinu restorana te ju uništava ili ukoliko izrazi nepoštovanje prema drugim gostima ili zaposlenicima. Ostali gosti se mogu osjećati uvrijeđeno, nezadovoljno i razočarano ukoliko osoblje ne reagira na pravilan način i stane u njihovu obranu. Stoga je u takvim situacijama bolje izgubiti jednog gosta nego više gostiju jer razočaran gost je izgubljen gost.

Dakle sama tvrdnja nije baš stalno istinita, a nije istinita odnosno više ne vrijedi onda kada sami gost ne poštuje druge goste, samog ugostitelja ili na neki način ugrožava ostale goste u ugostiteljskom objektu.

Primoravanje ugostitelja da poštuju tezu „gost je uvijek u pravu“ se može negativno odraziti na sami moral zaposlenih kao i na njihov stav prema gostima. Potrebno je naglasiti kako će uvijek postojati taj jedan nepristojni gost sa kojima će se jedan od zaposlenih susresti tijekom obavljanja svog posla. U tom trenutku ugostitelj treba znati kako se ponašati te kako riješiti tu situaciju na najbolji mogući način kako bi ishod te situacije u konačnici bio pozitivan. Međutim nije uvijek moguće riješiti sve situacije sa pozitivnim ishodom. Primjerice ukoliko vlasnik ugostiteljskog objekta stane uz gosta koji se ponaša neprimjereno, može ostaviti negativan dojam kod svojih zaposlenih što može rezultirati i otkazima pojedinih dobrih radnika u tom objektu. Naravno da bi zadržavanje kvalitetnih zaposlenika trebao biti prioritet svakog ugostitelja, što je naglasio i poznati hotelijer John Willard Marriot u svojoj rečenici „*If you take care of your people your people will take care of your customers and your business will take care of its self*“ (Fernandes i Pawar 2022, 69).

Prethodna rečenica u prijevodu znači da ukoliko se brinemo za svoje zaposlenike, zaposlenici će se brinuti o našim gostima i naše poslovanje će se pobrinuti samo za sebe.

Prethodna dva odlomka znače da koliko god je gost najvažnija osoba u ugostiteljstvu toliko su važni i kvalitetni zaposlenici koji obnašaju svoju dužnost odgovorno i na najbolji mogući način. Od ključne je važnosti da se tim zaposlenicima pokaže poštovanje te se stane na njihovu stranu ukoliko se gost prema istima ponaša neprimjereno jer će se na to ugledati i ostali zaposlenici što će u konačnici rezultirati pozitivnim ozračjem unutar same organizacije.

Ovdje je važno spomenuti i organizacijsku kulturu koja čini sva vjerovanja, vrijednosti i stavove neke organizacije te kako ta vjerovanja, vrijednosti i stavovi utječu na ponašanje zaposlenih unutar organizacije. Time je moguće zaključiti kako i organizacijska kultura utječe na način na koji će se ugostitelji ponašati odnosno na koji način će reagirati u određenim situacijama te i riješiti problem zvan nezadovoljstvo ukoliko do njega dođe.

Iz ovog poglavlja moguće je zaključiti kako gostoljubivost predstavlja kvalitetnu komunikaciju sa gostima tako da se s njima komunicira na ljubazan i susretljiv način. Također može se doći do zaključka kako ugostiteljsko osoblje koje se na gostoljubiv način ponaša prema svojim gostima učinit će ih zadovoljnima sa uslugom koju su primili, a navedeno će u konačnici rezultirati povratkom istih tih gostiju. Ovdje se ustvari radi o *win – win* situaciji jer će ugostitelji biti na dobitku zbog povratka gostiju dok će gosti kako je već navedeno biti na dobitku zbog ugođaja koji će ugostitelji stvoriti tako što će im pokazati da su dobrodošli. Teza „gost je uvijek u pravu“ prestaje vrijediti kada gost pokaže nepoštovanje prema drugim gostima, ugostitelju te kada ih na bilo koji način ugrožava.



## 2. Zadovoljstvo u ugostiteljstvu

Zadovoljstvo predstavlja način na koji gosti percipiraju dobivenu uslugu. Ta percepcija može biti pozitivna odnosno kada je gost zadovoljan sa primljenom uslugom te može biti negativna, kada je gost nezadovoljan primljenom uslugom. Zadovoljstvo može ovisiti o nizu čimbenika, a to su primjerice vrijednost za novac, ambijent objekta i sl..

Porijeklo riječi „zadovoljstvo“ dolazi od latinske riječi „satis“ koja u prijevodu znači dovoljno i riječi „facere“ koja znači postići (Oliver, 1997).

Han et al (2011) zadovoljstvo definiraju kao pozitivno iskustvo koje je nastalo kao rezultat komparacije očekivanog i percipiranog. Također naglašavaju kako danas postoji niz definicija zadovoljstva te samim time što se svaka definicija razlikuje jedna od druge moguće je zaključiti kako se radi o jednom iznimno kompleksnom pojmu.

Mikuleta (2021) navodi kako je zadovoljstvo ustvari mjera vrijednosti koju je gost primio te da je ono rezultat primljene vrijednosti u odnosu na očekivanu vrijednost za kupca.

Znači da ukoliko je ono što je gost očekivao od usluge, ostvareno ili štoviše ukoliko je premašeno, gost će biti zadovoljan odnosno oduševljen primljenom uslugom.

### 2.1. Međuodnos kvalitete i zadovoljstva

Kao što je prethodno navedeno, gostoljubivost nije jedini čimbenik koji utječe na zadovoljstvo gostiju. Naime postoji niz čimbenika koji mogu utjecati na isto, a među njima se nalazi i kvaliteta usluge koju gost prima. Kvaliteta usluge je u jednakom odnosu sa zadovoljstvom gostiju kao gostoljubivost sa zadovoljstvom, proporcionalnom. Odnosno ukoliko je kvaliteta usluge veća, logično je za zaključiti kako će i gosti biti zadovoljniji.

Samo istraživanje koliko kvaliteta usluge utječe na zadovoljstvo gostiju svoje početke datira iz 80-ih godina prošlog stoljeća. Svrha ovog istraživanja jest razumjeti sve čimbenike koji bi mogli utjecati na zadovoljstvo gostiju obzirom da je zadovoljstvo iznimno važno u ostvarivanju poslovne uspješnosti osobito u ugostiteljstvu (Laškarin Ažić, 2018).

Marković (2005) naglašava kako jaz usluge predstavlja razliku između percipiranog i očekivanog nakon što je usluga već korištena. Tu se razlikuju 4 tipa jaza: jaz znanja, jaz standarda, jaz isporuke te komunikacijski jaz. Za ugostiteljski objekt je od iznimne važnosti da na što prije uoči navedeni jaz jer kvaliteta usluge izravno utječe na zadovoljstvo u njihovoj industriji.

Danas je od ključne važnosti gostima pružiti uslugu visoke kvalitete što kao rezultat ima veće zadovoljstvo gostiju. Stoga procjena gostiju o kvaliteti usluge koju su primili predstavlja jednu od važnih karika za uspjeh poslovanja (Ali et al., 2021).

Dakle iznimno je važno kako će sami gost ocijeniti primljenu uslugu jer ukoliko je ocijeni kao kvalitetnu odnosno ukoliko je usluga zadovoljila njegove zahtjeve i očekivanja, gostovo zadovoljstvo će samim time biti veće.

Kvaliteta usluge utječe na zadovoljstvo gostiju kroz pružanje usluga kao i kroz njeno izvođenje (Fick et al., 1995).

Prema Parasuraman et al. (1994) razlika između onoga što je gost očekivao te onoga što je stvarno doživio definira se kao percipirana kvaliteta usluga.

Što je stupanj sličnosti između očekivanog i percipiranog veći to će zadovoljstvo biti veće i obrnuto. Uobičajeno je da ukoliko se dogodi da usluga koju su gosti primili, ih iznenadi što kvalitativno što kvantitativno, isti ostanu ugodno iznenađeni te smatraju kako je usluga koja im je pružena iznimna. Upravo iz navedenog proizlazi rečenica „Zadovoljan gost je najbolja reklama“ (Marković, 2005).

Ukoliko se primjerice dogodi situacija u kojoj je gost očekivao više od usluge koju je primio odnosno ukoliko postoji jaz usluge, on će ostati nezadovoljan ili još gore, razočaran. Navedeno u konačnici rezultira tzv. izgubljenim gostom koji se nažalost vrlo vjerojatno više neće vratiti u ugostiteljski objekt.

U nastavku se nalazi tablica koja prikazuje 3 razine zadovoljstva gosta:

**Tablica 1.** Razine zadovoljstva

| Iskustvo                              | Gostov doživljaj     | Razina zadovoljstva | Posljedica  |
|---------------------------------------|----------------------|---------------------|---|
|                                       | Bolji od očekivanog  | Oduševljenost       | Reći će ostalima i ponovit će kupnju ako budu u mogućnosti (lojalnost)  |
| Stvarna vrijednost proizvoda / usluge | Očekivan             | Zadovoljstvo        | Reći će ostalima; može prijeći konkurenciji ako mu obeća dodatnu korist |
|                                       | Lošiji od očekivanog | Nezadovoljstvo      | Prijeći će konkurenciji ako bude imao ikakve mogućnosti                 |

Izvor: izrada autora prema Vranašević, T., Pandža Bajs, I., Mandić, M., Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Accent, Zagreb

Iz navedene tablice vidljivo je kako su 3 razine zadovoljstva: oduševljenost, zadovoljstvo i nezadovoljstvo. Oduševljenost je prisutna kada je kvaliteta primljene usluge premašila očekivanje gosta. Nezadovoljstvo se javlja onda kada je gost očekivao više od onoga što je dobio dok je zadovoljstvo prisutno kada je očekivanje jednako usluzi koju je primio. Naime moguće je zaključiti kako su oduševljeni gosti od velike važnosti jer se može sa sigurnošću reći kako će podijeliti svoje iskustvo sa drugima te da će se vratiti kad budu u mogućnosti odnosno da će postati lojalni.

Kao što je već spomenuto, zadovoljstvo gostiju je iznimno važno u ugostiteljstvu te stoga je i sama kvaliteta važna obzirom da ista utječe na zadovoljstvo. Samo zadovoljstvo predstavlja važan čimbenik koji ukoliko je na zavidnoj razini može stvoriti dobar odnos samih ugostitelja sa svojim gostima te isto tako se pretvoriti u lojalnost gostiju koji će se uvijek iznova vraćati.

Prethodni odlomak potvrđuju Ganeshkumar et al (2019) koji ističu kako količina gostiju koji se ponovno vraćaju u isti hotel te ga preporučuju drugima, uvelike zavisi o razini njihovog zadovoljstva te dovodi do povećanja prihoda hotela.

## **2.2. Međuodnos komunikacije sa zadovoljstvom**

Komunikacija isto kao kvaliteta predstavlja važan čimbenik koji može utjecati na poslovni uspjeh ugostiteljskog objekta. Primjerice ukoliko se prema gostu obnaša sa poštovanjem zasigurno će isti biti zadovoljniji nego da se prema njemu ponaša na neprimjeren način. Jednako su važne i verbalna i neverbalna komunikacija.

Komunikacija je verbalni i neverbalni prijenos informacija između osobe koja želi izraziti svoju ideju te osobe koja tu ideju očekuje (Etzel et al, 2010).

U današnje vrijeme postoji sasvim novi pogled na komunikaciju kao dijalog između tvrtke i njenih klijenata (Kotler & Keller, 2016).

Ogundele (2005) pak efikasnu komunikaciju definira kao “pretvorbu ideja, uputa i naredbi u usmene ili pisane riječi ili radnje”. To se odnosi na način na koji će se prenijeti ideje govornika do primatelja, sa ciljem da primatelj reagira na način na koji je predviđen od strane govornika.

Kako bi ugostiteljski objekt ostvario neke svoje ciljeve ugostitelji moraju znati kako komunicirati sa svojim gostima. Kao što je već navedeno glavni cilj svakog ugostitelja trebao bi biti da učine svoje goste zadovoljnima ili još bolje da ga oduševljaju svojim gestama i ponašanjem, te da isti postane lojalan gost koji će se uvijek ponovno vratiti.

Ključ poslovnog uspjeha svake organizacije je efikasna komunikacija. Znači da je efikasna komunikacija važna kako bi se uopće mogla stvoriti uspješna organizacija (Sphao, 2013).

Ukoliko je komunikacija u poslovanju ugostiteljskog objekta efikasna, gosti će biti zadovoljniji, te će postojati veća vjerojatnost da se isti vrate ali i samim time prihod objekta će biti veći, a navedeno će rezultirati većim poslovnim uspjehom. Također ukoliko primjerice ugostiteljski objekt provede istraživanje o zadovoljstvu svojih gostiju znati će što je u poslovanju potrebno nadograditi kako bi bili još uspješniji.

Komunikacija se može podijeliti na onu prije dolaska, tijekom boravka te nakon odlaska gosta. Detaljnije o ovim vrstama komunikacije slijedi u nastavku.

Govoreći o komunikaciji prije dolaska gosta ona treba biti profesionalna te informativna, znači da sami gost treba dobiti što preciznije informacije o usluzi koju će primiti. U današnje vrijeme velika većina rezervacija ali i same komunikacije prije gostova dolaska u sami ugostiteljski objekt je digitalnog karaktera odnosno putem e-pošte. Što se tiče komunikacije tijekom rezerviranja tu se najviše radi o samim podacima o rezervaciji kao i o zahvali ugostiteljskog objekta gostu za rezervaciju (Laškarin Ažić, 2018).

Komunikacija tijekom boravka podrazumijeva komunikaciju oči u oči gdje ugostitelji imaju najveću priliku pridobiti goste te ih eventualno pretvoriti u goste koji će se ukoliko im se ukaže prilika ponovno i vratiti. Međutim kako bi ugostitelj dobro komunicirao sa svojim gostima on treba kontrolirati situaciju, odnosno treba biti psiholog, pregovarač i dr. (Laškarin Ažić, 2018).

Komunikacija nakon odlaska gosta iako često zanemarivana, jednako je važna kao i prethodne dvije vrste komunikacije. Nakon što gost ode važno je srdačno mu se zahvaliti na dolasku te reći da se nadamo da su zadovoljni sa uslugom koju su primili te njihovom ponovnom dolasku. Navedeno može igrati ulogu u tome da se gost možda ponovno vrati te ga učini zadovoljnijim što je odabrao baš taj hotel.

Također važno je spomenuti i *online* komunikaciju, ona može biti putem društvenih mreža ugostiteljskog objekta, putem bookinga i dr.. Ova vrsta komunikacije može biti od velike važnosti što se tiče uspjeha poslovanja, jer odgovaranje na recenzije kao i zahvala gostima na dolasku te izražavanje želje za njihovim ponovnim dolaskom, može utjecati na njihovo zadovoljstvo pa u konačnici i na mogućnost da se gosti uistinu ponovno vrate. *Online* komunikacija također uključuje i razne objave na društvenim mrežama, primjerice popusti ali i općenito marketing. Navedeno igra veliku ulogu u procesa *brandinga* ugostiteljskog objekta te time i direktno na uspjeh poslovanja.

### 2.3. Rješavanje nezadovoljstva

Zadovoljan gost je onaj gost za kojeg postoji mogućnost da će se ponovno vratiti stoga je iznimno važno znati kako i na koji način je moguće riješiti nezadovoljstvo koje je ponekad neizbježno.

Prema već navedenoj definiciji zadovoljstva moguće je zaključiti kako nezadovoljstvo predstavlja procjenu gosta prilikom koje je očekivanje nadmašilo percipiranu vrijednost. Znači da je gost očekivao više od onoga što je u stvarnosti dobio. Isto kao što zadovoljstvo ima pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost, tako i nezadovoljstvo ima negativan utjecaj.

Postoji nekoliko načina kako riješiti nezadovoljstvo gostiju, a to su:

1. Upravljanje prigovorima
2. Upravljanje usmenim žalbama
3. Service recovery modeli
4. Upravljanje pismenim žalbama (knjiga žalbi)
5. Ostala prava gostiju

Govoreći o upravljanju prigovorima, sami prigovori mogu imati 4 različitih ishoda: zadovoljstvo, oduševljenost, nezadovoljstvo te razočaranje. Nakon što gost doživi nezadovoljstvo, rješavanjem njegovih problema ili pak samim slušanjem gosta te njegovih primjedbi njegov doživljaj usluge može prerasti u zadovoljstvo. Ukoliko se njegova očekivanja pak nadmaše zadovoljstvo će prerasti u oduševljenje odnosno lojalnost. Dok ukoliko je gost razočaran, smatra se da je isti i izgubljen te da se više nikada neće vratiti.

Jacoby i Jaccard (1981) prigovore definiraju kao radnju kojom gost u komunikaciju uključuje nešto negativno glede usluge koju je primio.

U nastavku se nalazi tablica koja prikazuje dva načina podnošenja žalbi.

**Tablica 2.** Načini podnošenja žalbi

| <b>Pismeni</b>   | <b>Usmeni</b>   |
|--|---|
| DIREKTNO: <ul style="list-style-type: none"><li>• E-pošta</li><li>• Pošta</li><li>• Telefaks</li></ul>   | OSOBNIM RAZGOVOROM: <ul style="list-style-type: none"><li>• Inducirano</li><li>• Spontano</li></ul> |
|  | TELEFONOM   |
| INDIREKTNO: <ul style="list-style-type: none"><li>• E-wom – društvene mreže, Tripadvisor i dr.</li></ul> | INDIREKTNO: <ul style="list-style-type: none"><li>• Posrednici</li></ul>                            |

Izvor: izrada autora prema Laškarin Ažić, M. (2018), Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu

Sahin et. al. (2017) dodaju kako turisti koji su nezadovoljni cjelokupnom primljenom uslugom, od posluživanja, nepristojnosti i nezainteresiranosti osoblja, okusom hrane kao i nehigijenskim sanitarijama, dovode do negativnih e-WOM (*Word Of Mouth*) prigovora. Isti ti prigovori mogu imati negativan utjecaj na potencijalne goste, a kako do toga ne bi došlo svaki ugostiteljski objekt treba poduzeti mjere opreza u svrhu minimiziranja nezadovoljstva.

Govoreći o upravljanju usmenim žalbama, naime svako nezadovoljstvo gosta koje je verbalno upućeno zaposlenicima smatra se konfliktom te se isti može svrstati u 3 vrste (Laškarin Ažić, 2018):

1. problemi tehničke naravi
2. problemi zbog ponašanja radnika
3. problemi neuobičajene naravi

Problemi tehničke naravi podrazumijevaju razne kvarove imovine hotela kao što su primjerice klima uređaj, TV i dr.

Govoreći o problemima zbog ponašanja radnika tu se misli na neprimjereno ponašanje istoga prema gostu gdje se gost može osjećati uvrijeđeno ili kao da ga zaposlenik dovoljno ne poštuje.

