

# Usmjerenost na kupca u funkciji unapređenja kvalitete usluge

---

**Andrijić, Tea**

**Undergraduate thesis / Završni 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:191:400353>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-09**



*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**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**

**TEA ANDRIJČIĆ**

**Usmjerenost na kupca u funkciji unapređenja kvalitete usluge**

**Customer focus in order to improve quality of service**

Završni rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Studijski smjer: Menadžment u turizmu

**Usmjerenost na kupca u funkciji unapređenja kvalitete usluge**

**Customer focus in order to improve quality of service**

Završni rad

Kolegij:	Menadžment kvalitete u turizmu	Student:	Tea ANDRIJČIĆ
Mentor:	Prof. dr. sc. Ana-Marija VRTODUŠIĆ HRGOVIĆ	Matični broj:	25085/19

Opatija, rujan 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 ZAVRŠNOG RADA

Tea Andrijić

(ime i prezime studenta)

25085/19

(matični broj studenta)

Usmjerenost na kupca u funkciji unapređenja kvalitete usluge

(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 završnog 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 završnim 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 završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 11.9.2023.

Tea Andrijić

## **Sažetak**

U završnom radu fokus je stavljen na usmjerenost na kupca kao jedno od načela sustava kvalitete. Cilj istraživanja je analizirati istraživanja o povezanosti između koncepta načela usmjerenosti na kupca i kvalitete usluge u uslužnim poduzećima te uz primjer dobre prakse predstaviti važnost kvalitete usluge u hotelskim poduzećima. Svrha rada je ukazati na važnost načela usmjerenosti na kupca za kvalitetu usluge. U radu se teorijski obrađuje pojam kvalitete, povijesni razvoj kvalitete, elementi i dimenzije kvalitete usluge, upravljanje kvalitetom u uslužnom sektoru te načela upravljanja kvalitetom prema standardu ISO 9001:2015 s posebnim naglaskom na načelo usmjerenost na kupca. Dodatno se u radu analiziraju znanstveni radovi usmjereni na istraživanje uloge usmjerenosti na kupca za kvalitetu usluge. U radu je dan i primjer dobre prakse u kontekstu osiguranja kvalitete usluge u hotelijerstvu Ritz-Carlton hotela. Usmjerenost na kupca ključni je aspekt pružanja kvalitete usluge, s obzirom na to da se ispunjavanjem očekivanja kupaca osigurava zadovoljstvo kupaca.

Ključne riječi: kvaliteta, kupac, kvaliteta usluge, usmjerenost na kupca, ISO 9000:2015

<b>SADRŽAJ</b>	iii
<b>UVOD</b>	4
<b>1. UPRAVLJANJE KVALITETOM U USLUŽNOM SEKTORU</b>	5
1.1. POVIJEST KVALITETE	6
1.2. KVALITETA USLUGE	8
1.3. SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM	12
<b>2. NAČELA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM</b>	13
2.1. USMJERENOST NA KUPCA	14
2.2. VODSTVO	16
2.3. UKLJUČIVANJE ZAPOSLENIKA	17
2.4. PROCESNI PRISTUP	18
2.5. KONTINUIRANO POBOLJŠANJE	19
2.6. DONOŠENJE ODLUKA NA TEMELJU DOKAZA	20
2.7. UPRAVLJANJE ODNOSIMA	21
<b>3. USMJERENOST NA KUPCA U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KVALITETE USLUGE</b>	23
3.1. PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA	23
3.2. RITZ-CARLTON – USMJERENOST NA KUPCA	31
<b>ZAKLJUČAK</b>	33
<b>POPIS LITERATURE</b>	35
<b>POPIS ILUSTRACIJA</b>	40

## UVOD

Svrha ovog završnog rada je ukazati na važnost načela kvalitete za unapređenje kvalitete usluge sa posebnim naglaskom na načelo usmjerenosti na kupce. Cilj istraživanja je analizirati povezanost koncepta načela usmjerenosti na kupca i kvalitete usluge u uslužnim poduzećima pregledom dosadašnjih istraživanja te uz primjer dobre prakse predstaviti važnost kvalitete usluge u hotelskim poduzećima. U radu se koriste povijesna metoda, zatim metode indukcije i dedukcije. Potom se koristi metoda analize, metoda deskripcije, komparativna metoda i metoda generalizacije.

Završni rad je podijeljen u tri dijela. U uvodu je definirana svrha i cilj istraživanja te je dan kratak prikaz strukture rada i znanstvenih metoda koje su korištene u radu. Nakon uvoda, slijedi poglavlje "Upravljanje kvalitetom u uslužnom sektoru". U ovom se poglavlju opisuje pojam kvalitete, povijesni razvoj te su definirani sustavi upravljanja kvalitetom. U poglavlju pod nazivom „Načela sustava upravljanja kvalitetom“, navode se i opisuju načela sustava upravljanja kvalitetom (ISO 9000:2015): usmjerenost na kupce, važnost vodstva i uključivanje ljudi, procesni pristup, poboljšanje kvalitete usluge, donošenju odluka i upravljanje odnosima. Svako načelo kvalitete je posebno definirano i opisano s ciljem razumijevanja važnosti svakog pojedinog načela za sustav upravljanja kvalitetom. Posebno se ističe načelo usmjerenosti na kupca što predstavlja temu rada te se opisuje važnost kupaca za organizacije koje primjenjuju sustav upravljanja kvalitetom. U poglavlju pod nazivom „Usmjerenost na kupca u funkciji unapređenja kvalitete usluge“ dat je pregled dosadašnjih istraživanja. Poseban se naglasak stavlja na radove koji su istraživali usmjerenost na kupce i kvalitetu usluge. Na kraju rada daju se zaključna razmatranja, popis literature te popis ilustracija.

# 1. UPRAVLJANJE KVALITETOM U USLUŽNOM SEKTORU

U ovom se poglavlju obrađuje pojam kvalitete, zatim daje se prikaz povijesnog razvoja kvalitete, elemenata kvalitete usluge te sustava upravljanja kvalitetom.

Riječ „kvaliteta“ potječe od latinskog jezika „qualities“ i označava kakvoću, svojstvo, vrsnoću ili pak neku vrijednost, odliku ili sposobnost nečega.<sup>1</sup> Jedna od definicija kvalitete ističe kako je ona razina zadovoljenja potreba i zahtjeva potrošača, odnosno usklađenost s njihovim sve većim zahtjevima i očekivanjima.<sup>2</sup> Kvaliteta je usklađenost sa specifikacijama, kao i prikladnost za upotrebu, izbjegavanje gubitka te udovoljavanje i nadilaženje očekivanja kupaca.<sup>3</sup> Kvaliteta je općenito definirana kao „zadovoljavanje ili nadmašivanje potreba potrošača“.<sup>4</sup> Prema ISO 9000:2015 ističe se kako organizacija, usmjerena na kvalitetu, potiče aktivnosti i procese, koji donose vrijednost upravo kroz ispunjavanje potreba i očekivanja kupaca i drugih relevantnih zainteresiranih strana. Naime, kvaliteta proizvoda i usluga organizacije određena je sposobnošću da se zadovolje potrebe kupaca. Kvaliteta proizvoda i usluga uključuje ne samo namijenjenu funkciju i učinak, već i percipiranu vrijednost i korist za samog kupca.<sup>5</sup>

Pregledom kroz navedene definicije kvalitete, vidljivo je kako su najprihvaćenija ona tumačenja kvalitete koja postavljaju kupca, kao i težnju za ispunjavanjem njegovih zahtjeva, potreba i očekivanja na prvo mjesto.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2002. str 4., prema: Benić Đ.: Kako poboljšati kvalitetu proizvoda, Ekonomska misao i praksa, Vol. 5, No. 2, 1996. str. 752-753.