Problemi neuobičajene naravi pak podrazumijevaju netipične probleme poput vremena. Primjerice nezadovoljstvo gostiju ukoliko su došli na ljetovanje te već nekoliko dana pada kiša. Ovo je naime problem na koji ugostitelji ne mogu utjecati te je važno izraziti razumijevanje gostima i eventualno im ponuditi određene aktivnosti koje su dostupne u hotelu kako bi im to vrijeme što brže prošlo dok kiša ne prestane padati.

Kod *Service recovery* modela važno je navesti tzv. „LEARN“ model koji predstavlja akronim za riječi: *Listen* (saslušati gosta), *Empathize* (suosjećati sa gostom), *Apologize* (ispričati se), *React* (reagirati na prigovor) te *Notify* (obavijestiti nadređenog).

Što se tiče upravljanja pismenim žalbama, one pak uključuju bilo kakav zapis koji je ugostitelju dostavljen putem e-pošte, faksom ili je pak zapisan u knjigu žalbe koju ugostitelj želi zadržati jer naime knjiga žalbe donošenjem novog Zakona za ugostitelje više nije obavezna (Laškarin Ažić, 2018).

Kada se pak govori o ostalim pravima gostiju važno je spomenuti Frankfurtske orijentacijske tablice odšteta.

Jurišin (2018) navodi kako ona predstavlja popis najčešćih neuspjeha u izvedbi ugovora između tour operatora i klijenta. Prema tom ugovoru *tour operator* u slučaju ne poštivanja istog, dužan je klijentu platiti određenu naknadu kao kompenzaciju u odnosu na iznos koji je klijent platio za aranžman.

### **3. Upravljanje odnosima s gostima u ugostiteljstvu**

U ovom poglavlju se navode važne karakteristike *Customer Relationship Managementa* odnosno tzv. CRM-a ili u prijevodu Upravljanja odnosima s gostima. Isti se u nastavku definira kako bi se uvidjelo zašto je toliko važan u ugostiteljstvu te kakav utjecaj može imati na poslovanje kao i na same goste.

Pojam CRM se temelji na vjerovanju kako je ostvarivanje održivog odnosa sa gostom ustvari temelj ostvarivanja lojalnosti gosta koji su puno profitabilniji nego gosti koji nisu lojalni (Dowling, 2022).

#### **3.1. Važnost upravljanja odnosima s gostima u ugostiteljstvu**

Upravljanje odnosima s gostima odnosno tzv. CRM uz sve prethodno navedeno u ovom radu, također igra ulogu u poslovanju ugostiteljskog objekta.

Unatoč činjenici da CRM organizaciji donosi dugoročne beneficije, neki njegovom implementacijom ostvaruju veći profit od drugih. Ono što CRM donosi organizaciji jest velik broj informacija o njenim gostima (Bose, 2000).

CRM se dobro uklapa u hotelsku industriju, osobito onda kada se uspješno i efektivno implementira, tu je potrebno uzeti u obzir kako hotel prima velike količine podataka o svojim gostima. Ti isti podatci se mogu pretvoriti u vrlo korisne informacije o istima koje ugostiteljima daju znanje o svojim gostima na zavidnoj razini (Dev and Olsen, 2000).

Ukoliko ugostitelji znaju određene informacije o svojim gostima isto će im pomoći da znaju na koji način se prema tim gostima ponašati u određenim situacijama te eventualno kako rješavati situacije kada se pojavi nezadovoljstvo. Ukoliko uspješno nezadovoljan gost postane zadovoljan, postoji i mogućnost da će isti postati i lojalan jer se ugostitelj potrudio oko toga da njegovo nezadovoljstvo pretvori u zadovoljstvo.

Dostatno je reći kako hotelska industrija kao i svako drugo područje poslovanja mora biti iznimno natjecateljski nastrojeno kako bi uspjelo u svom poslovnom okruženju. Stoga je od vitalne važnosti da se potiču obrasci ponašanja kojim gosti kontinuirano ponovno kupuju uslugu. Prethodno navedeni cilj se može jedino ostvariti kroz implementaciju CRM-a, što će u konačnici rezultirati osnivanjem odnosa organizacije sa gostima koji će uroditi plodom (Papastathopoulou et al., 2007; Verdugo et al., 2009).



Također je potrebno i napomenuti kako su povećanje troškova pridobivanja gosta, rastuća očekivanja gosta, osjetljivost gostiju na promjenu cijene, profinjeniji gosti, neizvjesno tržište i manja lojalnost brendu, ključni faktori koji primoravaju hotele da se fokusiraju upravo na CRM kao strategiju. Potrebno je spomenuti i činjenicu da se CRM smatra jednim od najefektivnijih načina za olakšanje ostvarenja veće profitabilnosti i gostove lojalnosti (Sigala i Connolly, 2004; Sigala, 2005; Mylonakis, 2009; Wu i Li, 2011).

Dakle sami CRM ne samo da olakšava ostvarenje bolje profitabilnosti već i u određenoj mjeri osigurava gostovu lojalnost za koju je već navedeno da je od iznimne važnosti u ugostiteljstvu koje zavisi o svojim gostima.

Najvažnije prednosti koje donosi CRM su povećanje zadovoljstva gostiju i njihovog ponovnog povratka u ugostiteljski objekt. Navedeno posljedično dovodi do povećanja ponovljene kupnje usluge kao i dolaska u ugostiteljski objekt (Ruiz-Martinez et al., 2019; Kumar, 2020).

Nyadzayo i Khajehzadeh (2016) navode kako gosti koji imaju pozitivnu sliku o primjerice nekom restoranu, imaju veću vjerojatnost da će primljenu vrijednost smatrati dobrom vrijednosti za novac što će u konačnici povećati njihovo zadovoljstvo te lojalnost.

Prošla istraživanja o CRM-u, kvaliteti usluge te lojalnosti gostiju pokazala su kako veće razine CRM-a rezultiraju većim brojem lojalnih gostiju. Kako bi menadžeri hotela dobro upravljali odnosima s gostima, moraju sastaviti strategiju, zatim prakse kojima se fokusira na goste te savladati tehnike i alate koji bi im omogućili da implementiraju dugotrajni odnos sa svojim gostima (Madhovi i Dhliwayo, 2017).

Padmavathy et al. (2012) CRM opisuju kao grupu aktivnosti koje su usmjerene na goste i inicirane na strateškoj razini organizacije. Te aktivnosti se temelje na tehnologiji kojoj je cilj poboljšati interakciju između gosta i postići njegovu lojalnost te tako dugoročno povećati profit organizacije.

Navedeno znači da CRM igra ključnu ulogu u poslovanju ugostiteljskog objekta jer što je na većoj razini, to će se odraziti na veći broj lojalnih gostiju, što će u konačnici rezultirati većim profitom neke organizacije ili u ovom slučaju ugostiteljskog objekta.

Prethodni odlomak potvrđuju i Nyadzayo i Khajehzadeh (2016) te Law et al. (2018) koji navode kako se CRM temelji na stvaranju i poboljšanju odnosa sa gostima na najefikasniji način kako bi ostali lojalni, a lojalni gosti su profitabilni.

Također Ong et al. (2018) nadodaju kako jako velika konkurencija u ugostiteljstvu ističe važnost stvaranja dobrih odnosa sa profitabilnim gostima, a takve odnose osigurava upravo

CRM. Ovdje se pod profitabilnim gostima misli na lojalne goste odnosno one koji se stalno vraćaju.

Nadalje, analize su pokazale kako CRM ima značajan pozitivan utjecaj na zadovoljstvo gostiju i njihovu lojalnost kroz percipiranu vrijednost, jer je upravo percipirana vrijednost posrednik u vezi između CRM-a, zadovoljstva i lojalnosti (Abadi et al., 2020).

### **3.2. Upravljanje odnosima s gostima prema temperamentu**

Kako bi gost ostao ili postao zadovoljan potrebno je znati kako upravljati njihovim zadovoljstvom odnosno kako direktno ili indirektno komunicirati sa gostima s obzirom na njihov temperament. Gosti prema temperamentu dijele se na:

- Sangvinike
- Kolerike
- Melankolike i
- Flegmatike

Sangvinik je vedra, energična osoba, uvijek spremna priskočiti u pomoć, ovakva osoba će se jako teško naljutiti te je uvijek spremna na šalu. Sangvinik voli vrijeme provoditi u društvu sa drugima te razgovarati, sangvinici nisu konzervativni te lako prihvaćaju razlike između drugih ljudi. Uvijek su nasmiješeni i druželjubivi ali često kasne na dogovorene sastanke.

Kako bi se uspješno upravljalo zadovoljstvom sangvinika potrebno je fokusirati se na njihovu ključnu karakteristiku, a to je društvenost. Zadovoljstvo sangvinika uvelike zavisi o tome koliko će ugostitelji izdvojiti vremena te iskreno porazgovarati sa njim ali i o samom okruženju ugostiteljskog objekta koje bi omogućilo sangviniku da komunicira i sa drugim gostima, a ne samo sa zaposlenicima (Laškarin Ažić, 2018).

Kolerik je osoba koja je neovisna, željna rada, puna samopouzdanja, kada treba o nečemu odlučiti vrlo brzo će doći do odgovora. Uvijek iznova dobiva nove ideje te će jako teško ostati bez istih. Toliko je samopouzdan da iako mu netko kaže određenu kritiku na račun njegovog rada, isto ga neće odvratiti od mišljenja da je odradio posao na najbolji mogući način. Kolerik ukoliko naiđe na velik broj istomišljenika neće razmišljati isto već različito od njih jer se voli suprotstaviti mišljenju većine.

Upravljanje zadovoljstvom ovog tipa gostiju je znatno složenije u odnosu na ostale tipove temperamenta. Složenije je zbog njihove samostalnosti, jednostavnosti te nefleksibilnosti, a upravo navedene karakteristike ukazuju na njihovu potrebu za uslugama sa vrijednosti u

vremenu i kvaliteti. Ovi gosti ne vole čekati dugo u redu, te je za njih najbolje osigurati brzi check in i check out i dr.. Kod njih je najteže postići u ugostiteljstvu iznimno važnu oduševljenost uslugom (Laškarin Ažić, 2018).

Melankolici su osobe koje izbjegavaju bol u širokom luku jer su jako osjetljivi, uvijek sve planiraju unaprijed. Ukoliko ih se ispituje u svrhu nekakvog intervjua biti će vrlo oprezni sa davanjem svojih odgovora, zbog svoje nesigurnosti često druge dovode u sumnju u njihovu sposobnost vođe. Vole dobiti *feedback* za svoj rad upravo zbog nesigurnosti koja ih karakterizira, a iz njihove nesigurnosti također proizlazi i činjenica da ne vole riskirati. Svoj posao odrađuju sporije, ali u detalje i precizno.

Upravljanje zadovoljstvom melankolika se mora sastojati od razgovora jer kao što je već navedeno, melankolici su prilično nesigurne osobe te tijekom razgovora dobivaju potvrdu o tome da li je njihov izbor ugostiteljskog objekta bio dobar ili ne. Obzirom na njihovu već navedenu nesigurnost, ovakav tip gostiju iziskuje od ugostitelja da mu svaku uslugu objasni te navede dobre i loše strane iste kako bi lakše odabrali uslugu koja će im odgovarati. Ukoliko je gužva u primjerice restoranu, imati će razumijevanja za konobare te neće zbog toga biti nezadovoljni (Laškarin Ažić, 2018).

Flegmatici su osobe koje je jako teško uznemiriti, mirne su i suzdržane. Iznimno dobro izbjegavaju stres. Društveni su, vrlo lako se sprijatelje sa drugim osobama te su razgovorljivi. U poslovnom životu flegmatici se mogu doimati nezainteresirano zbog toga što ne vole stres općenito, te stoga ne vole preuzimati odgovornost donošenja odluka. Inače su prema načinu razmišljanja tradicionalisti.

Govoreći o upravljanju zadovoljstvom flegmatika, karakteristike koje se najviše ističu kod ovog tipa temperamenta su njihova društvenost, sposobnost prilagodbe u određenim situacijama, opuštenost te strpljivost. Flegmaticima je kako bi lakše donijeli odluku o usluzi koju žele, potrebno ispričati priču koja „leži“ iza svake usluge. Zbog njihove neodlučnosti treba im davati savjete na osnovu raspoloživih informacija (Laškarin Ažić, 2018).

Dakle svi gosti se razlikuju prema svom temperamentu te stoga iziskuju različite pristupe u ponašanju prema istima. Ugostitelji kako bi ih učinili zadovoljnima te ih u konačnici oduševili svojom uslugom, moraju znati prepoznati njihov tip osobnosti odnosno temperamenta kako bi se u skladu sa istim znali ponašati.

### 3.3. Dimenzije CRM-a

Sami CRM se sastoji od nekoliko dimenzija te će se iste nabrojati i objasniti u nastavku ovog potpoglavlja.

Postoje ukupno četiri dimenzije CRM-a:

- Orijentiranost na goste
- Organizacija CRM-a
- Upravljanje znanjem
- Tehnologija temeljena na CRM-u (Mohammed i Rashid, 2012).

Orijentiranost na goste predstavlja ključni element koji je potreban da bi se CRM uspješno proveo, a fokus je na osiguranju boljih organizacijskih performansi (Yilmaz et al., 2005; Kim, 2008; King i Burgees, 2008).

Prema Pelham i Kravitz (2008) performanse poslovanja je moguće jedino poboljšati onda kada organizacija uvidi, počne razumjeti te kada zadovolji potrebe svojih gostiju bolje od svojih konkurenata.

Dakle ugostitelji će postići uspjeh samo u slučaju ako se orijentiraju na želje i potrebe svojih gostiju te ako im udovolje, bolje od konkurencije, što je u konačnici i cilj ove djelatnosti.

Govoreći o organizaciji, autori Plessis i Boon (2004) te Stringfellow et al. (2004) napominju kako bolji odnosi sa gostima imaju utjecaj na bolju posvećenost organizacije sastavljanju informacija o povijesti njihove kupnje, o njihovom stavu, percepciji i dr.. Navedeno im omogućava diseminaciju informacija o zadovoljstvu gostiju u pojedinim područjima usluge gdje je te informacije moguće iskoristiti za daljnje poboljšanje poslovanja.

Logično je zaključiti kako navedeno može samim time utjecati i na zadovoljstvo gostiju. Primjerice ukoliko se ugostitelji fokusiraju na područja gdje su gosti najmanje zadovoljni te naprave poboljšanje usluge u smislu ispravljanja prethodnih pogrešaka, isto bi se odrazilo i na zadovoljstvo gostiju jer bi gosti uvidjeli kako se ugostiteljski objekt trudi unaprijediti svoje poslovanje te njih zadovoljiti.

Također pretposljednji ulomak znači kako primjerice anketiranje gostiju koje je provedeno u ovom istraživanju, može biti od iznimne važnosti ugostiteljima, te se informacije dobivene iz istog mogu iskoristiti u svrhu poboljšanja uspjeha poslovanja.

Što se tiče pak dimenzije o upravljanju znanjem, većina organizacija svoje napore ulaže u *softvere* koji se baziraju na tehnologiji koju koriste kao potporu za generiranje informacija o svojim gostima. Međutim da bi se uspješno koristile navedene informacije odnosno da bi

*softver* služio svrsi potrebna je određena razina znanja onih koji se njime koriste (Dutu i Halmajan, 2011).

Prema (Moriarty et al., 2008) prednost navedenih softvera jest ne samo da snižava troškove same organizacije već i samim time utječe na povećanje profita.

Znači da ulaganje u softvere koji bi pripomogli poslovanju odnosno prikupljanju informacija o gostima, dugoročno i ukoliko se zaposlenici znaju koristiti istim, može imati utjecaj na povećanje profita te povećanje mogućnosti za unapređenjem poslovanja.

Navedeno se nadovezuje i na četvrtu dimenziju CRM-a gdje tehnologija koja je temeljena na CRM-u, odnosno kojoj je svrha prikupljati važne informacije o gostima kako bi se moglo upravljati njihovim zadovoljstvom, ima pozitivan utjecaj na cjelokupno zadovoljstvo korisnika usluga ali i profit (Ramesh, 2013).

## **4. Plava Laguna d.d.**

Plava Laguna d.d. je kompanija iza koje stoji već više od 60 godina uspješnog rada i razvoja, temeljenog na ekološkim principima i održivom razvoju, tijekom kojeg je konstantno zauzimala lidersko mjesto u hrvatskom turizmu, a permanentnim oplemenjivanjem svoje ukupne ponude i prilagođavanjem potrebama sve zahtjevnijeg turističkog tržišta. U svom smještajnom portfelju Plava Laguna posjeduje 20 hotela, 11 apartmanskih naselja, 9 kampova, s ukupnim kapacitetom od 16.219 smještajnih jedinica.

Plava Laguna u vrhuncu turističke sezone zapošljava oko 3000 ljudi, od čega više od polovice na jedan od oblika suradnje na neodređeno vrijeme te ostvaruje prihode na razini 1.186.085.009,00 kn. U svojim smještajnim kapacitetima, oplemenjenim i prilagođenim gostu kroz permanentna ulaganja, dnevno može ugostiti preko 43 tisuće gostiju (Poreč, Umag, Rijeka), čime na godišnjoj razini ostvaruje preko 4,8 mil. noćenja. Raspolaze i sa 360 vezova u dvije marine te nizom ugostiteljskih, sportskih i ostalih sadržaja koji upotpunjuju temeljnu ponudu. Osim što čini 19% tržišnog udjela u noćenjima u Istri i 5,7% u Hrvatskoj, vlasnici su licenci sportskih događanja Croatia Open Umag, ATP turnira, te utrke Plava Laguna Ironman 70.3. Poreč – Istra, Hrvatska.

### **4.1. Povijesni razvoj**

Društvo je u početku nosilo naziv „Laguna Poreč“ te je osnovano 1957. godine kao poduzeće za turizam i ugostiteljstvo kada je bilo jedno od prvotnih nosioca turističke ponude u RH.

Donošenje Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća 1991. godine donijelo je poneke promjene te je u Republici Hrvatskoj započet proces privatizacije pa samim time i u Laguni Poreč.

Dana 3. rujna 1992. Laguna Poreč je na temelju Rješenja Agencije za restrukturiranje i razvoj kao i odlukom Osnivačke skupštine pretvorena u dioničko društvo, dok je nekoliko mjeseci kasnije, točnije 26. siječnja iduće godine registrirana kod Privrednog suda u Rijeci. U veljači 1996. godine, Društvo je uskladilo svoje temeljne akte sa Zakonom o trgovačkim društvima. Upisom u sudski registar Trgovačkog suda u Rijeci pod nazivom „Plava Laguna“ kao dioničko društvo za ugostiteljstvo i turizam Društvo vraća svoje povijesno ime.

Od 2000. godine Plava laguna ima stabilnu vlasničku strukturu kada putem društva Sutivan investments Anstalt Luksic grupa stječe većinski udio.

Tijekom 2001. godine izvršene su i akvizicije nekoliko društava kapitala. Tako je Plava laguna d.d. stekla 89,40% dionica društva Hoteli Croatia d.d. Cavtat, te 90,48% dionica društva Adriatic d.d. Poreč. Obzirom na visinu udjela u temeljnom kapitalu, Adriatic d.d. je 01. listopada 2002. godine pripojen dioničkom društvu Plava laguna, koje je tako proširilo segment svoje ponude i na nautički turizam. Dokapitalizacijom društva Hoteli Croatia d.d. 2003. godine, povećan je vlasnički udio Plave lagune d.d. na 92,28%.

Godine 2012. zadovoljeni su svi preduvjeti kako bi se Plavoj Laguni pripojilo društvo Hotel Bonavia d.d. sa sjedištem u Rijeci, te je pripajanje stupilo na snagu prvim danom 2013. godine. Time je Plava Laguna obogatila svoju ponudu hotelom sa 4 zvjezdice koji posluje na malo drugačiji način.

S danom 01. siječnja 2014. godine provedeno je pripajanje portfelja hotela iz sustava Luksic grupe na području Dubrovnika čime je uspostavljeno novo društvo Jadranski luksuzni hoteli d.d. Dubrovnik. U postupku pripajanja, pripojeno je i društvo hoteli Croatia d.d. Cavtat.

Krajem studenog 2014. prodavatelj Zagrebačka banka d.d. i kupac Plava laguna d.d. zaključili su transakciju kupoprodaje dionica trgovačkog društva Istraturist Umag d.d., kojim je Plava laguna stekla 4.349.400 redovnih dionica Istraturista, koje predstavljaju 93.04% temeljnog kapitala Istraturista, čime je nova grupa Plava laguna povećala svoj kapacitet na preko 42 tisuće kreveta.

S danom 01. siječnja 2018. godine Istraturist Umag d.d. Umag pripojen je društvu Plava Laguna d.d. Poreč temeljem Ugovora o pripajanju sklopljenog dana 29.06.2017. godine te odluka glavnih skupština oba društva od 11. 08. 2017. godine. Time je Plava Laguna postala sveopći pravni slijednik sve imovine, prava i obveza dosadašnjeg Istraturista.

U rujnu 2022. godine Plava laguna je izvršila razmjenu i prodaju svog vlasničkog udjela u društvu Jadranski luksuzni hoteli d.d. od 32,48% u zamjenu za stjecanje dodatnog vlasničkog udjela od 65,50% u društvu Hotel Croatia d.d. Tim stjecanjem se vlasnički udio Plave lagune u društvu Hotel Croatia d.d. povećava na 97,98%, dok je Plava laguna u potpunosti izašla iz vlasničke strukture društva Jadranski luksuzni hoteli.

## 4.2. Organi društva i organizacijska struktura

Plava Laguna kao društvo sastoji se od 3 organa koje čine:

- Uprava
- Nadzorni odbor
- Glavna skupština

Uprava može sadržavati najviše 5 članova odnosno direktora, dok sami broj članova određuje Nadzorni odbor i to odlukom o imenovanju. U slučaju da Uprava ima veći broj članova, među istima mora biti imenovan Predsjednik Uprave.

Njenim članom može postati osoba koja je sposobna poslovati te za koju ne postoje nikakve prepreke koje su propisane Zakonom da zbog njih ne može biti član Uprave.

Kao što je već navedeno Nadzorni odbor je taj koji imenuje članove Uprave te ih opoziva. Ima najmanje 3 člana, a najviše 7 članova te broj njegovih članova određuje Glavna skupština. Glavna skupština može utjecati na duljinu mandata Nadzornog odbora, odnosno može ga skratiti, a mandat članova obično traje 4 godine te članovi mogu biti ponovno imenovani.

Član Nadzornog odbora može postati fizička osoba koja je potpuno poslovno sposobna te ukoliko za nju ne postoje nikakve zakonske prepreke za članstvo. Također njihovo znanje, iskustvo te radna i moralna osobina mora jamčiti uredno obavljanje dužnosti.

Nadzorni odbor mora imati Predsjednika, kojeg po dogovoru među sobom odabiru njegovi članovi, isto vrijedi i za njegovog zamjenika.

Zamjenik je osoba koja u odsutstvu Predsjednika ima sva ovlaštenja kao i Predsjednik i to samo kada isti iz određenih razloga nije u mogućnosti obavljati svoju dužnost.

Glavna skupština imenuje članove Nadzornog odbora i to glasanjem. Članovi se ne imenuju individualno, već na temelju liste.

Radničko vijeće ima pravo imenovati jednog člana Nadzornog odbora iz svojih redova ukoliko je propisano posebnim propisom.

Ako jednom članu Nadzornog odbora prijevremeno prestane mandat tada se odabire novi član čiji mandat traje do isteka mandata člana koji je prijevremeno odstupio sa svoje pozicije.

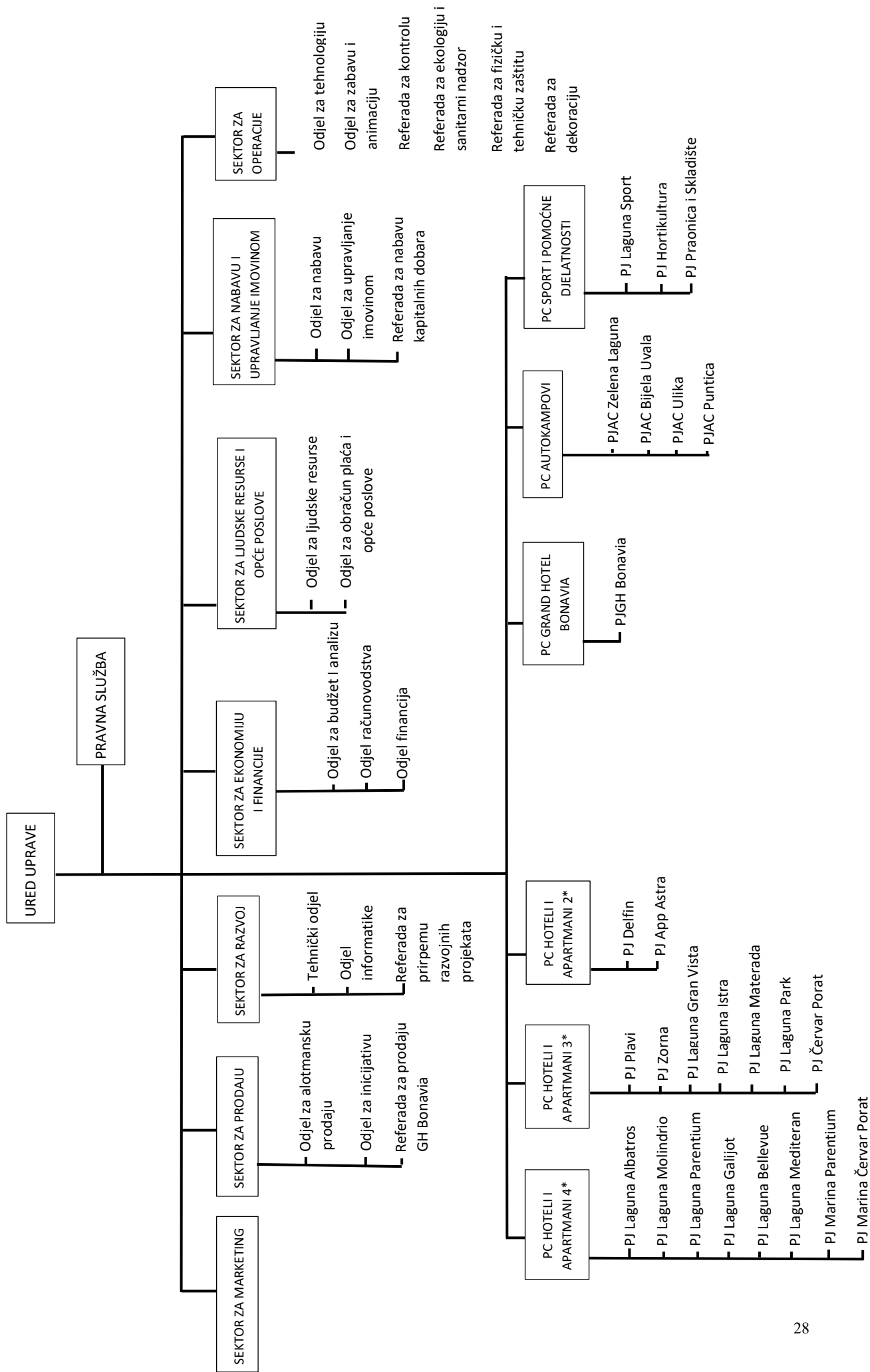
Glavna skupština je upravo ta koja može prijevremeno opozvati člana Nadzornog odbora. Čine ju svi dioničari Društva koji mogu sudjelovati na Glavnoj skupštini bilo osobno bilo putem svog pomoćnika koji je za isto ovlašten.

Glavnu skupštinu može sazvati Uprava i to ukoliko se ispunjavaju uvjeti koji su propisani Zakonom.

U nastavku se nalazi shema organizacijske strukture Društva Plava Laguna.



**Shema 1.** Organizacijska struktura Plave Lagune d.d.



Iz sheme organizacijske strukture društva Plava Laguna vidljivo je kako se na samom vrhu nalazi Uprava odnosno „Ured Uprave“, nakon čega se grana na sektor za marketing, prodaju, razvoj, ekonomiju i financije, sektor za ljudske resurse i opće poslove, sektor za nabavu i upravljanje imovinom, te sektor za operacije. Sektor za prodaju dijeli se na odjel za alotmansku prodaju, odjel za inicijativu i referadu za prodaju GH (*Grand Hotel*) Bonavia. Dijelovi sektora za razvoj su tehnički odjel, odjel informatike te referada za pripremu razvojnih projekata. Sektor za ekonomiju i financije sastoji se od odjela za budžet i analizu, odjela računovodstva i financija. Sektor za ljudske resurse i opće poslove se dijeli na odjel za ljudske resurse te na odjel za obračun plaća i opće poslove. Dijelovi sektora za nabavu i upravljanje imovinom su odjel za nabavu, odjel za upravljanje imovinom te referada za nabavu kapitalnih dobara, dok se sektor za operacije dijeli na odjel za tehnologiju, odjel za zabavu i animacije, referadu za kontrolu, referadu za ekologiju i sanitarni nadzor, referadu za fizičku i tehničku zaštitu te referadu za dekoraciju. Nadalje na nižoj organizacijskoj razini nalaze se PC Hoteli i apartmani sa 2, 3 i 4 zvjezdice, PC *Grand Hotel* Bonavia, PC autokampovi te PC Sport i pomoćne djelatnosti. PC Hotelima i apartmanima sa 4\* pripadaju PJ Laguna Albatros, PJ Laguna Molindrio, PJ Laguna Parentium, PJ Laguna Galijot, PJ Laguna Bellevue, PJ Laguna Mediteran, PJ Marina Parentium te PJ Marina Červar Porat. PC Hoteli i apartmani sa 3\* su PJ Plavi, PJ Zorna, PJ Laguna Gran Vista, PJ Laguna Istra, PJ Laguna Materada, PJ Laguna Park i PJ Červar Porat. PC Hotelima i apartmanima sa 2\* pripadaju PJ Delfin i PJ App Astra, dok PC *Grand Hotel* Bonavia uključuje PJGH Bonavia. PC Autokampovi se dijele na PJAC Zelena Laguna, PJAC Bijela uvala, PJAC Ulika te PJAC Puntica. Odjelu PC Sport i pomoćne djelatnosti pripadaju PJ Laguna Sport, PJ Hortikultura i PJ Praonica i Skladište.

### 4.3. Plava Laguna d.d. u brojkama

U ovom potpoglavlju se navode numerički podaci o Društvu koji uključuju informacije o zaposlenicima, financijske podatke kao i podatke o kapacitetima.

U nastavku slijedi tablica strukture koja prikazuje prosjek zaposlenih u odnosu na njihov ugovor u 2022. godini gdje se stupac „Ukupno\*“ odnosi na prosječan broj zaposlenih u 2022.

**Tablica 3.** Broj zaposlenih u odnosu na spol i ugovor

|                    | Žene  | Muškarci | Ukupno* | % udio |
|--------------------|-------|----------|---------|--------|
| Stalno zaposleni   | 486   | 430      | 916     | 45,1   |
| Stalni sezonci     | 39    | 48       | 87      | 4,3    |
| Sezonci            | 539   | 432      | 972     | 47,8   |
| Studenti i učenici | 33    | 24       | 57      | 2,8    |
| Sveukupno          | 1.098 | 934      | 2.032   | 100,0  |

Izvor: izrada autora prema Godišnjem izvještaju Plave Lagune d.d. za 2022. godinu

Iz prethodne tablice moguće je zaključiti kako Društvo zapošljava više žena (54%) nego muškaraca (46%). Također vidljivo je kako je broj sezonski zaposlenih radnika nadmašio broj stalno zaposlenih za 56 zaposlenika u 2022. godini.

Usred sezone i to 28. srpnja 2022. Društvo je imalo 3.033 zaposlenih u destinacijama Umag, Poreč i Rijeka.

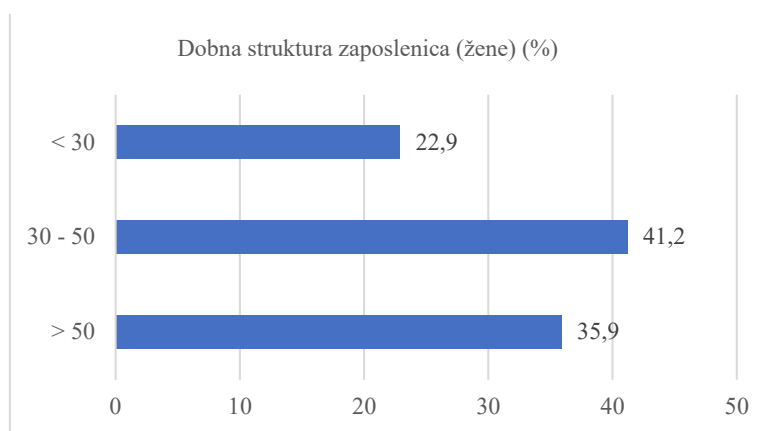
U nastavku se nalazi tablica koja prikazuje strukturu zaposlenih u odnosu na njihovu dob.

**Tablica 4.** Struktura zaposlenih u odnosu na dob

|               | Žene  | Muškarci | Ukupno | % udio |
|---------------|-------|----------|--------|--------|
| Mlađi od 30   | 251   | 254      | 505    | 24,8   |
| 30 – 50       | 453   | 395      | 848    | 41,8   |
| Stariji od 50 | 394   | 285      | 679    | 33,4   |
| Ukupno        | 1.098 | 934      | 2.032  | 100,0  |

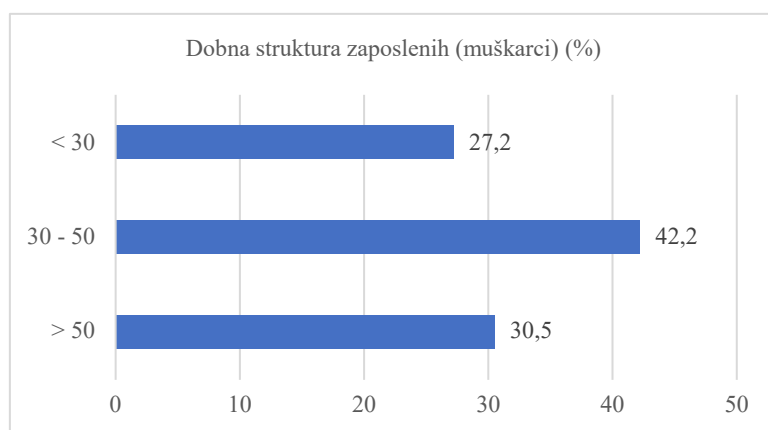
Izvor: izrada autora prema Godišnjem izvještaju Plave Lagune d.d. za 2022. godinu

Prema prethodnoj tablici u nastavku se nalaze grafikoni koji prikazuju podatke u postotcima.



**Grafikon 1.** Grafički prikaz dobne strukture zaposlenica Plave Lagune d.d.

Izvor: izrada autora prema Godišnjem izvješću Plave Lagune d.d. za 2022. godinu



**Grafikon 2.** Grafički prikaz dobne strukture zaposlenih Plave Lagune d.d.

Izvor: izrada autora prema Godišnjem izvješću Plave Lagune d.d. za 2022. godinu

Iz grafikona je vidljivo kako je najviše zaposleno žena koje pripadaju dobnoj skupini 30 – 50 godina (41,2%) te je isti slučaj kod muškaraca (42,2%).

Društvo Plava Laguna također zapošljava i 18 osoba s invaliditetom od kojih je 12 žena i 6 muškaraca.

U nastavku se nalazi tablica koja prikazuje prihod po segmentima zarade.

**Tablica 5.** Prihod po segmentima zarade društva Plava Laguna d.d.

|                                  | Grupa          |                | Društvo        |                |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                  | 2022 u 000' kn | 2021 u 000' kn | 2022 u 000' kn | 2021 u 000' kn |
| Prihod smještaja                 | 1.209.477      | 827.434        | 1.187.224      | 828.505        |
| Prihodi hrane i pića a la carte  | 62.574         | 35.788         | 55.135         | 36.291         |
| Ostali prihodi od prodaje usluga | 89.713         | 56.661         | 63.147         | 42.465         |
| Prihod od najma                  | 42.077         | 35.020         | 41.209         | 35.110         |
| Ostali prihod                    | 809            | 1.129          | 658            | 983            |
| Ukupno                           | 1.404.650      | 956.032        | 1.347.373      | 943.354        |

Izvor: izrada autora prema Godišnjem izvještaju Plave Lagune d.d. za 2022. godinu

Ovdje je vidljivo kako su rezultati iz 2021. godine uvelike nadmašeni u idućoj godini i to za čak 1,4 milijarde kuna odnosno za otprilike 185 milijuna eura što je vrlo veliki porast obzirom da je još 2020. godine pandemija COVID-19 bila u punom jeku.

Društvo je 2021. godine od države primilo 1,4 milijuna kuna (185.000 eura) potpore za očuvanje radnih mjesta dok je u 2022. primilo 1,5 milijuna kuna (199.000 eura).

U nastavku se nalazi tablica koja prikazuje ključne operativne pokazatelje Društva za 2019., 2021. i 2022. godinu.