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> Vrtodušić Hrgović A.M.: Upravljanje potpunom kvalitetom u hotelskoj industriji, Tourism and hospitality management, Vol. 11, No. 1, 2005., str. 123., prema: Avelini Holjevac, 2002., op.cit., str 4.

<sup>4</sup> Lazibat T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 43.

<sup>5</sup> Sustav upravljanja kvalitetom - Temeljna načela i terminološki rječnik ISO 9000:2015, peto izdanje, Hrvatski zavod za norme, 2015., str. 2.

<sup>6</sup> Vrtodušić Hrgović A.M., 2005. op.cit., str. 123.



## 1.1. Povijest kvalitete

Kvaliteta se shvaća kao nešto dobro.<sup>7</sup> Vezana je uz postojanje prvih ljudskih primitivnih zajednica i uz sam početak ljudske gospodarske aktivnosti, dakle, kroz cijelu povijest ljudskog roda, pa sve do danas.<sup>8</sup> Povijesni razvoj kvalitete obuhvaća sljedeća razdoblja, a to su predindustrijska revolucija, industrijska revolucija, početak 20. stoljeća te moderno doba.<sup>9</sup>

Razvoj kvalitete započinje još u razdoblju srednjeg vijeka, s obrtničkim cehovima, a u periodu od 13. do 19. stoljeća oni su bili odgovorni za razvijanje strogih pravila za kvalitetu proizvoda i usluga. Ovaj je pristup kvaliteti proizvodnje bio dominantan sve do industrijske revolucije početkom 19. stoljeća.<sup>10</sup>

S industrijskom revolucijom dolazi do pojave tvorničke proizvodnje, a u tom je periodu kvaliteta bila osigurana vještinama radnika te kontrolama i inspekcijama, a pojavljuje se i novi menadžerski pristup koji je utemeljio Frederick W. Taylor. Njegov je cilj bio povećati produktivnost.<sup>11</sup>

Razdoblje razvoja kvalitete u 20. stoljeću je obilježilo uključivanje „procesa“ i procesnog pristupa u postupke vezane uz kvalitetu. Dvadesetih godina 20. stoljeća počinje i rana faza razvoja znanosti o kvaliteti, a koja je bila povezana s kontrolom kvalitete. Cilj tih postupaka je neutralizirati loše ili neispravne proizvode te osigurati da oni ne dođu do kupaca.<sup>12</sup> Ipak, ključan problem nije bilo analizirati proizvodni proces i pronaći uzrok lošoj kvaliteti, već uočiti gdje se nalazi problem. Stoga je u ovom razdoblju osmišljen trokut „kvaliteta – trošak – vrijeme“, čije su glavne aspekte činili kvaliteta, uloženi trošak te vrijeme odvojeno za proizvodnju. Pritom nije nužno samo zadovoljiti ove elemente, već i postići uravnoteženost kako bi proizvodnja adekvatno funkcionirala.<sup>13</sup>

Tijekom Drugog svjetskog rata i nakon njega dolazi do prekretnice u razvoju kvalitete, jer ujedno dolazi i do rastuće konkurencije na tržištu, pojave kontrole kvalitete u

---

<sup>7</sup> Prema: Avelini – Holjevac I., 2002. op.cit., str. 8.

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> Lazibat, T., 2009, op.cit., str. 7-8.

<sup>10</sup> Ibidem.

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> Buntak, K. i suradnici: Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2021., str. 15-17.

proizvodnim procesima te postavljanja temelja razvitka moderne znanosti o kvaliteti.<sup>14</sup> Moderna povijest kvalitete se može podijeliti na četiri osnovna razdoblja, a to su period postavljanja temelja (koje traje od kasnih 1940-ih do kasnih 1950-tih godina), zatim razdoblje izgradnje novih tehnika i tehnologija (koje traje od 1960-ih do ranih 1970-ih godina), nadalje period uspostavljanja suvremenih teorija kvalitete (traje od kasnih 1970-ih godina do 1987. godine) te razdoblje nastanka i implementacije modela sustava kvalitete (koje počinje nakon 1987. godine i traje još danas).<sup>15</sup> Osamdesetih godina 20. stoljeća dolazi do razvitka suvremenog pristupa kvaliteti u visoko razvijenim industrijaliziranim zemljama.<sup>16</sup> Nakon toga, važnije postaje prvenstveno osiguravanje kvalitete procesa, a oni koji su postavili temelje razvoju moderne znanosti kvalitete bili su Walter A. Shewhart, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi, Phillip B. Crosby, Armand Feigenbaum, W. Edwards Deming.<sup>17</sup>

Danas kvaliteta predstavlja standard prema kojima se živi, radi i djeluje, poput demokratskih standarda, zdravstvenih standarda, obrazovnih standarda, muzičkih standarda, standarda komuniciranja, općeg društvenog ponašanja, itd., a takvi se standardi ujedno smatraju globalno prihvaćenim standardima.<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> Ibidem.

<sup>15</sup> Drljača, M.: Kvaliteta – jučer, danas, sutra, Zbornik radova 20. međunarodnog simpozija o kvaliteti, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Zagreb, Pula, Vol. 20, No. 1, 2019, str. 30.

<sup>16</sup> Buntak, K. i suradnici, 2021, op.cit., str. 17.

<sup>17</sup> Prema: Avelini – Holjevac I., 2002. op.cit., str., 40-42.

<sup>18</sup> Ibidem.