**Tablica 6.** Ključni operativni pokazatelji društva Plava Laguna d.d. za 2019., 2021. i 2022. godinu

|                                       | 2022.     | 2021.     | 2019.     | Indeks<br>2022/2021 | Indeks<br>2022/2019 |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------------------|---------------------|
| Kapacitet- broj osnovnih kreveta      | 43.505    | 43.415    | 43.517    | 100,2               | 100,0               |
| Kapacitet – broj smještajnih jedinica | 16.461    | 16.431    | 16.465    | 100,2               | 100,0               |
| Ostvarena noćenja                     | 5.044.040 | 3.663.846 | 4.754.378 | 137,7               | 106,1               |
| Broj prodanih jedinica                | 1.897.248 | 1.358.874 | 1.812.101 | 139,6               | 104,7               |
| RevPar (u kn)                         | 68.381    | 47.261    | 58.329    | 144,7               | 117,2               |

Izvor: izrada autora prema Godišnjem izvješću Plave Lagune d.d. za 2022. godinu

Prema prethodnoj tablici vidljivo je kako je 2022. godine postignuto najviše noćenja u usporedbi sa 2019. i 2021. godinom, ostvareno je čak 298.662 noćenja više u odnosu na 2019. što iznosi 6,1% više. U tablici se također navodi tzv. Revenue Per Available Room (RevPar)

koji u prijevodu znači prihod po dostupnoj sobi. Isti je ustvari pokazatelj koliko je poslovanje hotela učinkovito. Viši RevPar znači bolju učinkovitost poslovanja dok niži znači da je poslovanje manje učinkovito. RevPar je u 2022. godini premašen u odnosu na 2021. i 2019. godinu, i to za 21.127 kuna (2.804,22 eura), odnosno 30,89% u odnosu na 2021. godinu, te 10.052 kune (1.334,22 eura), odnosno 17,2% više u odnosu na 2019. godinu. Što se tiče noćenja, u 2021. godini postignuti su nešto lošiji rezultati u usporedbi sa 2019. i 2022., ostvareno je 1,4 milijuna noćenja manje u odnosu na 2022. te 1,1 milijuna noćenja manje u odnosu na 2019. godinu. Stoga je moguće zaključiti kako je poslovanje društva Plava Laguna d.d. u 2022. godini bilo učinkovitije u odnosu na 2019. godinu i to za čak 17,2% te u odnosu na 2021. godinu za 30,89%.

## **5. Istraživanje gostoljubivosti radnika na primjeru hotela Plave Lagune d.d. u Umagu**

U ovom poglavlju prezentiraju se rezultati istraživanja, isti su prikazani u obliku grafikona kako bi bili pregledniji te lakši za analizu. Također se u nastavku poglavlja navode detalji o uzorku te komentari na rezultate. Na kraju samog poglavlja donosi se zaključak na temelju dobivenih i analiziranih rezultata. Nakon prikaza rezultata istraživanja proveden je t-test kojim se identificira značajnost razlike između zadovoljstva muških i ženskih ispitanika temeljeno na njihovim odgovorima te se provodi testiranje hipoteza koje su zadane u samom uvodu ovog rada.

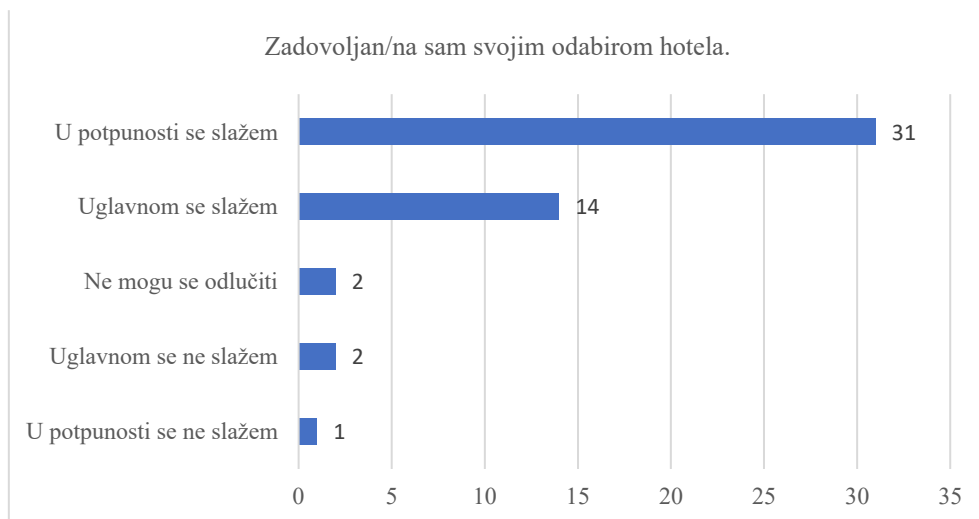
### **5.1. Uzorak**

Kao uzorak za provedbu ovog istraživanja uzeto je 50 ispitanika koji su državljani Republike Hrvatske te članovi Sindikata jednog trgovačkog društva. Navedeni ispitanici što privatno što poslovno ili pak u sklopu Sportskih susreta navedenog Sindikata koji se održavaju svake godine, borave u hotelima grupacije Plava Laguna d.d. u gradu Umagu te su njihovi stalni gosti. Istraživanje je provedeno hibridno odnosno dio upitnika su ispitanici ispunili online, a dio upitnika je prikupljeno terenskim prikupljanjem u hotelima Aurora, Garden Istra, Coral i Polynesia.

### **5.2. Analiza rezultata**

U nastavku se navode rezultati istraživanja u obliku grafikona te će se isti komentirati kako bi se na kraju poglavlja mogao donijeti zaključak. U prvom dijelu upitnika „Općenito“ ispitanici su ocijenili cjelokupno zadovoljstvo svojim boravkom u hotelima Plave Lagune d.d.. U drugom dijelu upitnika „Mjerenje gostoljubivosti“ kao što i sami naziv kaže ispitanici su ocijenili gostoljubivost zaposlenih u hotelima, dok su u trećem dijelu navedeni socio-demografski podaci ispitanika. Sami rezultati prikazani su u obliku stupčastih i kružnih grafikona radi bolje preglednosti.

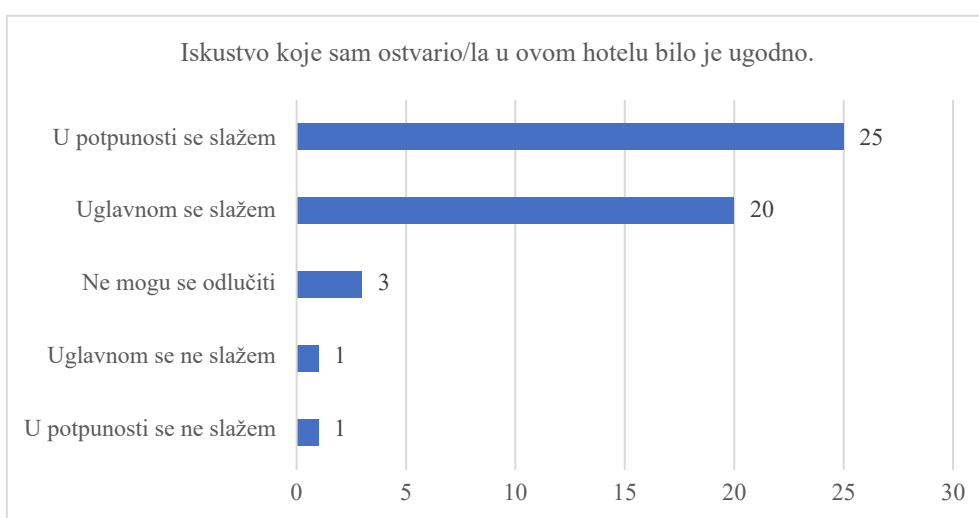




**Grafikon 3.** Mjerenje zadovoljstva; Pitanje 1

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

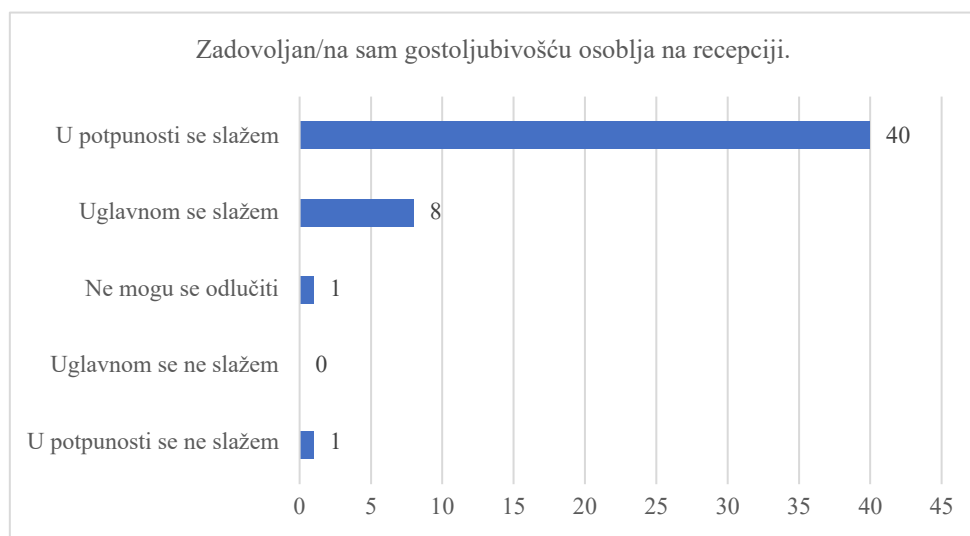
Prema grafikonu je uočljivo kako je ukupno 31 ispitanika odgovorilo kako se u potpunosti slažu sa tvrdnjom da su zadovoljni sa odabirom hotela, dok je 14 ispitanika odgovorilo da se uglavnom slaže. Odnosno 31 ispitanik je svoje zadovoljstvo ocijenio sa ocjenom 5, a 14 ispitanika je zadovoljstvo odabirom ocijenila sa ocjenom 4. Tek su po 2 ispitanika odgovorila kako se ne mogu odlučiti te su time svoje zadovoljstvo ocijenili sa ocjenom 3, dok je isti broj ispitanika svoje zadovoljstvo ocijenio ocjenom 2 (uglavnom se ne slažem). Tek je jedan ispitanik svoje zadovoljstvo ocijenio najnižom ocjenom 1 kojom se u potpunosti ne slaže sa tvrdnjom da je zadovoljan svojim odabirom hotela.



**Grafikon 4.** Mjerenje zadovoljstva; Pitanje 2

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

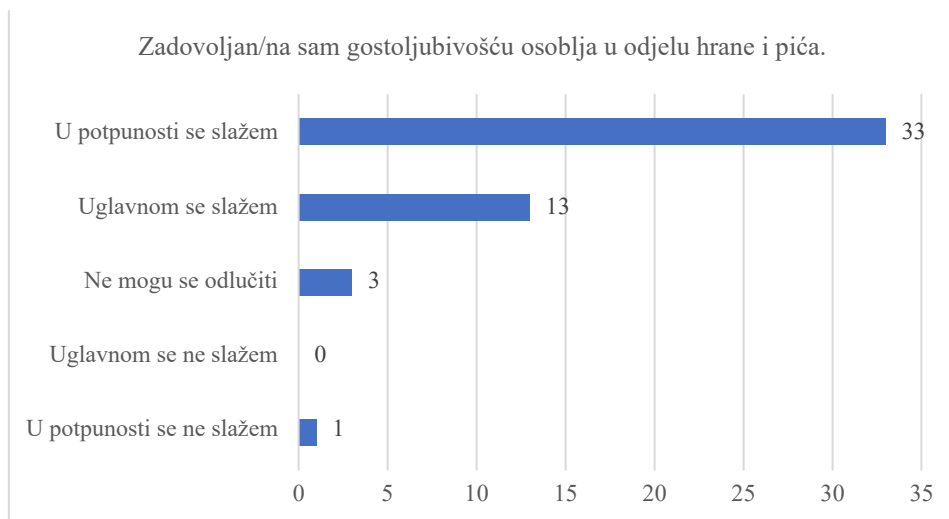
Iz grafikona se može iščitati kako je 25 ispitanika svoje iskustvo boravka ocijenilo sa ocjenom 5 (u potpunosti se slažem). Ukupno 20 ispitanika je svoje iskustvo ocijenila ocjenom 4 (uglavnom se slažem), dok je 3 ispitanika svoje iskustvo u hotelu ocijenila ocjenom 3 (ne mogu se odlučiti). Tek po jedan ispitanik je ocijenio svoje iskustvo sa ocjenama 2 (uglavnom se ne slažem) i 1 (u potpunosti se ne slažem).



**Grafikon 5.** Mjerenje zadovoljstva; Pitanje 3

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

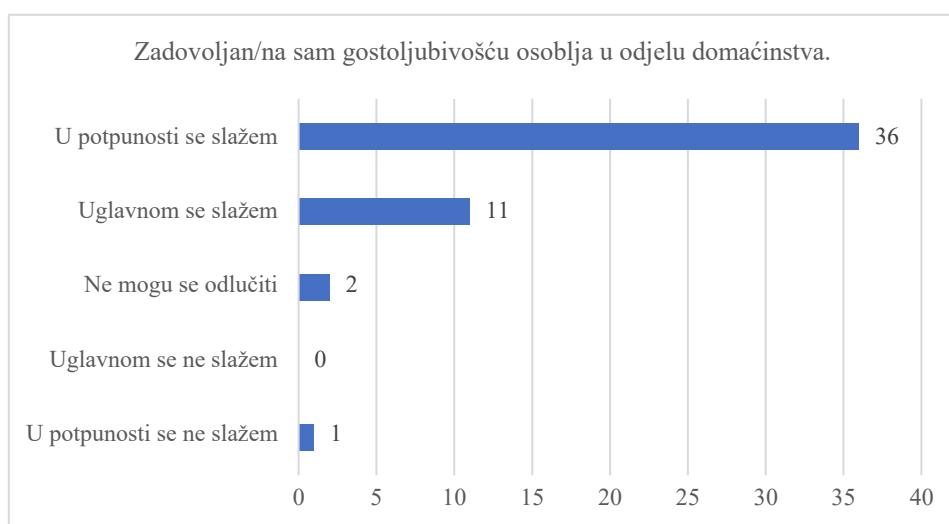
Dakle iz grafikona je uočljivo kako je 40 ispitanika na pitanje o zadovoljstvu gostoljubivošću osoblja na recepciji ocijenilo ocjenom 5 (u potpunosti se slažem). Ukupno 8 ispitanika odgovorilo je sam ocjenom 4 (uglavnom se slažem), dok je tek po 1 ispitanik dao odgovore 3 (ne mogu se odlučiti) i 1 (u potpunosti se ne slažem) na pitanje o njihovom zadovoljstvu gostoljubivošću osoblja na recepciji.



**Grafikon 6.** Mjerenje zadovoljstva; Pitanje 4

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Iz prethodnog grafikona vidljivo je kako je od ukupno 50 ispitanika njih čak 33 svoje zadovoljstvo gostoljubivošću osoblja na odjelu hrane i pića ocijenilo sa ocjenom 5 (u potpunosti se slažem), dok je 13 ispitanika svoje zadovoljstvo ocijenilo ocjenom 4 (uglavnom se slažem). Od preostala 4 ispitanika, njih 3 je svoje zadovoljstvo gostoljubivošću osoblja na odjelu hrane i pića ocijenilo ocjenom 3 (ne mogu se odlučiti) te 1 ispitanik ocjenom (u potpunosti se ne slažem).



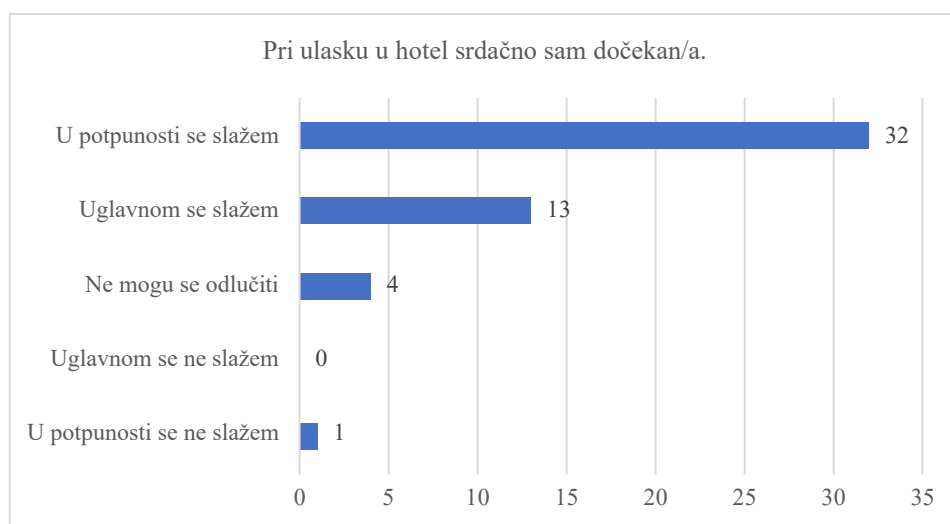
**Grafikon 7.** Mjerenje zadovoljstva; Pitanje 5

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Prema prethodnom grafikonu vidljivo je kako se 36 ispitanika u potpunosti slaže sa tvrdnjom da su zadovoljni gostoljubivošću osoblja u odjelu domaćinstva, odnosno svoje zadovoljstvo su ocijenili ocjenom 5. Ukupno 11 ispitanika je svoje zadovoljstvo navedenim ocijenilo ocjenom 4 (uglavnom se slažem) dok se tek 2 ispitanika nije moglo odlučiti, odnosno svoje zadovoljstvo su ocijenili ocjenom 3. Samo 1 ispitanik je svoje zadovoljstvo gostoljubivošću osoblja u odjelu domaćinstva ocijenilo ocjenom 1 (u potpunosti se ne slažem).

Iz analiziranih rezultata o zadovoljstvu moguće je uvidjeti kako su ispitanici poprilično zadovoljni primljenom uslugom u hotelima Plave Lagune d.d. jer je od maksimalnog broja bodova koji iznose 250 čak 232 pripalo odgovorima „Uglavnom se slažem“ te „U potpunosti se slažem“. Navedeno u postotku znači da je 92,8% ispitanika odgovorilo na pitanja ocjenama 4 i 5.

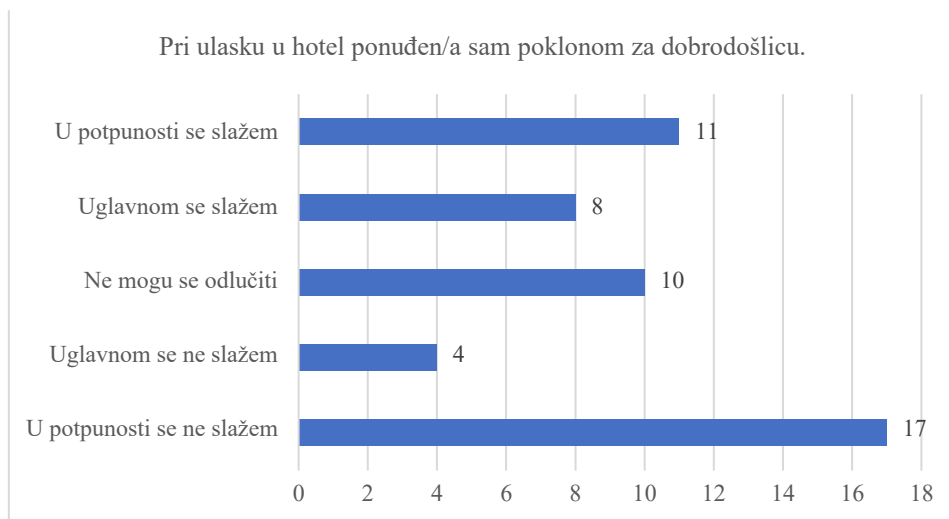
U nastavku se navode rezultati istraživanja iz drugog dijela upitnika u kojem su gosti ocijenili gostoljubivost zaposlenih u hotelima Plave Lagune d.d. u Umagu.



**Grafikon 8.** Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 1

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

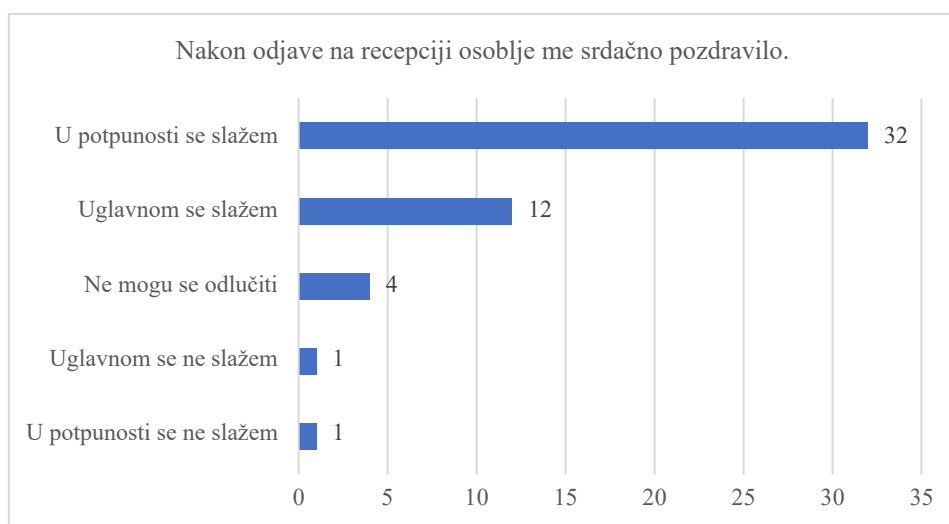
Prema grafikonu uočljivo je kako je ukupno 32 ispitanika na tvrdnju o srdačnom dočeku u hotel odgovorilo sa 5 (u potpunosti se slažem), dok je 13 ispitanika na isto pitanje odgovorila sa ocjenom 4 (uglavnom se slažem). Od preostalih 5 ispitanika, 4 je odgovorilo sa ocjenom 3 (ne mogu se odlučiti), dok je tek 1 ispitanik odgovorio sa ocjenom 1 (u potpunosti se ne slažem).



**Grafikon 9.** Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 2

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

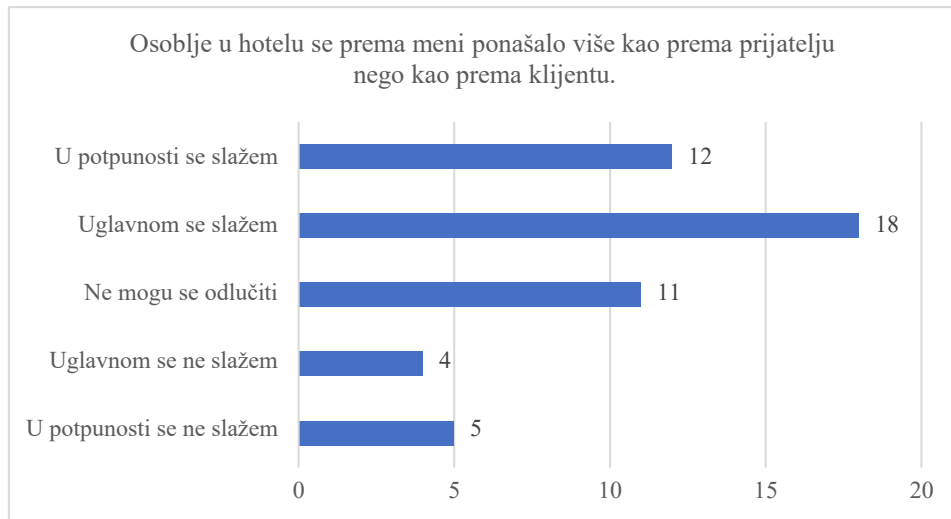
Prema navedenom grafikonu vidljivo je kako je 17 ispitanika na pitanje o poklonu za dobrodošlicu odgovorilo sa „U potpunosti se ne slažem“, odnosno ocijenili su sa ocjenom 1. Od ukupno 50 odgovora njih 11 je pripalo ocjeni 5 (u potpunosti se slažem), 8 odgovora je pripalo ocjeni 4 (uglavnom se slažem), dok je 10 odgovora je pripalo ocjeni 3 (ne mogu se odlučiti). Najmanje ispitanika (njih 4) je dalo ocjenu 4 (uglavnom se ne slažem).



**Grafikon 10.** Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 3

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Ispitanici su na pitanje o srdačnom pozdravu osoblja na recepciji nakon odjave većinski (njih 32) ocijenili sa ocjenom 5 (u potpunosti se slažem), dok je 12 ispitanika na navedeno odgovorilo sa „Uglavnom se slažem“ odnosno ocijenili su tvrdnju sa ocjenom 4. Od preostalih 6 ispitanika, njih 4 je tvrdnju ocijenilo sa ocjenom 3 (ne mogu se odlučiti) te 2 ispitanika je pitanje ocijenilo sa ocjenama 2 (uglavnom se ne slažem) i 1 (u potpunosti se ne slažem).



**Grafikon 11.** Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 4

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

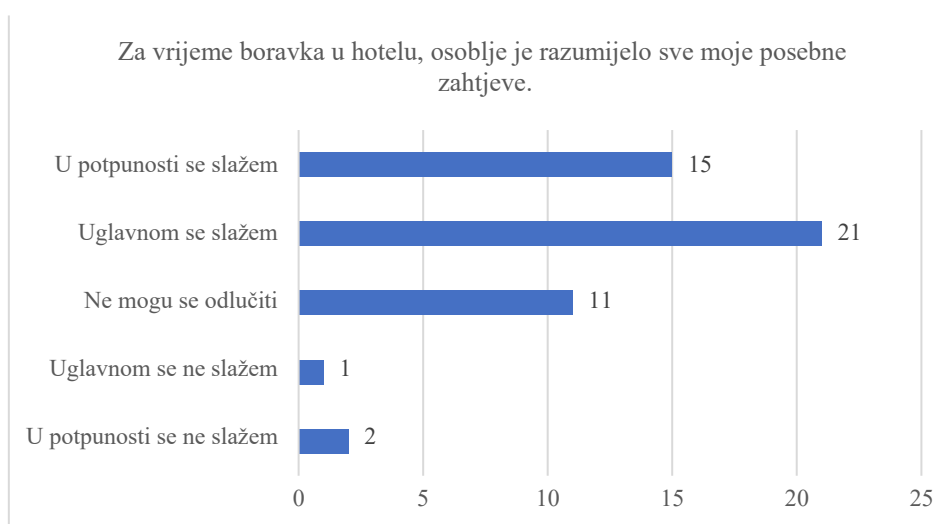
Na navedenom grafikonu vidljivo je kako je na tvrdnju o tome da se osoblje u hotelu prema ispitanicima ponašalo više kao prema prijatelju nego prema klijentu, njih 18 odgovorilo sa 4 (uglavnom se slažem). Ukupno 12 odgovora pripalo je ocjeni 5 (u potpunosti se slažem), dok je 11 odgovora pripalo ocjeni 3 (ne mogu se odlučiti). Ocjenu 2 (uglavnom se ne slažem) dalo je 4 ispitanika, a preostalih 5 odgovora pripalo je ocjeni 1 (u potpunosti se ne slažem).



**Grafikon 12.** Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 5

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

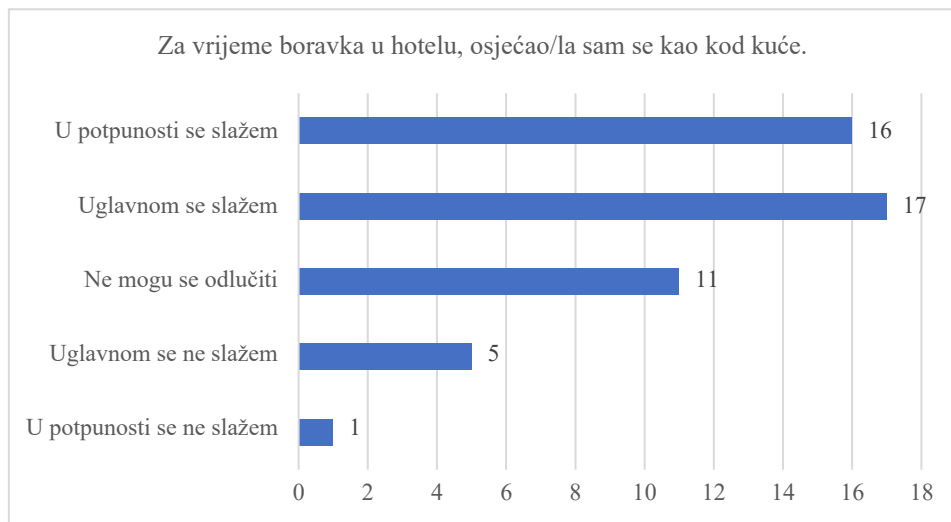
Od 50 ispitanika, njih 18 nije se moglo odlučiti da li se tijekom njihova boravka u hotelu činilo kao da je izgradnja dobrih odnosa sa gostima važnija od zarade. Ukupno 17 ispitanika navedenu tvrdnju ocijenila je sa 4, dok se 10 ispitanika u potpunosti složila odnosno ocijenila ju je sa najvišom ocjenom 5. Od preostalih 5 ispitanika, njih 4 je tvrdnju ocijenila sa 2 (uglavnom se ne slažem) dok ju je tek 1 ispitanik ocijenio sa najnižom ocjenom 1 (u potpunosti se ne slažem).



**Grafikon 13.** Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 6

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Od ukupno 50 ispitanika, njih čak 21 je odgovorilo kako se uglavnom slaže sa time da je tijekom njihovog boravka hotelsko osoblje razumjelo sve njihove posebne zahtjeve, odnosno za odgovor su odabrali ocjenu 4. Najveću ocjenu je dalo 15 ispitanika, odnosno njih 15 se u potpunosti složilo sa navedenom tvrdnjom. Čak 11 ispitanika je dalo ocjenu 3, odnosno nije se moglo odlučiti, 1 ispitanik je dao ocjenu 2 (uglavnom se ne slažem) te su 2 ispitanika tvrdnju ocijenila sa najnižom ocjenom (u potpunosti se ne slažem).

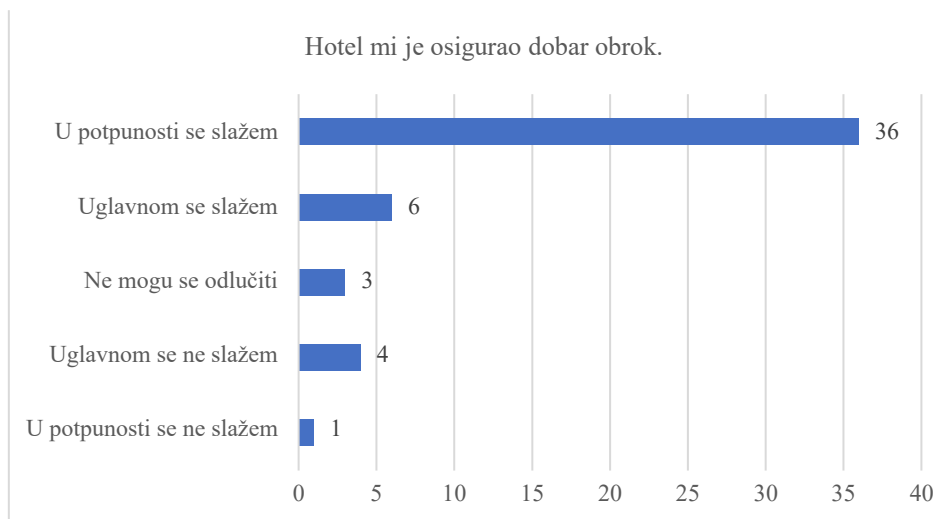


**Grafikon 14.** Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 7

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Na tvrdnju o tome da su se za vrijeme boravka u hotelu osjećali kao kod kuće, najviše ispitanika je odgovorilo kako se uglavnom slažu sa tom tvrdnjom. Odnosno ukupno 17 ispitanika ocijenilo je tvrdnju sa ocjenom 4, dok je njih 16 navelo kako se slaže u potpunosti (tvrdnju su ocijenili ocjenom 5). Ocjeni 3 (ne mogu se odlučiti) pripalo je 11 odgovora dok je ocjeni 2 (uglavnom se ne slažem) pripalo 5 odgovora. Najnižoj ocjeni 1 (u potpunosti se ne slažem) pripao je tek jedan odgovor.

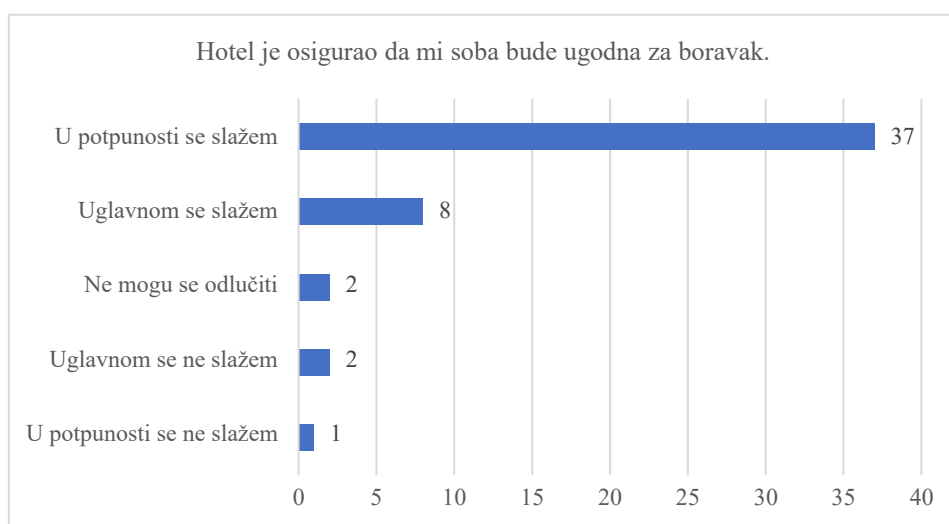




**Grafikon 15.** Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 8

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

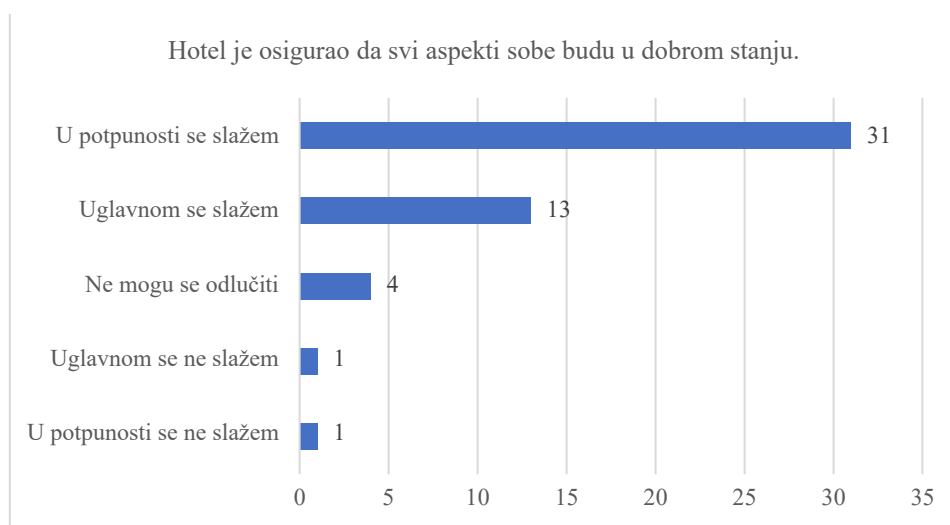
Na tvrdnju da im je hotel osigurao dobar obrok, najviše ispitanika (njih čak 36) odgovorilo je ocjenom 5, odnosno u potpunosti se složilo. Ukupno 6 ispitanika odgovorilo je ocjenom 4 (uglavnom se slažem), a 3 ispitanika odgovorilo je ocjenom 3 (ne mogu se odlučiti). Od preostalog broja ispitanika, njih 4 je odgovorilo kako se uglavnom ne slažu sa tvrdnjom, odnosno dali su ocjenu 2, dok je tek 1 ispitanik odgovorio najnižom ocjenom 1 (u potpunosti se ne slažem).



**Grafikon 16.** Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 9

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

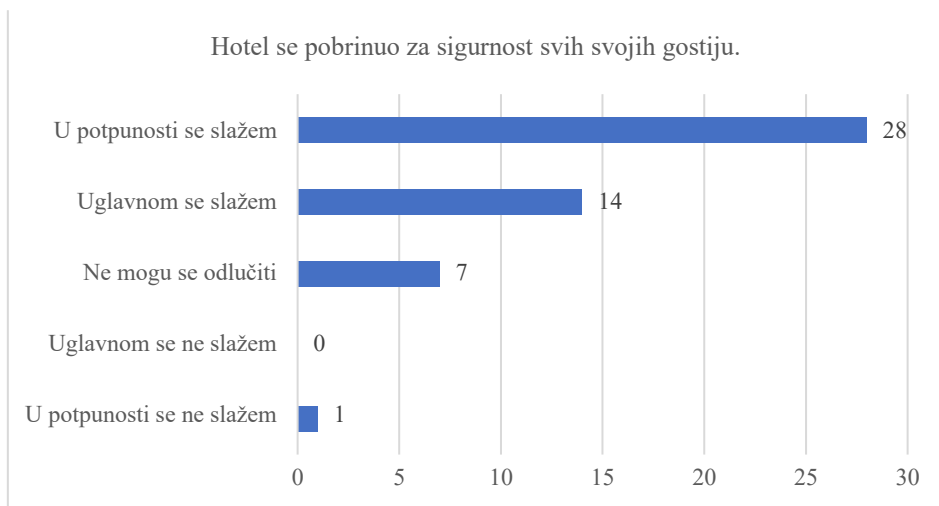
Iz grafikona se može iščitati kako je najviše ispitanika odgovorilo kako se u potpunosti slaže sa tvrdnjom da je hotel osiguram da im soba bude ugodna za boravak, odnosno njih čak 37 je odgovorilo ocjenom 5. Ukupno 8 ispitanika je odgovorilo ocjenom 4 (uglavnom se slažem), dok su ocjene 3 (ne mogu se odlučiti) i 2 (uglavnom se ne slažem) dobili po 2 odgovora. Tek je jedan ispitanik naveo kako se u potpunosti ne slaže sa tvrdnjom, odnosno ocijenio ju je najnižom ocjenom 1.