## 1.2. Kvaliteta usluge

Usluga se definira kao aktivnost, korist ili zadovoljstvo, koje jedna strana može ponuditi drugoj.<sup>19</sup> Ipak, njezina se proizvodnja može, ali ne mora povezivati uz proizvodnju materijalnog ili fizičkog predmeta.<sup>20</sup> Naime, usluga se od fizičkog predmeta razlikuje po tome što kod usluge, kupac posjeduje iskustvo i doživljaj, a ne opipljivi objekt. Stoga je ona subjektivna i svatko ju može prezentirati na svoj način.<sup>21</sup> Nadalje, pružena se usluga ne može odvojiti od korištenja.<sup>22</sup> Nad uslugom se isto tako, za razliku od fizičkog predmeta, ne može jednostavno izvršiti postojanje vlasništva, jer ona nije opipljiva i vidljiva. Također, usluge su neuskладиštive.<sup>23</sup> Ipak, uključivanje ljudi dovelo je do heterogenosti usluga. Kupac tu sudjeluje u stvaranju usluge te kupci ujedno procjenjuju kvalitetu usluge, uspoređujući pritom percepciju s očekivanjima. Ipak to stvara određenu poteškoću u standardizaciji usluge i kontroli kvalitete usluge.<sup>24</sup>

Kvaliteta danas, je zbog sve veće konkurencije i zahtjeva kupaca, postala jedan od ključnih čimbenika za ostvarenje konkurentnosti i profitabilnosti na tržištu.<sup>25</sup> U uvjetima suvremenog gospodarstva, pojedine tvrtke, industrije i poduzeća moraju pokazati efikasnost u sposobnostima upravljanja proizvodnim, kao i poslovnim procesima te mogućnost prilagođavanja stalnim promjenama na svjetskom tržištu i to sve kako bi mogli odgovoriti na potrebe i želje svojih kupaca. Pri razumijevanju važnosti kvalitete usluge potrebno je razumjeti pojam, prepoznati elemente ili dimenzije te slijediti upute u svim fazama oblikovanja kvalitete usluga, jer je to osnova sveukupnog upravljanja kvalitetom.<sup>26</sup> Naime, jedna od definicija kvalitete usluge uključuje postizanje određene korelacije između očekivanja kupaca i njihove percepcije primljene usluge.<sup>27</sup> Nadalje, kvaliteta usluge se odnosi na sposobnost pružatelja usluge da udovolji očekivanjima i potrebama korisnika

---

<sup>19</sup> Kotler, P. i suradnici: *Principles of Marketing*, Harlow, Pearson Education Limited, 2005, str. 625.

<sup>20</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Krupka, Z.: *Osnove međunarodnog marketinga*, Sveučilište u Zagrebu, Školska knjiga, 2012, str. 592.

<sup>21</sup> Prema: Kotler, P. i suradnici, 2005, op.cit., str. 626.

<sup>22</sup> Prema: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Krupka, Z., 2012, op.cit., str. 594.

<sup>23</sup> Prema: Ibidem.

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> Vrtiprah, V., Sladoljev, J.: Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću, *Ekonomski misao i praksa*, Vol. 21 No. 1, 2012. str. 98-99.

<sup>26</sup> Prema: Vojnović, B.: *Upravljanje kvalitetom usluga*, *Ekonomske teme*, Vol. 156, No. 3, 2008. str. 183.

<sup>27</sup> Marković, S., Raspor Janković, S.: *Exploring the Real Relationship Between Service Quality And Customer*, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 19, No. 2, 2013. str. 151.

usluge na način koji je u skladu sa standardima ili očekivanim kriterijima.<sup>28</sup> Kvalitetna usluga obično uključuje pouzdanost da se pruži u skladu s očekivanjima i bez kašnjenja. Pristupačnost kvalitete usluga odnosi se na jednostavnost i brzinu pristupa usluzi te brzinu odgovora prilikom upita.<sup>29</sup> Na taj način, ako je zadovoljeno očekivanje kupaca, ocjena kvalitete se prenosi na onoga koji pruža tu istu uslugu.<sup>30</sup>

Mjerenje kvalitete usluga je moguće na više načina.<sup>31</sup> Pritom treba voditi računa o dimenzijama kvalitete usluge. Pod dimenzijama se tu podrazumijeva skupina atributa kojima se kupci koriste prilikom vrednovanja kvalitete usluga.<sup>32</sup> Kvaliteta usluge je pak višedimenzionalan koncept.<sup>33</sup> Dimenzije kvalitete usluge su:<sup>34</sup>

- opipljivost,
- pouzdanost,
- odzivnost,
- komunikacija,
- vjerodostojnost,
- sigurnost,
- kompetentnost,
- ljubaznost,
- razumijevanje kupca i
- pristup

Jedan od modela za mjerenje percepcije potrošača o kvaliteti usluga i ključni instrument za ocjenu kvalitete usluga na temelju iznesenih pet dimenzija je SERVQUAL

---

<sup>28</sup> Ibidem.

<sup>29</sup> Prema: Kotler, P., Keller K. L. i Martinović, M.: Upravljanje marketingom, Mate d.o.o., Zagreb, 2014. str. 356.

<sup>30</sup> Vojnović, B., 2008., op.cit., str. 182.

<sup>31</sup> Marković, S.: Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji: Koncept i mjerenje, *Tourism and hospitality management*, Vol. 11, No. 1, 2005., str. 57.

<sup>32</sup> Šafakli, O., K.: Testiranje dimenzija modela SERVQUAL u bankarskom sektoru otoka Cipra, *Financijska teorija i praksa*, Vol. 31, No. 2, 2007, str. 182.

<sup>33</sup> Marković, S., 2005, op.cit., str. 47.

<sup>34</sup> Prema: Wei, Y.K.: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction of a Hotel at Johor Bahru, Malaysia, *Journal of Arts & Social Sciences*, Vol. 3, No. 1, 2019. str. 35., prema: Marković, S., Raspor Janković, S., 2013, op.cit., str. 151.

model.<sup>35</sup> On je nastao 1988. godine i može se danas učinkovito primijeniti u različitim gospodarskim sektorima.<sup>36</sup> Pet dimenzija kvalitete usluga su:<sup>37</sup>

- pouzdanost (sposobnost određenu uslugu izvršiti točno i pouzdano),
- odgovornost (želja da se kupcu pruži brza usluga i da mu se pritom pomogne),
- sigurnost (uključuje osoblje i zaposlenike organizacije te mogućnost da sa svojim znanjem i ljubaznošću djeluje na kupca),
- empatija (odnosi se na individualnu pažnju koja se pruža kupcima),
- opipljivi elementi (odnosi se na fizičke elemente, opremu).

Naime, ovaj model ima značajnu ulogu kada se definira razlika između očekivanja kupaca i ocjene kvalitete od strane kupaca i usluge koju su dobili. Ovaj se model može učinkovito koristiti za procjenu percepcije kupaca prije dobivanja usluge, kao i zadovoljstva kupaca nakon primitka usluge.<sup>38</sup>

Jedan od načina na koji organizacije mogu poboljšati kvalitetu proizvoda i usluga je primjenom TQM-a. U tom je sustavu kupac najvažniji, jer cijeli proces počinje s time što kupac želi i na kraju završava s time da li je on zadovoljan.<sup>39</sup> Ključna karakteristika upravljanja kvalitetom koji osigurava dugoročni opstanak organizacije na tržištu je kontinuirano unapređenje, a njegova osnova PDCA ciklus.<sup>40</sup> Koraci PDCA ciklusa su planiranje, provedba provjera, unapređenje.<sup>41</sup> Ovaj se ciklus kvalitete ciklički ponavlja, jer se sustav kvalitete temelji na stalnom unapređenju.<sup>42</sup>

Kvaliteta usluge povezana je sa zadovoljstvom kupaca i ovisi o njihovom očekivanju, kao i percepciji pružene usluge. Ostali modeli kvalitete usluga su Grönroosov model kvalitete usluga i model kvalitete usluga prema Lehtinen i Lehtinen. Grönroosov model kvalitete usluga, okvir je koji identificira dvije ključne dimenzije kvalitete usluge:

---

<sup>35</sup> Parasuraman, A. i suradnici: SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, 1988. str. 35-36.