**Grafikon 17.** Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 10

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

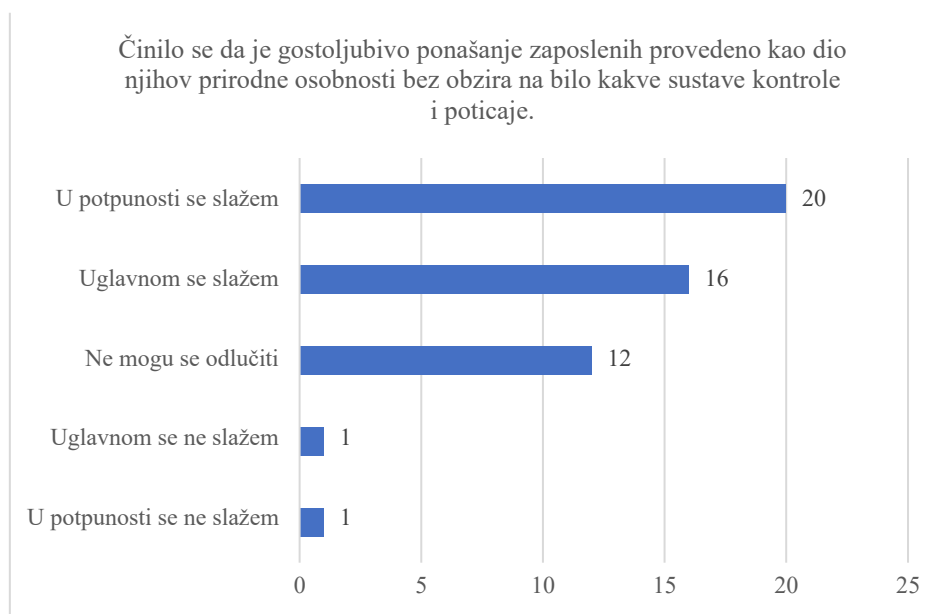
Od ukupno 50 ispitanika, njih čak 31 u potpunosti se složilo sa tvrdnjom da je hotel osigurao da svi aspekti sobe budu u dobrom stanju, odnosno dalo je ocjenu 5. Ocjeni 4 (uglavnom se slažem) pripalo je 13 odgovora, a ocjeni 3 pripala su ukupno 4 odgovora. Dva preostala odgovora pripala su ocjenama 2 (uglavnom se ne slažem) i 1 (u potpunosti se ne slažem).



**Grafikon 18.** Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 11

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

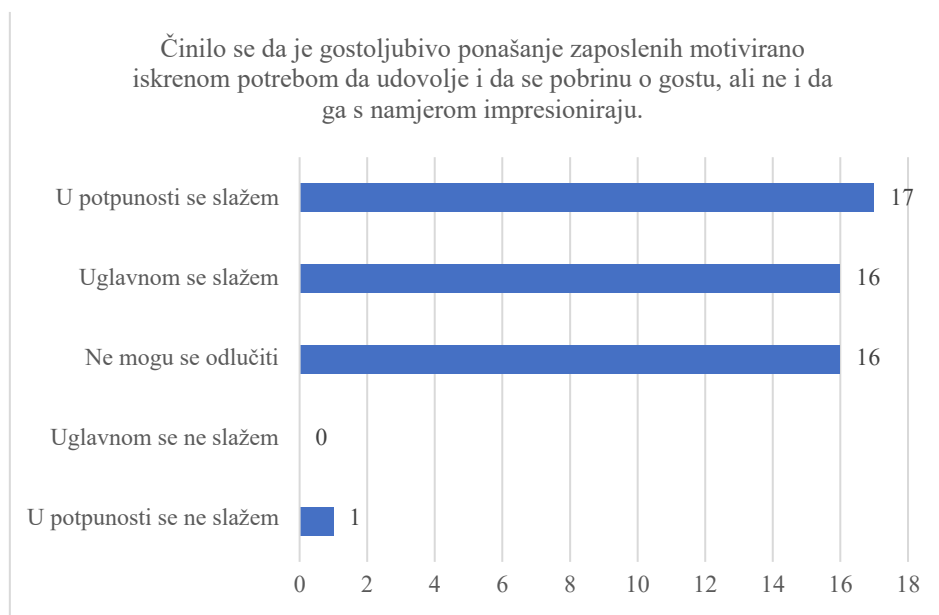
Na tvrdnju da se hotel pobrinuo za sigurnost svih svojih gostiju 28 ispitanika ocijenilo je ocjenom 5 (u potpunosti se slažem), dok je 14 odgovora pripalo ocjeni 4 (uglavnom se slažem). Ukupno 7 ispitanika ocijenilo je tvrdnju sa 3 (ne mogu se odlučiti), te jedan ispitanik sa ocjenom 1 (u potpunosti se ne slažem).



**Grafikon 19.** Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 12

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

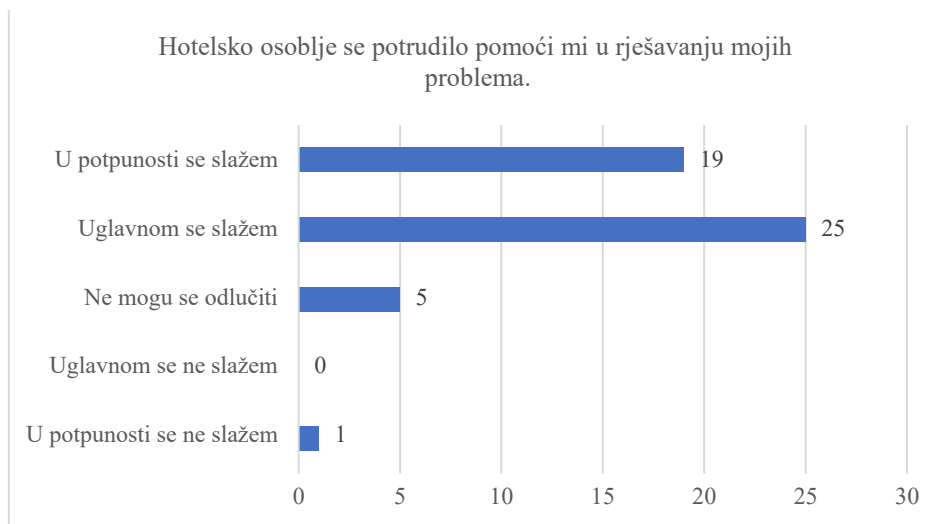
Čak 20 ispitanika od ukupno 50 je odgovorilo kako se u potpunosti slaže (dali su ocjenu 5) sa tvrdnjom da se činilo kako je gostoljubivo ponašanje zaposlenih u hotelu dio njihove osobnosti, a ne da su gostoljubivi zbog raznih sustava kontrole i poticaja. Ukupno 16 odgovora pripalo je ocjeni 4 (uglavnom se slažem) i 12 odgovora je pripalo ocjeni 3 (ne mogu se odlučiti). Preostala dva ispitanika tvrdnju su ocijenila sa ocjenama 2 (uglavnom se ne slažem) i 1 (u potpunosti se ne slažem).



**Grafikon 20.** Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 13

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

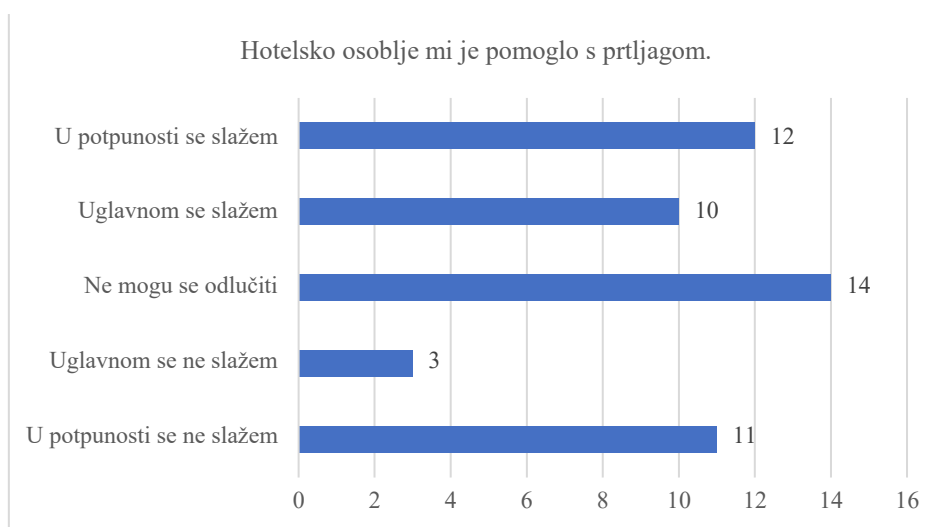
Iz ovog grafikona je uočljivo kako je 17 ispitanika na tvrdnju o tome kako se činilo da je gostoljubivo ponašanje zaposlenih motivirano njihovom iskrenom potrebom da se pobrinu i udovolje gostu, a ne da ga s namjerom impresioniraju, odgovorilo sa ocjenom 5 (u potpunosti se slažem). Ocjene 4 (uglavnom se slažem) i 3 (ne mogu se odlučiti) dobile su po 16 odgovora svaka, dok je tek 1 ispitanik ocijenio tvrdnju ocjenom 1 (u potpunosti se ne slažem).



**Grafikon 21.** Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 14

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

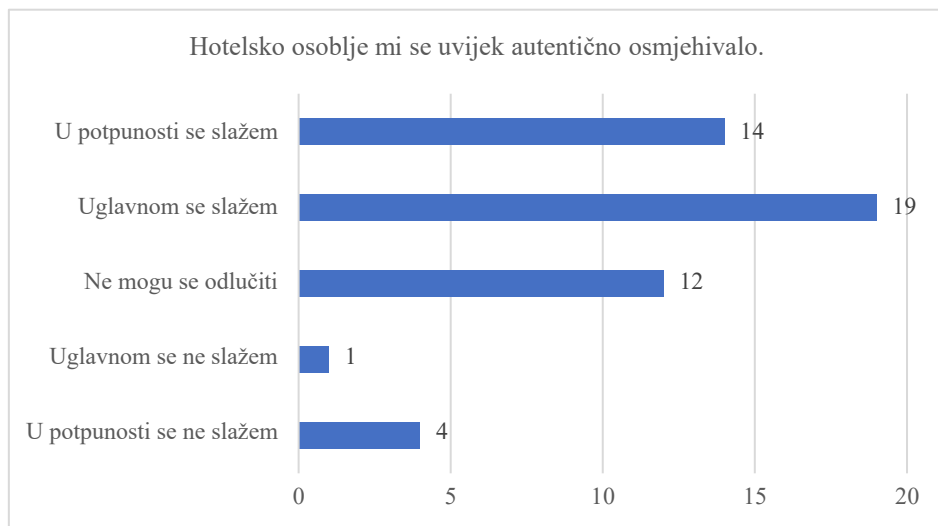
Prema prethodnom grafikonu vidljivo je kako je ocjena 4 (uglavnom se slažem) dobila najviše odgovora (25) za tvrdnju da se hotelsko osoblje potrudilo riješiti probleme ispitanika. Ukupno 19 ispitanika ocijenilo je tvrdnju sa ocjenom 5 (u potpunosti se slažem), dok se 5 ispitanika nije moglo odlučiti da li se slaže ili ne sa tvrdnjom. Odnosno 5 ispitanika dalo je ocjenu 3. Samo je jedan odgovor pripao ocjeni 1 (u potpunosti se ne slažem).



**Grafikon 22.** Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 15

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

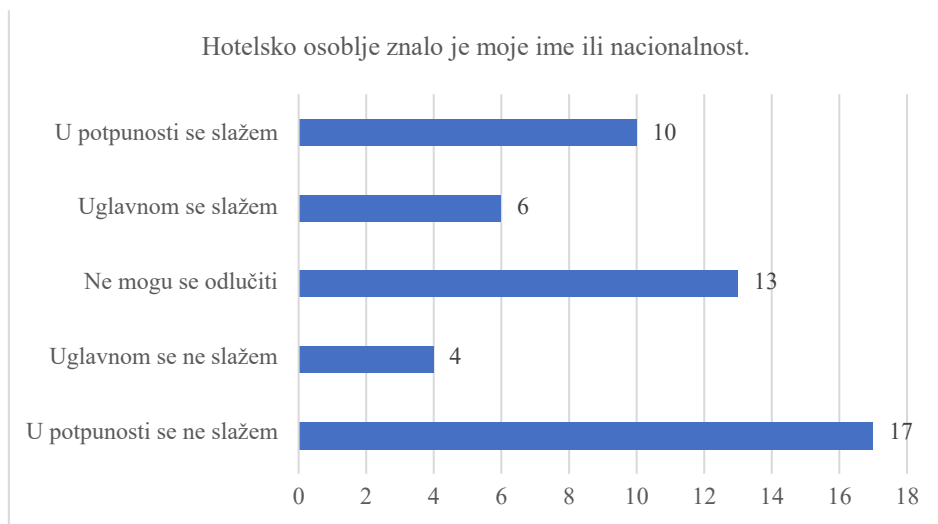
U prethodnom grafikonu može se iščitati kako se najviše ispitanika (njih 14) nije moglo odlučiti da li se slažu ili ne sa tvrdnjom da im je hotelsko osoblje pomoglo sa prtljagom, odnosno ocijenili su tvrdnju ocjenom 3. Ukupno 12 odgovora pripalo je ocjeni 5 (u potpunosti se slažem), dok je 10 odgovora pripalo ocjeni 4 (uglavnom se slažem). Samo je 3 ispitanika tvrdnju ocijenilo ocjenom 2 (uglavnom se ne slažem), a čak 11 ispitanika dalo je ocjenu 1 (u potpunosti se ne slažem).



**Grafikon 23.** Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 16

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

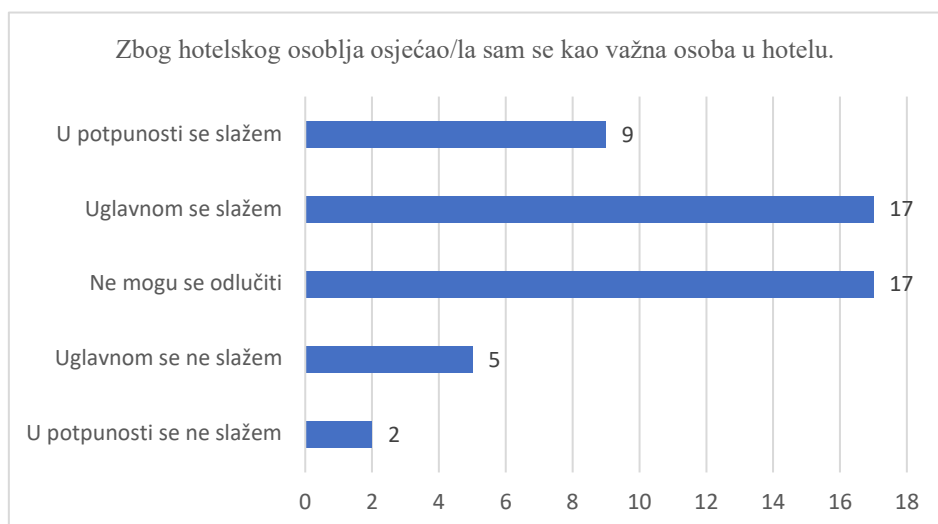
Prema navedenom grafikonu uočljivo je kako je najviše ispitanika (njih 19) na tvrdnju o tome da im se hotelsko osoblje uvijek autentično osmjehivalo, odgovorilo sa „uglavnom se slažem“ (4), nešto manje ispitanika je na isto pitanje odgovorilo sa „u potpunosti se slažem“ (14) te sa „ne mogu se odlučiti“ (3). Preostalih 5 odgovora ispitanika pripala su odgovorima „uglavnom se ne slažem“ (1 odgovor) te „u potpunosti se ne slažem“ (4 odgovora).



**Grafikon 24.** Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 17

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

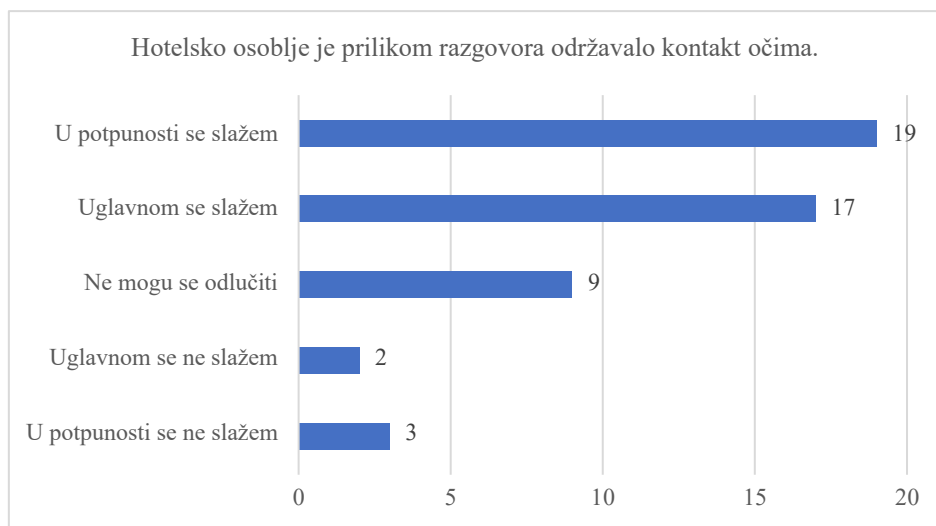
Iz grafikona je uočljivo kako je najviše ispitanika (njih 17) na tvrdnju kako je hotelsko osoblje znalo njihovo ime ili nacionalnost, odgovorilo sa „u potpunosti se ne slažem“. Ukupno 10 odgovora pripalo je ocjeni 5 (U potpunosti se slažem) dok je ocjeni 4 (Uglavnom se slažem) pripalo 6 odgovora. Čak 13 ispitanika je odgovorilo na pitanje sa „Ne mogu se odlučiti“, dok je samo 4 ispitanika na pitanje odgovorilo sa „Uglavnom se ne slažem“.



**Grafikon 25.** Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 18

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Na tvrdnju o tome da li su se zbog hotelskog osoblja osjećali kao važne osobe u hotelu, najviše ispitanika je ocijenilo sa „Uglavnom se slažem“ i „Ne mogu se odlučiti“ gdje je svaka ocjena dobila po 17 odgovora ispitanika. Ukupno 9 ispitanika je ovu tvrdnju ocijenilo sa ocjenom 5 (U potpunosti se slažem) dok je od preostalih 7 odgovora, 5 pripalo ocjeni 2 (uglavnom se ne slažem) te su 2 odgovora pripala ocjeni 1 (u potpunosti se ne slažem).

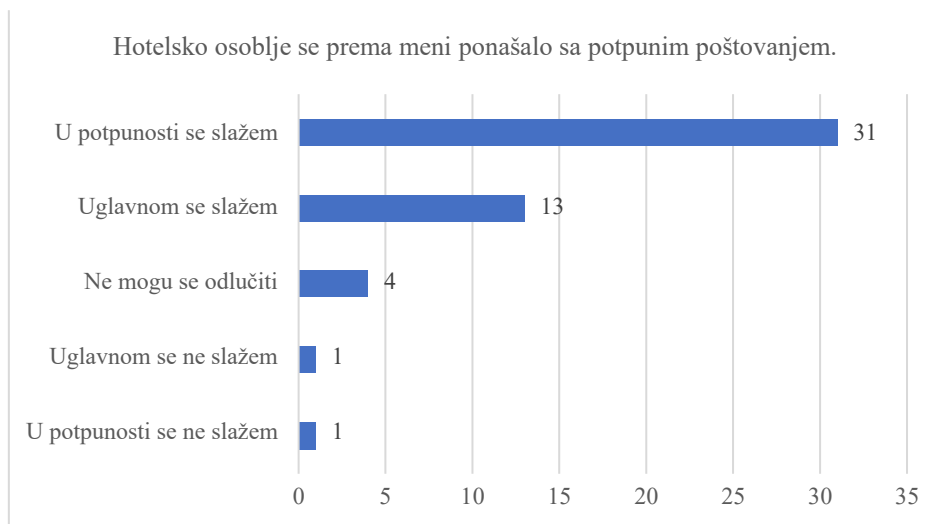


**Grafikon 26.** Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 19

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Prema rezultatima ukupno 19 ispitanika na tvrdnju o tome da je hotelsko osoblje prilikom razgovora održavalo kontakt očima odgovorilo sa „U potpunosti se slažem“, dok je 17 ispitanika na istu tvrdnju odgovorilo sa „Uglavnom se slažem“. Odgovor „Ne mogu se odlučiti“ odabralo je 9 ispitanika, a preostalih 5 odgovora pripala su odgovorima „U potpunosti se slažem“ (3 odgovora) i „Uglavnom se ne slažem“ (2 odgovora).





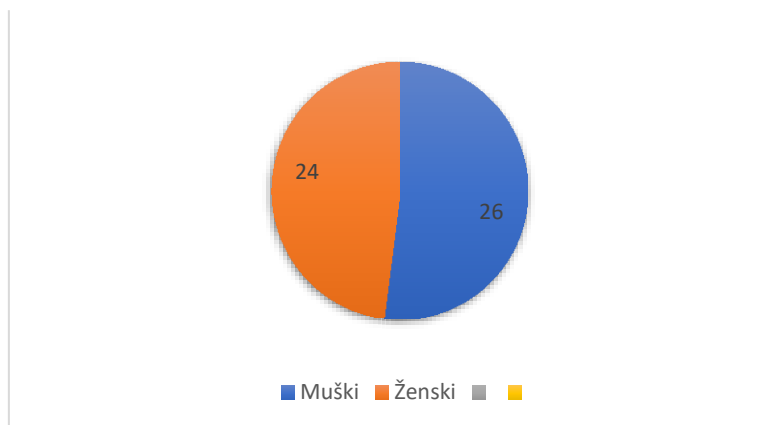
**Grafikon 27.** Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 20

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Na tvrdnju o tome da se hotelsko osoblje prema njima ponašalo sa potpunim poštovanjem najviše ispitanika (njih 31) odabrao je odgovor „U potpunosti se slažem“. Ukupno 13 ispitanika odgovorilo je sa „Uglavnom se slažem“, dok je 4 ispitanika odabralo odgovor „Ne mogu se odlučiti“. Samo jedan ispitanik odgovorio je sa „Uglavnom se ne slažem“ te jedan ispitanik sa „U potpunosti se ne slažem“.

Prema rezultatima mjerenja gostoljubivosti zaposlenih, od maksimalnih 1.000 bodova prema skali slaganja čak 697 je pripalo odgovorima „Uglavnom se slažem“ te „U potpunosti se slažem“. Odnosno 69,7% odgovora je pripalo odgovorima 4 i 5.

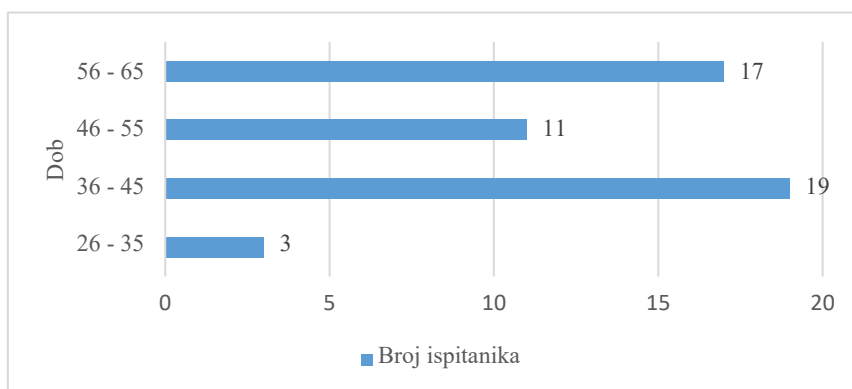
Socio-demografski podatci ispitanika se navode u nastavku u obliku kružnih i stupčastih grafikona radi bolje preglednosti.



**Grafikon 28.** Broj ispitanika prema spolu

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

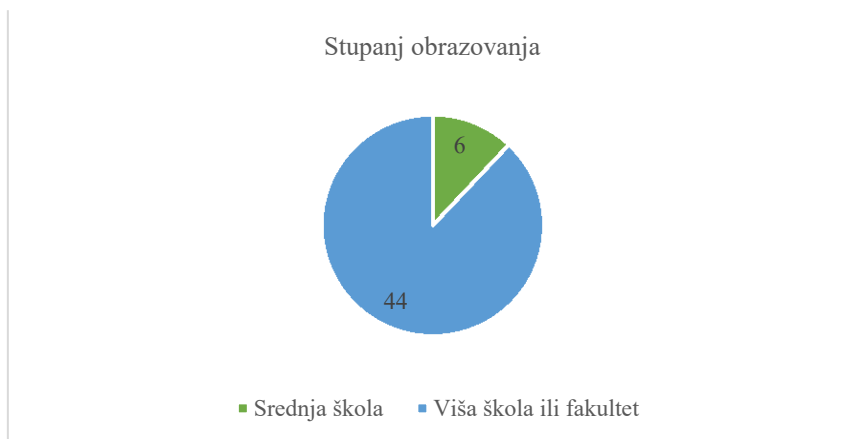
Iz grafikona je vidljivo da od ukupno 50 ispitanika, 26 je bilo žena te 24 muškarca, odnosno 52% žena i 48% muškaraca.



**Grafikon 29.** Dobna struktura ispitanika

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

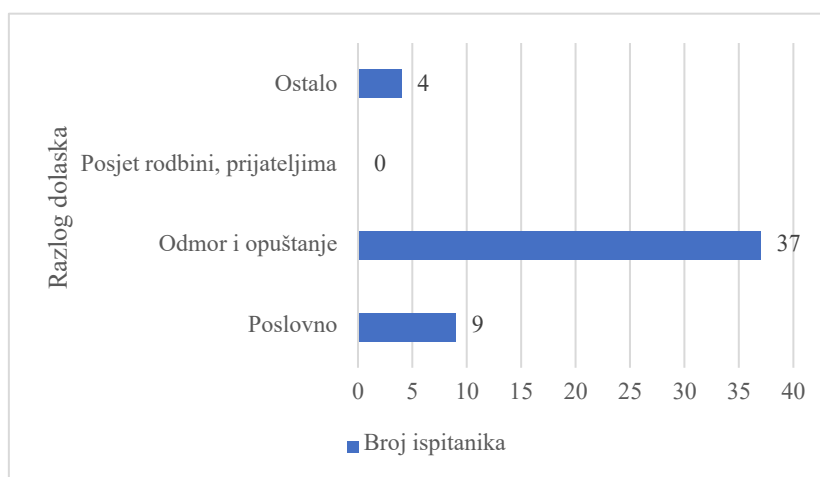
Prema prethodnom grafikonu je uočljivo kako je najviše ispitanika u dobi od 36 – 45 (38%), dok je najmanje ispitanika u dobi od 26 – 35 godina (6 %). Broj ispitanika u dobi od 56 – 65 iznosi (34%) te u dobi od 46 – 55 (22%).



**Grafikon 30.** Stupanj obrazovanja

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Iz ovog grafikona je uočljivo kako je velika većina ispitanika (44) završila Višu školu ili Fakultet dok je tek manji dio (6) završila srednju školu. Odnosno njih 88% ima završenu Višu školu ili fakultet dok tek 12% ima završenu srednju školu.



**Grafikon 31.** Razlog dolaska

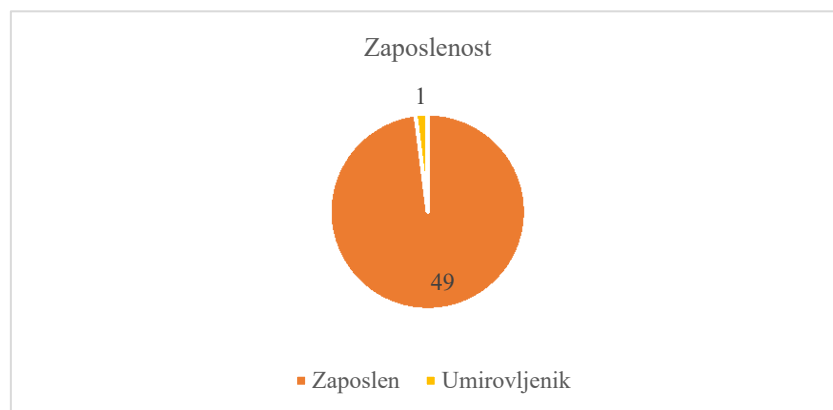
Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Od 50 ispitanika njih 37 je navelo kako je razlog njihovog dolaska bio odmor i opuštanje što u postotku iznosi 74%. Također 9 ispitanika (18%) je odgovorilo kako je razlog njihovog dolaska bio poslovan te 4 ispitanika (8%) se izjasnilo da je razlog njihovog dolaska pripao kategoriji ostalo gdje su naveli sportske igre odnosno Sindikalne sportske igre kao odgovor. Također za ovaj slučaj korištena je SPSS statistička platforma te *cross tabs* funkcija kako bi se

uvidio utjecaj razloga dolaska ispitanika na njihovo zadovoljstvo. Rezultati su komentirani u nastavku.

Što se tiče rezultata u obzir su uzeti odgovori „Odmor i opuštanje“ te „Poslovno“ iz razloga što je broj ostalih odgovora zanemariv. Od 37 ispitanika koji su odgovorili na navedeno pitanje sa „Odmor i opuštanje“, njih 36,1% je ocijenilo svoje zadovoljstvo sa maksimalnim brojem bodova (25), 19,4% ispitanika je svoje zadovoljstvo ocijenilo ocjenama 23 i 24 od maksimalnih 25 bodova dok je 8,3% ispitanika zadovoljstvo uslugom ocijenilo ocjenama 21 i 22. Preostalih 5,6% ispitanika svoje zadovoljstvo ocijenili su ocjenom 20 od maksimalnih 25 bodova.

Od 9 ispitanika koji su kao odgovor za razlog svog dolaska odgovorili sa „Poslovno“ 33,33% ispitanika je ocijenila svoje zadovoljstvo sa maksimalnim brojem bodova, dok je 22,2% ispitanika svoje zadovoljstvo ocijenila sa 24 boda od ukupno 25 bodova. Jednak postotak ispitanika (22,2%) ocijenilo je zadovoljstvo sa ocjenom 22. Preostalih 22,2% pripalo je ocjenama 16 (11,1%) te 21 (11,1%). Prema navedenim rezultatima moguće je zaključiti kako razlog dolaska u ovoj situaciji nema nekog prevelikog utjecaja na zadovoljstvo ispitanika jer i prema izračunu u MS Excelu prosjek ocjena za odgovor „Odmor i opuštanje“ iznosi 4,61 dok prosjek ocjena za odgovor „Poslovno“ iznosi 4,54, a tolika razlika je zanemariva.



**Grafikon 32.** Zaposlenost

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Što se tiče zaposlenosti, od 50 ispitanika, njih 49 je navelo da su zaposleni dok je tek 1 umirovljenik. U postotku navedeno iznosi 98% zaposlenih ispitanika te 2% umirovljenika.

Kao što je u uvodu ovog poglavlja navedeno u nastavku se navode rezultati tzv. t – testa koji se koristi kako bi se uvidjelo postoji li značajna razlika u rezultatima anketnih upitnika koje su ispunile žene i onih koje su ispunili muškarci. Nulta hipoteza glasi: „Spol ispitanika utječe na

njihovo zadovoljstvo“, dok alternativna hipoteza glasi: „Spol ispitanika ne utječe na njihovo zadovoljstvo“. Korištena je metoda tzv.  $t$  – testa sa dva uzorka. Kako bi se proveo test korišten je MS Excel te Gretl programska potpora. Za razinu značajnosti uzeto je 5% odnosno  $\alpha = 0,05$ , ista označava vjerojatnost odbacivanja istinite odnosno točne nul hipoteze (Gujatari i Porter, 2009). Podatci koji su navedeni u Excelu su se sastojali od 2 stupca, prvi stupac se sastojao od zbroja svih odgovora za svih 50 anketnih upitnika pojedinačno, dok se drugi stupac sastojao od oznaka za spol za svakog ispitanika. Za žene je uzeta oznaka 0, a za muškarce oznaka 1. Pomoću tzv. *Two sample t – test*-a i Gretl-a dobiven je sljedeći ispis:

```
Null hypothesis: Difference of means = 0

Sample 1:
n = 26, mean = 100.269, s.d. = 18.244
standard error of mean = 3.57795
95% confidence interval for mean: 92.9003 to 107.638

Sample 2:
n = 24, mean = 100.958, s.d. = 16.4277
standard error of mean = 3.35328
95% confidence interval for mean: 94.0215 to 107.895

Test statistic: t(48) = (100.269 - 100.958)/4.92466 = -0.139929
Two-tailed p-value = 0.8893
(one-tailed = 0.4447)
```

**Slika 2.** Gretl – ispis (muškarci i žene)

Izvor: ispis iz Gretl programske potpore, izrada autora

Na slici je uočljivo kako  $p$  – vrijednost odnosno  $p$  – value za dvostrani test iznosi 0,8893 što znači da je  $p > \alpha$  odnosno  $p > 0,05$ . Navedeno znači da se prihvaća alternativna hipoteza, odnosno razlika između srednje vrijednosti oba uzorka nije značajna. Drugim riječima razlika između zadovoljstva muškaraca te zadovoljstva žena primljenom uslugom, nije statistički značajna.

Kako bi se dokazala povezanost gostoljubivosti sa zadovoljstvom korišten je tzv. *Pearson Correlation test* koji se koristi u svrhu utvrđivanja korelacije između dvije varijable. Vrijednost korelacije može biti manja od nule (korelacija između varijabli je negativna), veća od nule (korelacija je pozitivna) te jednaka nuli (nema korelacije) (Peck et al., 2008). U ovom slučaju za izračun je korišten MS Excel i funkcija “*PEARSON*” te su rezultati pokazali kako korelacija između gostoljubivosti i zadovoljstva iznosi 0,723274524, odnosno veća je od nule. Navedeno

znači da postoji pozitivna korelacija između ove dvije varijable. Odnosno gostoljubivost zaposlenih pozitivno utječe na zadovoljstvo gostiju.

### 5.3. Diskusija o rezultatima

Rezultati istraživanja pokazali su da gostoljubivost ima pozitivan utjecaj na zadovoljstvo gostiju. Time se odbacila postavljena nulta hipoteza ( $H_0$ ) prema kojoj gostoljubivost nema utjecaj na zadovoljstvo, te se prihvatila alternativna hipoteza ( $H_1$ ) prema kojoj gostoljubivost pozitivno utječe na zadovoljstvo.

Rezultati ovog istraživanja daju uvid ugostiteljima u područje na koje bi se trebali fokusirati da bi poboljšali zadovoljstvo svojih gostiju i time poboljšali svoje poslovanje. Istraživanje koje je provedeno u ovom radu samo je potvrdilo rezultate prethodnih istraživanja ove teme, odnosno da veća gostoljubivost zaposlenih znači veće zadovoljstvo gostiju.

Što se tiče budućnosti te mogućih načina upravljanja zadovoljstvom, potrebno je fokusirati se na često anketiranje gostiju te motiviranje gostiju da sudjeluju u anketiranjima. Pod motiviranjem gostiju misli se na davanje gostima ukoliko ispune ankete, određene pogodnosti ili popust na uslugu po njihovom izboru. Dugoročno gledajući, ovakav način pristupa bio bi profitabilan jer bi ugostitelji znali u kojem pravcu trebaju ići odnosno čime su gosti nezadovoljni te time poboljšati svoje poslovanje. Također proaktivnim djelovanjem *front-line* radnika u smislu stimuliranja gostiju da izraze svoje mišljenje kroz razna otvorena pitanja dok su na recepciji, moguće je doći do raznih informacija o zadovoljstvu gosta određenim aspektima primljene usluge. Time bi ugostitelji dobili preciznije informacije o tome što bi u budućnosti trebalo poboljšati ili promijeniti kako bi gosti bili zadovoljniji primljenom uslugom u njihovom objektu.

Govoreći o online recenzijama, iste se često zanemaruju odnosno postoje slučajevi gdje ugostitelji uopće na njih ne odgovaraju što je pogrešno. Jer ukoliko gost koji bilo da je doživio pozitivno iskustvo u ugostiteljskom objektu te napiše pohvalu za isti, potrebno mu se zahvaliti te poželjeti njegov ponovni dolazak. Međutim ukoliko je gostovo iskustvo bilo loše, važno je izraziti žaljenje te napomenuti da će se potruditi kako se navedeno nikad više ne ponovi. Jer prije svega, cilj svakog ugostitelja jest unaprijediti svoje poslovanje kako bi gosti bili što zadovoljniji. Dakle potrebno jest ne samo poboljšati online komunikaciju koja se veže uz recenzije jer ista može utjecati na cjelokupno gostovo zadovoljstvo, već je potrebno više pažnje dati istoj te ju se ne smije ignorirati. Odnosno goste i njihove primjedbe treba slušati i uvijek uzeti u obzir.