<sup>36</sup> Parasuraman, A. i suradnici, 1985, op.cit., str. 42

<sup>37</sup> Martín-Ruiz, D., Barroso-Castro, C., Rosa-Díaz, I.M.: Creating Customer Value Through Service Experiences: An Empirical Study in The Hotel Industry, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 18, No. 1, 2012, str. 40., prema: Parasuraman, A. i suradnici: A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL), *The Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, 1985.

<sup>38</sup> Ibidem.

<sup>39</sup> Lazibat, T., 2009., op.cit., str. 216.

<sup>40</sup> Buntak, K. i suradnici, 2021., op.cit., str. 48.

<sup>41</sup> Prema: Ibidem.

<sup>42</sup> Prema: Ibidem.

funkcionalnu kvalitetu i tehničku kvalitetu, a tu je bitan i imidž organizacije. Funkcionalna se kvaliteta odnosi na ishod pružene usluge.<sup>43</sup> To je stupanj u kojem usluga zadovoljava potrebe i očekivanja korisnika. Tehnička se kvaliteta odnosi na proces pružanja usluge. To je stupanj do kojeg je usluga isporučena na učinkovit način.<sup>44</sup> Također, u Grönroosovom modelu materijalne stvari se smatraju važnim aspektom kvalitete usluge jer su vidljivi i oipljivi elementi usluge i mogu imati značajan utjecaj na percepciju kupaca o kvaliteti usluge. Ovaj model naglašava važnost ishoda usluge i procesa pružanja usluge u određivanju ukupne kvalitete usluga.<sup>45</sup> Prema Lehtinen i Lehtinen kvalitetu usluge tvore kvalitativne razine usluge na različitim dimenzijama procesa pružanja usluge. Oni imaju tri aspekta:<sup>46</sup>

- fizički aspekt,
- ekonomski aspekt
- interaktivni aspekt.

Ipak, mnogi znanstvenici modificirali su SERVQUAL model s ciljem da ga prilagode karakteristikama pojedine uslužne djelatnosti. U turizmu i hotelskoj industriji razvilo se nekoliko modela, poput LODGSERV modela za mjerenje kvalitete usluge smještaja, a kojeg su razvili Knutson i suradnici. Getty i Thompson razvili su specifičan model za mjerenje kvalitete usluga u hotelima zvan LODGQUAL te su utvrdili da kvaliteta smještaja ima mnogo dimenzija, uključujući fizičke karakteristike objekata i ljudske elemente. Wong Ooi, Dean i White razvili su HOLSERV model, koji je razvijen kada su njegovi autori koristili konstrukt koji se temeljio na jazu između očekivanja i percepcije korisnika. Također su tvrdili kako je ovaj model kraća verzija SERVQUAL-a koja je ujedno i lakša za korištenje.

---

<sup>43</sup> Prema: Grönroos, C.: A Service Quality Model and its Marketing Implications, European Journal of Marketing, Vol. 18, No. 4, 1984, str. 38-39.

<sup>44</sup> Ibidem.

<sup>45</sup> Ibidem.

<sup>46</sup> Prema: Lehtinen, U., Lehtinen, J.: Service Quality: A Study of Quality Dimensions, Working Paper, Service Management, Institute of Helsinki, Helsinki, 1982, str. 288-289.

### 1.3. Sustavi upravljanja kvalitetom

Sustavi upravljanja kvalitetom pomažu organizacijama da postignu zadovoljstvo kupaca, povećaju učinkovitost, minimiziraju rizike i kontinuirano poboljšavaju svoje procese.<sup>47</sup> Zahtjevi za kvalitetom su utvrđeni međunarodnim standardima. Standardi su zapisani ili dokumentirani sporazumi koji sadrže precizno određene kriterije, i to kako bi se stalno upotrebljavala kao pravila ili smjernice i time osigurali da određeni materijali, proizvodi, kao i usluge odgovaraju svrsi za koju su namijenjeni.<sup>48</sup>

ISO 9000 serija standarda je prvi puta objavljena 1987. godine. Od svojeg prvog izdanja, norma je nekoliko puta revidirana, i to 1994. godine, 2000. godine, 2008. godine i 2015. godine. Ključne definicije i rječnik za implementaciju sustava upravljanja kvalitetom sadržani su u normi ISO 9000:2015.<sup>49</sup> Ova norma uključuje tumačenja o sedam načela upravljanja kvalitetom. ISO 9001 standard je osmišljen kako bi organizacije mogle uspostaviti sustav upravljanja kvalitetom koji će omogućiti kontinuirano poboljšanje u pružanju proizvoda i usluga.<sup>50</sup> Glavni cilj ISO 9001 je uspostava sustava upravljanja kvalitetom koji će pomoći organizaciji da postigne svoje ciljeve i poboljša zadovoljstvo kupaca.<sup>51</sup> Standard obuhvaća niz zahtjeva vezanih za upravljanje procesima, zadovoljstvo korisnika, upravljanje resursima, mjerenje i analizu podataka te kontinuirano poboljšanje. S ISO 9001:2015 uvode se ujedno dosad najveće promjene u odnosu na prethodne revizije, a to su promjene u strukturi norme, uvođenje načina razmišljanja na temelju rizika, eksplicitnog zahtjeva za procesnim pristupom k upravljanju te se naglašava važnost organizacijskog znanja.<sup>52</sup> ISO 9001 je procesno orijentirani standard, što znači da organizacije trebaju imati jasno definirane procese i procedure za upravljanje svojim aktivnostima. Standard također uključuje pristup upravljanju rizicima, što znači da organizacije moraju identificirati potencijalne rizike i poduzeti mjere za njihovo minimiziranje. Kao i kod drugih standarda, ISO 9001 zahtjeva certifikaciju od strane neovisnih tijela kako bi se potvrdilo da organizacija zadovoljava zahtjeve standarda.<sup>53</sup>

---

<sup>47</sup> Avelini – Holjevac I., 2002, op.cit., str. 105.

<sup>48</sup> Ibidem.

<sup>49</sup> Buntak, K., i suradnici, 2021, op.cit., str. 55-56.

<sup>50</sup> Lazibat, T.: Sustavi kvalitete u hrvatsko gospodarstvo, Ekonomski pregled, Vol. 54, No. 1-2, 2003., str. 56.

<sup>51</sup> Ibidem.

<sup>52</sup> Cochran, C.: ISO 9001:2015 in Plain English, Paton Professional, United States of America, 2015., str. 5.

<sup>53</sup> Lazibat, T., 2009, op.cit., 159.

## 2. NAČELA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM

U drugom poglavlju opisana su načela sustava upravljanja kvalitetom s posebnim fokusom na načelo usmjerenost na kupce. Načela sustava upravljanja kvalitetom predstavljaju temeljne principe koji se primjenjuju u svim aspektima upravljanja kvalitetom u organizaciji. Ova načela su objašnjena u međunarodnom standardu ISO 9000.<sup>54</sup> Stoga ujedno služe i kao osnova za upravljanje kvalitetom. Načela su sljedeća:<sup>55</sup>

1. Usmjerenost na kupca,
2. Vodstvo,
3. Uključivanje zaposlenika,
4. Procesni pristup,
5. Kontinuirana poboljšanja,
6. Donošenje odluka na temelju dokaza,
7. Upravljanje odnosima.

Važnost primjene ovih načela je u razumijevanju načina na koji funkcioniraju sustavi za upravljanje kvalitetom u poduzećima. Oni su također osnova za uspješno upravljanje kvalitetom i primjenjuju se u različitim organizacijama diljem svijeta.

---

<sup>54</sup> Quality management principles brochure, <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf>, str. 1. (posjećeno 26.6.2023.)

<sup>55</sup> Buntak, K. i suradnici, 2021., op.cit, str. 34-35., prema: Sustav upravljanja kvalitetom - Temeljna načela i terminološki rječnik ISO 9000:2015, peto izdanje, Hrvatski zavod za norme, 2015.



## 2.1. Usmjerenost na kupca

Koncept usmjerenosti na kupca podrazumijeva ispunjavanje potreba i očekivanja sadašnjih i potencijalnih kupaca razvijanjem sveobuhvatnog razumijevanja potreba kupaca i zatim isporukom percipirane vrijednosti kupcima. Očekivani ishod strategije usmjerenosti na kupca je stvaranje vrijednosti za kupce što dovodi do lojalnih kupaca što zauzvrat dovodi do profitabilnosti.<sup>56</sup> Kupac ili potrošač, bio on onaj unutarnji ili vanjski, u većini definicija kvalitete zauzima središnje najvažnije mjesto.<sup>57</sup> U uslužnim djelatnostima fokus je na vanjskim kupcima i njihovom zadovoljstvu rezultatom i procesom. Osim toga, očekivanja kupaca prema određenim uslugama ili proizvodima stalno se mijenjaju s obzirom na faktore kao što su vrijeme, konkurentsko okruženje itd.<sup>58</sup> Devedesetih godina prošlog stoljeća istraživači su krenuli operacionalizirati ovo načelo kako bi oblikovali kriterije i metode mjerenja, a glavni cilj je postizanje zadovoljstva kupaca.<sup>59</sup>

Prema ISO 9000:2015, prednosti ovog načela su sljedeća:<sup>60</sup>

- povećana vrijednost za kupca,
- povećano zadovoljstvo kupaca,
- poboljšana lojalnost kupaca,
- poboljšano poslovanje
- povećan ugled organizacije,
- proširena baza kupaca,
- te povećanje prihoda i tržišnog udjela.

Prema normi ISO 9001 traži se praćenje zadovoljstva kupaca. Stoga se kao ključan element mjerenja uspješnosti sustava upravljanja kvalitetom smatra i analiza ponašanja kupca o tome na koji su način i u kojoj mjeri zadovoljeni njihovi zahtjevi. Nadalje, potrebno

---

<sup>56</sup> Prema: Sharabi, M.: Customer Focus, The Sage Encyclopedia of Quality and the Service Economy, SAGE, Publications, USA, 2015, str. 114.

<sup>57</sup> Buntak, K. i suradnici, 2021., op.cit, str. 34-35.

<sup>58</sup> Prema: Sharabi, M., 2015, op.cit., str. 115-116.

<sup>59</sup> Latyshova, L. S., Syaglova, Y. V., Oyner, O.K.: The Customer-Oriented Approach: The Concept and Key Indicators of The Customer Driven Company, DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting, Vol. 2, No. 1, 2015, str. 641.

<sup>60</sup> Quality management principles brochure, <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf>, str. 1-2. (posjećeno 26.6.2023.)

je uspostaviti metodologiju prikupljanja i analize prikupljenih informacija.<sup>61</sup> Naime, kako pojedine organizacije ovise o svojim ciljanim potrošačima, trebaju razumjeti trenutne i buduće potrebe.<sup>62</sup> Usmjerenost na kupca je danas ključna za uspjeh svake organizacije u konkurentnom i globaliziranom gospodarstvu, a praksa pokazuje kako je nužno uspostavljanje veza između potreba i zadovoljstva kupaca i internih procesa.<sup>63</sup> Najviši menadžment određuje strategiju, ciljeve, smjernice, resurse, a posebno korporativnu kulturu te stoga ima presudan utjecaj na kvalitetu usluge. Stoga postoji potreba za promjenom internih upravljačkih i organizacijskih procesa i mjera kako bi bili više usmjereni na kupce.<sup>64</sup> Uslužnim procesima treba ujedno upravljati i identificiranjem onih nekoliko interakcija između zaposlenika i korisnika koje utječu na percepciju kvalitete usluge i imidža organizacije.<sup>65</sup> Ipak, danas nema jedinstvenog pristupa ovom konceptu. Postoji stalna potreba za definiranjem dimenzija kvalitete u svakoj industriji i mjerenjem zadovoljstva kupaca na temelju relevantnih dimenzija kvalitete kako bi se poboljšali organizacijski procesi. "Glas kupca", prijedlozi, kritike, pritužbe, ideje, itd. moraju biti ključni elementi strategije usmjerene na kupca.<sup>66</sup> Također je potrebna temeljita analiza i provođenje empirijskih studija kako bi se uočili mehanizmi interakcije s klijentima i identificirali čimbenici koji utječu na učinkovitost.<sup>67</sup>

---

<sup>61</sup> Štajdohar-Pađen, O.: „Plivati s ISO-om i ostati živ“, Redak, Split, 2015 str. 55.

<sup>62</sup> Prema: Lazibat T., 2009., op.cit., str. 102-108.

<sup>63</sup> Prema: Štajdohar-Pađen, O., 2015, op.cit., str. 55.

<sup>64</sup> Ibidem.

<sup>65</sup> Prema: Sharabi, M., 2015, op.cit., str. 115-117.

<sup>66</sup> Ibidem.

<sup>67</sup> Prema: Latyshova, L. S., Syaglova, Y. V., Oyner, O.K, 2015, op.cit. 644.