Obzirom da tehnologija iz dana u dan bilježi velike napretke, pravac kojim bi također trebalo ići jest, ulagati u tehnologiju kako bi se poboljšala komunikacija sa gostima. Primjerice uložiti u *live chat* ili tzv. *A.I. chat* na službenoj stranici ugostiteljskog objekta sličan poznatom “Chat GPT-u”. Isti bi se koristio u svrhu davanja važnih informacija gostima ukoliko imaju neka dodatna pitanja prije dolaska o samom smještaju ili ostalim uslugama koje hotel nudi. Ovime bi se skratilo vrijeme čekanja na odgovor putem e-maila te bi se spriječile neugodnosti ukoliko primjerice gostu email završi u rubrici “*spam*”, da ga uopće ne dobije ili da ga dobije ali prekasno. Samim time već i prije samog početka korištenja usluge gosti bi bili zadovoljniji zbog jednostavnosti i brzine dobivanja njima potrebnih informacija. Ovime bi se također i ubrzao proces rješavanja određenih problema tehničke prirode koji djeluju po principu *if-then*, primjerice ukoliko prognoza pokazuje hladno vrijeme, onda će neki gosti zasigurno tražiti dodatni pokrivač.

Važno je istaknuti i ulogu uprave u poslovanju hotela, jer način na koji se osobe na najvišim pozicijama ponašaju prema osobama koje su na jednom rangu niže itd., može se odraziti i na ponašanje zaposlenih prema gostima. Znači da sama Uprava može imati vrlo veliki utjecaj na organizacijsku kulturu cjelokupnog ugostiteljskog objekta. U budućnosti bi bilo poželjno educirati ugostitelje o važnosti organizacijske kulture za njihovo poslovanje jer bi se samim time zadovoljstvo zaposlenih zbog kvalitetne organizacijske kulture, zasigurno odrazilo i na zadovoljstvo njihovih gostiju.

Dakle osim komunikacije oči-u-oči potrebno je fokusirati se kao i daljnjim ulaganjima investirati u *online* komunikaciju, te pritom iskoristiti prednosti naprednih tehnologija kako bi se ista podigla na sasvim novu razinu ali i pritom smanjila opterećenost radnika u ugostiteljstvu.

## Zaključak

Gostoljubivost predstavlja srdačan način ponašanja prema gostima gdje ugostitelj ne očekuje isto zauzvrat. Sama gostoljubivost u ugostiteljstvu je iznimno važna jer ista može ne samo učiniti goste zadovoljnima već i poboljšati poslovanje ugostiteljskog objekta. Međutim koliko god je važno goste zadovoljiti, isto toliko je važno i da zaposlenici budu zadovoljni. Tu važnu ulogu igra organizacijska kultura koja određuje način na koji će se zaposlenici unutar organizacije ponašati kako jedni prema drugima tako i prema gostima. Jer ukoliko su zaposlenici zadovoljni, više će se truditi te bolje obavljati svoj posao ali i gostoljubivije ponašati. Navedena gostoljubivost će se odraziti na zadovoljstvo gostiju.

Zadovoljstvo se definira kao emocija koja nastaje ukoliko je očekivana vrijednost jednaka percipiranoj. Ukoliko percipirana vrijednost nadmaši očekivanu, tada se pojavljuje oduševljenost odnosno povećava se vjerojatnost da će gost postati lojalan. Lojalnost gostiju znači veću profitabilnost jer se lojalni gosti uvijek iznova vraćaju, što je iznimno važno u ugostiteljstvu. Osim toga od ključne je važnosti znati način na koji rješavati nezadovoljstvo, jer gosti koji uvide trud ugostitelja da riješi njihovo nezadovoljstvo mogu postati ne samo zadovoljni već i lojalni.

U budućnosti kako bi se bolje upravljalo zadovoljstvom, treba veću pozornost pridati *online* recenzijama, anketiranjima gostiju, ulaganjima za uvođenje u tzv. *live chat* te osviještenju ugostitelja o važnosti organizacijske kulture za uspjeh u poslovanju.

Obzirom na rezultate istraživanja, došlo se do zaključka kako gostoljubivost ima pozitivan utjecaj na zadovoljstvo, što je navedeno u alternativnoj hipotezi koja prožima te koja čini srž cijelog ovog rada.



## Literatura i izvori

### Knjige:

- Galičić, Vlado. *Uvod u ugostiteljstvo*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2012.
- Galičić, Vlado. *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2017.
- Galičić, Vlado, i Marina Laškarin Ažić. 2016. *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
- Gujatari, Damodar N. i Dawn C. Porter. *Basic Econometrics*. 5. izd. New York: McGraw-Hill Irwin, 2009.
- Lashley, Conrad, Paul Lynch i Alison Morrison. *Hospitality: a social lens (Advances In Tourism Research)*. Amsterdam: Elsevier, 2007.
- Laškarin Ažić, Marina. *Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu*. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2018.
- Nouwen, Henri. *Reaching out: A Special edition of the spiritual classic including Beyond the Mirror*. London: Fount, 1998.
- Oliver, Richard L.. *Satisfaction: A behavior on the Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill, 1997.
- Peck, Roxy, Chris Olsen i Jay Devore. *Introduction to Statistics & Data Analysis*. 3. izd. Duxbury: Thomson Higher Education, 2008.
- Vranašević, Tihomir, Irena Pandža Bajs i Miroslav Mandić. *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. 2. izd. Zagreb: Accent, 2018.
- Wober, Karl W. *Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries: The Selection of Benchmarking Partners*. Sine loco: CABI, 2002.
- Woods, Robert. H. i Judy Z. King. 1996. *Quality Leadership and Management in the Hospitality Industry*. Michigan: Education institute of the American Hotel & Motel Association.

## Članci:

- Abadi, Rahmat Riwayat, Idayanti Nursyamsi i Andi Reni Syamsuddin. „Effect of Customer Value and Experiential Marketing to Customer Loyalty with Customer Satisfaction as Intervening Variable (Case Study on Gojek Makassar Consumers).“ *The Asian Journal of Technology Management* 13 br. 1 (2020): 82-97.
- Abdul Alem, Mohammed i Rashid Basri “Customer relationship management (CRM) in hotel industry: a framework proposal on the relationship among CRM dimensions, marketing capabilities, and hotel performance” *International Review of Management and Marketing* 2, br. 4 (2012): 220-230.
- Abebayo, Adeyemi Abdulwasii. „Impact of Communication on Customers’ Satisfaction in Hospitality Industry in Kwara State, Nigeria.“ *African Scholar Publications & Research International* 20, br. 7 (2021): 76-93. [https://www.africanscholarpublications.com/wp-content/uploads/2021/06/AJMSE\\_Vol20\\_No7\\_March\\_2021-5.pdf](https://www.africanscholarpublications.com/wp-content/uploads/2021/06/AJMSE_Vol20_No7_March_2021-5.pdf) (pristupljeno 2. svibnja 2023.).
- Ali, Bayad Jamal et. al. „Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality.“ *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)* 5, br. 3 (2021): 14 – 28.
- Bowen, John T. i Stowe Shoemaker. „Loyalty: A Strategic Commitment.“ *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 39, br. 1 (1998): 12-25.
- Chuan Huat, Ong, Heng Wei Lee i Ramayah, T. „Impact of brand experience on loyalty.“ *Journal of Hospitality Marketing and Management* 27, br. 7 (2018): 755-774.
- Dowling, Grahame. „Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less is More.“ *California Management Review* 44, br. 3 (2002): 87–104.
- Dutu, Cristian i Horatiu Halmajan. “The effect of organizational readiness on CRM and business performance.” *International Journal of Computers* 1, br. 2 (2011): 106-114.
- Edstrom, Andreas, Beatrice Nylander, Jonas Molin, Zahra Ahmadi i Patrik Sorqvist. „Where service recovery meets its paradox: implications for avoiding overcompensation.“ *Department of Business and Economic Studies, University of Gavle* 32, br. 7 (2022): 1-13.
- Fernandes, Allan., i Swapnil Pawar. ““Customer is always right!” The Best Training Mantra?” *Journal of emerging technologies and innovative research (Jetir)* 9, br. 6 (2022): 68-78.

- Ganesh Kumar, C., M. Prabhu i Nabaz Nawzad Abdullah. „Business Analytics and Supply Chain Performance: Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Approach.“ *International Journal of Management and Business Research* 9, br. 1 (2019): 91-96.
- Heesup, Han, Kim Wansoo i Seah Hyun Sunghyup. „Switching intention model development: Role of service performances, customer satisfaction, and switching barriers in the hotel industry.“ *International Journal of Hospitality management* 30, br. 3 (2011): 619-629.
- Jacoby, J., & James Jaccard. „The sources, meaning and validity of customer comment behaviour: A psychological analysis.“ *Journal of Retailing* 57, br. 3 (1981) 4-24.
- Jurišin, Ljubica, Aleksandra S. Dragin, Tatjana Pivac, Kristina Kosić i Ivana Blešić. „Frankfurt Table As An Example Of Good Practices Of Business Ethics Tourism.“ *Turizam* 22, br. 4 (2018): 168-180.
- Kailasam, Ramesh. (2013), “Role of CRM in Indian banking system.” *International Journal of Applied Services Marketing Perspectives* 2, br. 4 (2013): 645-650.
- King, Stephen F. i Thomas F. Burgess. “Understanding success and failure in customer relationship management.” *Industrial Marketing Management* 37, br. 4 (2008): 421-431.
- Kumar, Vikas. „Building Customer-Brand Relationships through Customer Brand Engagement.“ *Journal of Promotion Management* (2020): 1-27. <https://doi.org/10.1080/10496491.2020.1746466> (pristupljeno 10. svibnja 2023.).
- Lashley, Conrad. „Hospitality and hospitableness.“ *Research in Hospitality Management* 5, br. 1 (2015): 1-7. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/22243534.2015.11828322> (pristupljeno 4. svibnja 2023.).
- Law, Rob, Davis Ka Chio Fong, Irene Cheng Chu Chan i Lawrence Hoc Nang Fong. „Systematic review of hospitality CRM research.“ *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 30, br. 3 (2018): 1686-1704.
- Lee, Chang i Kelly Way „Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention.“ *International Journal of Hospitality Management* 29, br. 3 (2010): 344-353.
- Madhovi, P. G., i S. Dhliwayo. „The relationship between customer relationship management (CRM) and performance in the hotel industry.“ *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* 6, br. 1 (2017): 1-13.
- Moriarty, Jane, Rosalind Jones, Jennifer Rowley i Beata Kupiec-Teahan. “Marketing in small hotels: a qualitative study.” *Marketing Intelligence & Planning* 26, br. 3 (2008): 293-315.

- Mylonakis, John. „Customer relationship management functions: A survey of Greek bank customer satisfaction perceptions.“ *The Icfai University Journal of Bank Management* 8, br. 2 (2009): 7-31. [https://www.researchgate.net/publication/46563482\\_Customer\\_Relationship\\_Management\\_Functions\\_A\\_Survey\\_of\\_Greek\\_Bank\\_Customer\\_Satisfaction\\_Perceptions](https://www.researchgate.net/publication/46563482_Customer_Relationship_Management_Functions_A_Survey_of_Greek_Bank_Customer_Satisfaction_Perceptions) (pristupljeno 7. svibnja 2023.).
- Nyadzayo, Munyaradzi W. i Saman Khajehzadeh. „The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image.“ *Journal of Retailing and Consumer Services* 30, (2016): 262-270.
- Parasuraman, A., Valerie Zeithaml, i Leonard L. Berry. „Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria.“ *Journal of Retailing* 70, br. 3 (1994): 201-230.
- Pelham, Alfred M. i Pamela Kravitz. „An exploratory study of the influence of sales training content and salesperson evaluation on salesperson adaptive selling, customer orientation, listening, and consulting behaviors.“ *Journal of Strategic Marketing* 16, br. 5 (2008): 413-435.
- Plessis, M. D. and J. A. Boon. „Knowledge management in e-Business and customer relationship management: South African case study findings.“ *International Journal of Information Management* 24, br. 1 (2004): 73-86.
- Ruiz-Martínez, Alfonso, Marta Frassetto i Irene Gil-Saura. „How to measure B2B relationship value to increase satisfaction and loyalty.“ *Journal of Business & Industrial Marketing* 34, br. 8 (2019): 1866-1878.
- Sahin, Ilker., Mustafa Gulmez i Olgun Kitapci. „E-complaint tracking and online problem-solving strategies in hospitality management.“ *Journal of Hospitality and Tourism Technology* 8, br. 3 (2017): 372-394.
- Sigala, Marianna. Integrating customer relationship management in hotel operations: Managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management* 24, br. 3 (2005): 391-413. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.08.008> (pristupljeno 10. svibnja 2023.).
- Sigala, Marianna i Daniel J. Connolly. „In search of the next big thing: IT issues and trends facing the hospitality industry – a review of the Sixth Annual Pan-European Hospitality Technology Exhibition and Conference (EURHOTEC 2001).“ *Tourism Management* 25, br. 6 (2004): 807-809.
- Sofi, Maraj Rahman, Irfan Bashir, Mohammad Ashraf Parry i Altaf Dar. „The effect of customer relationship management (CRM) dimensions on hotel customer’s satisfaction in Kashmir.“ *International Journal of Tourism Cities* 6, br. 3 (2020): 601-620.

- Stringfellow, Anne, Nie Winter i David E. Bowen. "CRM: profiting from understanding customer needs." *Business Horizons* 47, br. 5 (2004): 45-52.
- Swan, John E. i Linda Jones Combs. „Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept.“ *Journal of Marketing* 40, br. 2 (1976): 25-33.
- Tasci, Asli. D. A. i Kelly J. Semrad. „Developing a scale of hospitableness: A tale of two worlds“ *International Journal of Hospitality Management* 53, 1 (2016): 30-41.
- Telfer, Elizabeth. „The philosophy of hospitableness.“ U *In search of hospitality: Theoretical perspectives and debates*, uredio Conrad Lashley. i Alison Morrison, 38-55. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2000.
- Telfer, Elizabeth. „HOSPITABLENESS.“ *Philosophical Papers* 24 br. 3 (1995): 183-196. <http://dx.doi.org/10.1080/05568649509506530> (pristupljeno 5. svibnja 2023.).
- Teng, Chih-Ching i Jung-Hua Chang. „Mechanism of customer value in restaurant consumption: Employee hospitality and entertainment cues as boundary conditions.“ *International Journal of Hospitality Management* 32 (2013): 169–178.
- Wu, Shwu – Ing i Pei – Chi Li. „The relationships between CRM , RQ and CLV based on different hotel preferences.“ *International Journal of Hospitality Management* 30, br. 2 (2011): 262-271.
- Yilmaz, Cengiz., Lutfihak Alpkani i Ercan Ergun. "Culture determinants of customer-and learning oriented value system and their joint effects on firm performance." *Journal of Business Research* 58, br. 10 (2005): 1340-1352.

### **Diplomski i završni radovi:**

- Grgić, Emanuela. *Kvaliteta u poduzeću Plava Laguna*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci, 2019. Završni rad.
- Mikuleta, Matija. *Mjerenje kvalitete usluge SERVQUAL modelom*. Pula: Fakultet ekonomije i turizma: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2021. Diplomski rad.
- Mirković, Nikolina. *Neki aspekti ugostiteljstva u 21. stoljeću*. Zadar: Odjel za turizam i komunikacijske znanosti: Sveučilište u Zadru, 2020. Završni rad.

**Internetske stranice:**

<https://biz.plavalaguna.hr/hr/o-nama>

<https://www.mkgandhi.org/faq/q7.php>

# Popis ilustracija

## Slike

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. Piramida turističkih potreba    | 5  |
| Slika 2. Gretl – ispis (muškarci i žene) | 55 |

## Tablice

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1. Razine zadovoljstva   | 12 |
| Tablica 2. Načini podnošenja žalbi   | 16 |
| Tablica 3. Broj zaposlenih u odnosu na spol i ugovor   | 30 |
| Tablica 4. Struktura zaposlenih u odnosu na dob  | 30 |
| Tablica 5. Prihod po segmentima zarade društva Plava Laguna d.d.                                   | 32 |
| Tablica 6. Ključni operativni pokazatelji društva Plava Laguna d.d. za 2019., 2021. i 2022. godinu | 32 |

## Grafikoni

|   |    |
|---|----|
| Grafikon 1. Grafički prikaz dobne strukture zaposlenica Plave Lagune d.d. | 31 |
| Grafikon 2. Grafički prikaz dobne strukture zaposlenih Plave Lagune d.d.  | 31 |
| Grafikon 3. Mjerenje zadovoljstva; Pitanje 1                              | 35 |
| Grafikon 4. Mjerenje zadovoljstva; Pitanje 2                              | 35 |
| Grafikon 5. Mjerenje zadovoljstva; Pitanje 3                              | 36 |
| Grafikon 6. Mjerenje zadovoljstva; Pitanje 4                              | 37 |
| Grafikon 7. Mjerenje zadovoljstva; Pitanje 5                              | 37 |
| Grafikon 8. Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 1                           | 38 |
| Grafikon 9. Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 2                           | 39 |
| Grafikon 10. Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 3                          | 39 |
| Grafikon 11. Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 4                          | 40 |
| Grafikon 12. Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 5                          | 41 |
| Grafikon 13. Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 6                          | 41 |
| Grafikon 14. Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 7                          | 42 |
| Grafikon 15. Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 8                          | 43 |

|   |    |
|---|----|
| Grafikon 16. Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 9  | 43 |
| Grafikon 17. Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 10 | 44 |
| Grafikon 18. Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 11 | 45 |
| Grafikon 19. Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 12 | 45 |
| Grafikon 20. Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 13 | 46 |
| Grafikon 21. Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 14 | 47 |
| Grafikon 22. Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 15 | 47 |
| Grafikon 23. Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 16 | 48 |
| Grafikon 24. Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 17 | 49 |
| Grafikon 25. Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 18 | 49 |
| Grafikon 26. Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 19 | 50 |
| Grafikon 27. Mjerenje gostoljubivosti; Pitanje 20 | 51 |
| Grafikon 28. Broj ispitanika prema spolu          | 52 |
| Grafikon 29. Dobna struktura ispitanika           | 52 |
| Grafikon 30. Stupanj obrazovanja                  | 53 |
| Grafikon 31. Razlog dolaska                       | 53 |
| Grafikon 32. Zaposlenost                          | 54 |

## **Sheme**

|   |    |
|---|----|
| Shema 1. Organizacijska struktura Plave Lagune d.d. | 30 |
|---|----|