## 2.2. Vodstvo

Lideri ili vođe su ljudi koji oblikuju smjer i cilj prema kojima se organizacija kreće.<sup>68</sup> Oni trebaju stvoriti, razviti i obnavljati unutrašnje okruženje u kojemu se ljudi mogu u cijelosti uklopiti u ostvarivanje ciljeva organizacije.<sup>69</sup> Vodstvo je ključni element u upravljanju kvalitetom i organizacijskim uspjehom. U kontekstu sustava upravljanja kvalitetom, vodstvo se odnosi na ulogu menadžmenta u uspostavljanju i održavanju kulture kvalitete unutar organizacije. Vodstvo treba postaviti jasnu viziju i misiju organizacije u pogledu kvalitete. To uključuje definiranje ciljeva, vrijednosti i očekivanja u pogledu kvalitete proizvoda ili usluga.<sup>70</sup>

Nadalje, vodstvo treba razviti i uspostaviti politiku kvalitete koja odražava ciljeve organizacije u pogledu kvalitete. Politika kvalitete treba biti jasno komunicirana svim zaposlenicima i biti temelj za donošenje odluka u vezi s kvalitetom.<sup>71</sup> Vođa treba biti primjer ostalim zaposlenicima u pogledu kvalitete. To uključuje poštivanje standarda kvalitete, sudjelovanje u poboljšanju procesa i kontinuirano praćenje rezultata.<sup>72</sup>

Prema ISO 9000:2015, potrebno je u organizacijama na svim razinama uspostaviti jednaku svrhu i usmjerenje te stvoriti uvjete u kojima su ljudi angažirani u postizanju ciljeva kvalitete organizacije. Stvaranje jedinstva svrhe te usmjeravanje i angažman ljudi omogućuje organizaciji da uskladi svoje strategije, politike, procese i resurse kako bi postigla svoje ciljeve.<sup>73</sup> Potrebno je osigurati adekvatne resurse, uključujući financijske, ljudske i tehničke resurse, za postizanje i održavanje visoke kvalitete. Također je važno pružiti podršku zaposlenicima u razumijevanju i primjeni načela kvalitete.<sup>74</sup> Uz sve to treba uspostaviti otvorenu i transparentnu komunikaciju o kvaliteti s internim i eksternim sudionicima. Redovita komunikacija pomaže u informiranju zaposlenika o ciljevima kvalitete, napretku, postignućima i izazovima te vodstvo treba poticati kulturu kontinuiranog poboljšanja u organizaciji. To uključuje poticanje inovacija, prihvaćanje rizika, poticanje

---

<sup>68</sup> Lazibat T., 2009., op.cit, str. 169.

<sup>69</sup> Ibidem.

<sup>70</sup> Buntak, K. i suradnici, 2021., op.cit, str. 63.

<sup>71</sup> Štajdohar-Pađen, O., 2015., op.cit, str. 50.

<sup>72</sup> Lazibat T., 2009., op.cit, str. 126-128.

<sup>73</sup> Quality management principles brochure, <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf>, str. 3. (posjećeno 26.6.2023.)

<sup>74</sup> Lazibat T., 2009., op.cit, str. 126.

sudjelovanja zaposlenika u poboljšanju procesa i osiguranje da se povratne informacije koriste za ispravke i promjene.<sup>75</sup> Vodstvo ima ključnu ulogu u stvaranju i održavanju kulture kvalitete. Kroz primjer, podršku, komunikaciju i kontinuirano usmjerenje prema kvaliteti, vodstvo postavlja temelje za uspjeh organizacije u ostvarivanju njezinih poslovnih rezultata.<sup>76</sup>

### 2.3. Uključivanje zaposlenika

Uključivanje ljudi je važan element u sustavu upravljanja kvalitetom jer zaposlenici imaju ključnu ulogu u osiguravanju kvalitete proizvoda ili usluga. Uključivanje ljudi uključuje aktivno sudjelovanje zaposlenika u procesima upravljanja kvalitetom te poticanje njihovog doprinosa i angažmana.<sup>77</sup>

Kompetentni, ovlašteni i angažirani ljudi na svim razinama u cijeloj organizaciji ključni su za poboljšanje sposobnosti organizacije za stvaranje i isporuku vrijednosti.<sup>78</sup> Načini na koje se može potaknuti uključivanje ljudi u sustav upravljanja kvalitetom uključuje osiguranje da su zaposlenici obučeni i educirani o principima kvalitete i procesima upravljanja kvalitetom. To im omogućuje da razumiju svoje uloge u postizanju ciljeva kvalitete i osigurava da su opremljeni potrebnim znanjima i vještinama.<sup>79</sup> To pomaže u stvaranju otvorene kulture u kojoj se svi osjećaju uključenima i u kojoj se potiče dijeljenje ideja, znanja i iskustva. Uključuje i poticanje inicijative zaposlenika u poboljšanju procesa. To znači osiguravanje da se zaposlenici osjećaju potaknutima da prepoznaju probleme i predlažu poboljšanja koja će pomoći u postizanju ciljeva kvalitete.<sup>80</sup> Uspostavljanje ciljeva za zaposlenike nužno je uskladiti s ciljevima kvalitete organizacije. To osigurava da se svi

---

<sup>75</sup> Ibidem.

<sup>76</sup> Pircher, R.: Leadership in Volatile Times, DIEM : Dubrovnik International Economic Meeting, Vol. 3 No. 1, 2017, str. 21-22.

<sup>77</sup> Prema: Lazibat T., 2009., op.cit, str. 169.

<sup>78</sup> Damjanović, I.: Planiranje i ciljevi kvalitete u uvjetima stalne promjene, Društvena i tehnička istraživanja, Visoka škola "CEPS–Centar za poslovne studije", Kiseljak, 2017, str. 308.

<sup>79</sup> Prema: Štajdohar-Pađen, O., 2015., op.cit, str. 50.

<sup>80</sup> Ibidem.

zaposlenici usredotoče na postizanje ciljeva kvalitete i da se osjećaju uključenima u njihovo postizanje. Uključivanje ljudi ključno je za uspjeh sustava upravljanja kvalitetom.<sup>81</sup>

## 2.4. Procesni pristup

„Proces“ se definira kao skupina aktivnosti koje koriste „input“ i daju „output“. <sup>82</sup> Svaki proces treba imati jasno definirane ciljeve i očekivane rezultate. Ciljevi procesa trebaju biti usklađeni s ciljevima kvalitete i strategijom organizacije.<sup>83</sup> Predvidiv rezultat omogućuje da se jednostavnije pojedinim djelatnostima i povezanim s izvorima upravlja kao procesima.<sup>84</sup>

Procesni pristup se temelji na prepoznavanju i upravljanju procesima u organizaciji. Ovaj pristup promiče razumijevanje i upravljanje aktivnostima kao procesima s ciljem postizanja željenih rezultata.<sup>85</sup> Potrebno je utvrditi odgovorne osobe i timove koji su zaduženi za provedbu i upravljanje procesom. Jasno definirane uloge i odgovornosti osiguravaju odgovarajuću izvedbu procesa. Procesni pristup također uključuje mapiranje i dokumentiranje svakog procesa kako bi se razumjela njegova struktura, uloge, koraci, ulazi i izlazi. To omogućuje bolje razumijevanje i analizu procesa.<sup>86</sup> Nadalje, procesni pristup uključuje kontinuirano praćenje i mjerenje performansi procesa kako bi se osigurala usklađenost s ciljevima kvalitete. Ova mjerenja pružaju podatke o učinkovitosti procesa i identificiraju područja za poboljšanje.<sup>87</sup> Procesni pristup promiče kontinuirano poboljšanje procesa. Na temelju rezultata mjerenja i analize, organizacija može identificirati prilike za poboljšanje procesa i poduzeti korake za njihovu provedbu.<sup>88</sup> Procesni pristup pruža sistematičan i strukturiran način upravljanja aktivnostima u organizaciji te omogućuje

---

<sup>81</sup> Ibidem.

<sup>82</sup> Prema: Galičić, V. i Ivanović, S.: Quality Management of Hotel Information System, Informatologia, Vol. 41, No. 4, 2008, str. 287.

<sup>83</sup> Prema: Štajdohar-Pađen, O., 2015., op.cit, str. 50

<sup>84</sup> Prema: Lazibat T., 2009., op.cit, str. 169.

<sup>85</sup> Prema: Buntak, K. i suradnici, 2021., op.cit, str. 63.

<sup>86</sup> Štajdohar-Pađen, O., 2015, op.cit, str. 50.

<sup>87</sup> Quality management principles brochure, <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf>, str. 8. (posjećeno 26.6.2023.)

<sup>88</sup> Prema: Buntak, K. i suradnici, 2021, op.cit., str. 33.

usmjerenost na postizanje željenih rezultata kroz optimizaciju procesa.<sup>89</sup> Isto tako procesi u organizaciji nisu izolirani, već su međusobno povezani. Procesni pristup naglašava važnost razumijevanja i usklađivanja između procesa kako bi se osiguralo funkcioniranje organizacije kao cjeline.<sup>90</sup>

## 2.5. Kontinuirano poboljšanje

Kontinuirano ili stalno poboljšanje svih organizacijskih mogućnosti, kao i načina rada te njegovih ishoda trebao bi u konačnici biti fokus neke organizacije.<sup>91</sup> Uspješne organizacije stalno su usmjerene na poboljšanje. Poboljšanje je ključno za organizaciju kako bi održala trenutnu razinu učinka, reagirala na promjene u svojim unutarnjim i vanjskim uvjetima i stvorila nove prilike.<sup>92</sup> Poboljšanje je ključan aspekt u sustavu upravljanja kvalitetom. U aktivnostima poboljšanja često se primjenjuje ciklus poboljšanja ili PDCA ciklus, a koraci su planiranje (Plan), učiniti (Do), provjera (Check) i djelovanje (Act).<sup>93</sup>

Važno je naglasiti da poboljšanje ne bi trebalo biti samo reaktivno na postojeće probleme, već i proaktivno. Kontinuirano poboljšanje pomaže organizaciji da ostane konkurentna i poveća zadovoljstvo kupaca.<sup>94</sup> Da bi poboljšanje bilo uspješno, potrebna je kultura kontinuiranog poboljšanja u organizaciji. To uključuje poticanje svih zaposlenika da budu svjesni prilika za poboljšanje, da sudjeluju u procesima poboljšanja i da aktivno daju svoje prijedloge i ideje.<sup>95</sup> U takvoj kulturi, svaka prilika za poboljšanje se cijeni i podržava. Poboljšanje se ne odnosi samo na postojeće procese ili proizvode, već može uključivati i inovacije. Inovacija se odnosi na stvaranje nečega novog ili poboljšanje postojećeg na

---

<sup>89</sup> Quality management principles brochure, <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf>, str. 10-11. (posjećeno 26.6.2023.)

<sup>90</sup> Taradi, J., Grošanić, N.: Procesni pristup i model upravljanja zakonskim zahtjevima sigurnosti u poslovnom sustavu, Zbornik radova II. Znanstveno-stručne konferencije s međunarodnim sudjelovanjem, Menadžment i sigurnost, Hrvatsko društvo inženjera sigurnosti, Čakovec, 2007. str. 60-61.

<sup>91</sup> Lazibat T., 2009., op.cit, str. 169.

<sup>92</sup> Quality management principles brochure, <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf>, str. 10-11. (posjećeno 26.6.2023.)

<sup>93</sup> Kondić Ž., Čikić A.: Upravljanje kvalitetom u mehatronici, Visoka tehnička škola u Bjelovaru, Bjelovar, 2011., str. 301.

<sup>94</sup> Kondić Ž., Čikić A., 2011, op.cit., str. 301.

<sup>95</sup> Ibidem.

inovativan način.<sup>96</sup> Poticanje inovacije u organizaciji može donijeti nove ideje, tehnologije i načine rada koji mogu rezultirati značajnim poboljšanjem.<sup>97</sup>

## 2.6. Donošenje odluka na temelju dokaza

Donošenje odluka na temelju dokaza znači da se odluke donose na temelju kvalitetnih i relevantnih dokaza. Ovaj pristup ima važnu ulogu u upravljanju kvalitetom jer pomaže organizacijama da donose odluke koje su utemeljene na činjenicama i istraživanjima, a ne na subjektivnim mišljenjima i procjenama.<sup>98</sup> Efikasne se odluke zasnivaju na detaljnijem razmatranju dobivenih podataka i informacija.<sup>99</sup>

Dokazi mogu biti korisni izvor za donošenje odluka. Primjerice, podaci o performansama proizvoda ili usluge mogu se analizirati kako bi se utvrdilo je li potrebno poboljšanje. Osim toga, analiza troškova i koristi različitih opcija također može biti korisna u procesu donošenja odluka. Pristup donošenja odluka na temelju dokaza često uključuje znanstvene metode kao što su eksperimenti, istraživanja, analize podataka i evaluacije. Ovi postupci pomažu u prikupljanju i analizi dokaza kako bi se utvrdilo koja je opcija najbolja za organizaciju.<sup>100</sup>

Jedan od glavnih ciljeva donošenja odluka na temelju dokaza je smanjenje rizika i povećanje pouzdanosti odluka. Osim toga, ovaj pristup također može poboljšati efikasnost i učinkovitost organizacije jer se odluke temelje na relevantnim informacijama, a ne na pretpostavkama i mišljenjima. U kontekstu sustava upravljanja kvalitetom, donošenje odluka na temelju dokaza obično se odnosi na postupke praćenja, mjerenja i analize koji su usmjereni na procjenu performansi organizacije i identificiranje prilika za poboljšanje.<sup>101</sup>

---

<sup>96</sup> Ibidem.

<sup>97</sup> Quality management principles brochure, <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf>, str. 12. (posjećeno 26.6.2023.)

<sup>98</sup> Buntak, K. i suradnici, 2021, op.cit. str. 34.

<sup>99</sup> Lazibat T., 2009., op.cit., str. 169.

<sup>100</sup> Ibidem.

<sup>101</sup> Čavalić, A., Utjecaj kvalitete podataka i informacija na kvalitetu odluke, *Ekonomski misao i praksa*, Vol. 25, No. 2, 2016, str. 503.

## 2.7. Upravljanje odnosima

Koncept upravljanja odnosima izuzetno je značajan u suvremenim uvjetima poslovanja te ima ključnu ulogu u upravljanju kvalitetom, jer upravljanje odnosima može pomoći organizaciji da ostvari bolje rezultate u svim aspektima poslovanja.<sup>102</sup> Upravljanje odnosima počinje fokusom na kupca, koji bi trebao biti u središtu svih aktivnosti organizacije. Organizacija bi trebala imati jasnu sliku o potrebama i očekivanjima svojih kupaca, te bi trebala razviti strategije i planove koji će zadovoljiti ove potrebe na najbolji mogući način. Upravljanje odnosima usredotočeno je na uspostavljanje dugoročnih odnosa s kupcima, dobavljačima i drugim relevantnim dionicima. Ovo zahtijeva strpljenje i predanost organizacije, kao i razumijevanje i poštivanje potreba svih dionika.<sup>103</sup>

Također, komunikacija je ključna za uspješno upravljanje. Organizacija bi trebala biti otvorena i transparentna u svojim komunikacijama s kupcima, dobavljačima i drugim dionicima. Ovo uključuje pravovremeno izvještavanje o problemima, te redovitu razmjenu informacija i povratnih informacija.<sup>104</sup> Isto tako organizacija bi trebala prilagoditi svoje proizvode, usluge i procese kako bi zadovoljila specifične potrebe i preferencije svojih kupaca i drugih dionika. Ovo može uključivati personalizaciju proizvoda i usluga, prilagodbu procesa ili razvoj novih proizvoda i usluga koji će zadovoljiti specifične potrebe tržišta.<sup>105</sup> Organizacija bi trebala pratiti i evaluirati odnose s kupcima, dobavljačima i drugim dionicima kako bi identificirala mogućnosti za poboljšanja.<sup>106</sup>

---

<sup>102</sup> Lazibat, T., 2009, op. cit., str. 169.

<sup>103</sup> Prema: Dukić, B., Gale, V.: Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. 28, No.2, 2015., str. 585.

<sup>104</sup> Quality management principles brochure, <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf>, str. 14-15. (posjećeno 26.6.2023.)

<sup>105</sup> Ibidem.

<sup>106</sup> Lazibat, T., 2009, op. cit., str. 169.



### **3. USMJERENOST NA KUPCA U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KVALITETE USLUGE**

U ovom je poglavlju dan pregled dosadašnjih istraživanja i primjer dobre prakse. Radovi koji su analizirani su predstavljeni u tablici s fokusom na ciljeve i rezultate istraživanja, metodologiju i područje istraživanja.

Od dvanaest analiziranih radova, devet radova provodi primarno istraživanje, a tri rada su pregledi literature. Kod sedam radova predmet istraživanja je načelo usmjerenosti na kupca. Kod dva rada fokus je na povezanosti dimenzija kvalitete i kvalitete usluge. Kod jednog rada je fokus na stvaranju vrijednosti za kupca s marketinške perspektive. U jednom od istraživanja naglasak je na povezanosti zadovoljstva kupaca i kvalitete usluga. U jednom od istraživanja naglasak je na povezanosti kvalitete usluga i načela usmjerenosti na kupca. Osam analiziranih radova provodi primarno, kvantitativno istraživanje metodom anketiranja, šest u području hotelijerstva, a dva u području telekomunikacijskih usluga. Od radova koji su provodili primarno istraživanje, njih četiri je anketiralo zaposlenike te četiri anketiralo korisnike usluga. Tri rada su pregledi literature.

Nakon pregleda dosadašnjih istraživanja dan je primjer dobre prakse u hotelijerstvu Ritz-Carlton hotela.

#### **3.1. Pregled dosadašnjih istraživanja**

Predstavljena je tablica 1. unutar koje se nalazi dvanaest odabranih i analiziranih radova, zajedno sa ciljevima, rezultatima i provedenom metodologijom. Na kraju tablice istaknuto je istražuje li rad povezanost između načela o usmjerenosti na kupca i kvalitete usluge u uslužnom poduzeću.

**Tablica 1.** Pregled dosadašnjih istraživanja

Rb.	AUTOR	CILJ RADA	REZULTATI	METODOLOGIJA	USMJERENOST NA KUPCA I KVALITETA USLUGE
1.	Dukić, Gale (2015)	Sagledati i definirati pojam upravljanja odnosima s kupcima kao bi se osigurale pretpostavke njegove ispravne aplikacije.	Koncept upravljanja odnosima s kupcima je strategija i proces koja nužno ne završava s uspjehom te se metode primjene upravljanja odnosa sa kupcima ne mogu koristiti u različitim područjima poslovnih aktivnosti; stoga je nužno istražiti, pronaći i primijeniti optimalni način implementacije upravljanja odnosa sa kupcima u pojedine poslovne procese.	Pregledni rad koji istražuje implementaciju upravljanja odnosa sa kupcima u radu ustanova za obrazovanje odraslih osoba.	U radu se navodi orijentacija na kupca kao poslovna strategija područja upravljanja odnosima s kupcima, međutim ona se ne dovodi direktno u odnos s kvalitetom usluga.
2.	Latyshova, Syaglova, Oyner (2015)	Razmotriti teorijsku pozadinu pristupa i koncepta usmjerenog na interne kupce (osoblje) i vanjske kupce (korisnici).	Autori su definirali model koji u sebi integrira osnovne karakteristike i sposobnosti organizacije da postigne održive poslovne rezultate. Također se ističe kako poboljšavanje kvalitete usluga bitno ovisi o razumijevanju i zadovoljavanju potreba kupaca (internih i vanjskih).	Pregledni rad koji istražuje koncept poslovanja usmjerenog na kupca u organizacijama iz različitih sektora.	U radu se spominje koncept usmjerenja na kupca kao poslovna strategija, međutim ona se ne dovodi direktno u odnos s kvalitetom usluga.
3.	Vučemilović (2015)	Predstaviti upravljanje odnosom s kupcima kao jednu od strategija koja se primjenjuje kako bi se povećala lojalnost postojećih kupaca kroz zadovoljenje njihovih potreba.	Prednosti te uvođenje i primjena upravljanja odnosa s kupcima omogućavaju klasifikaciju kupaca prema njihovim karakteristikama, pa time i selekciju najvjernijih za pojedinu organizaciju.	Provedena je studija slučaja na primjeru Hrvatskih telekomunikacija d.d. putem programa „FoCus“ (For Customer) kao softverskog rješenja usmjerenog prema kupcima telekomunikacijskih usluga i namijenjeno realizaciji njihovih zahtjeva i želja.	Poboljšavanje kvalitete usluga i uspješno poslovanje organizacije bitno ovisi o razumijevanju i zadovoljavanju potreba kupaca.

4.	Azad, Hashemi (2013)	Izdvajanje i analiziranje čimbenika (ekonomski čimbenici, komunikacijske vještine, organizacijski resursi, uslužne mogućnosti i fleksibilno tržište) koji utječu na poboljšanje kvalitete usluge za kupce u telekomunikacijskim organizacijama u Iranu.	Izdvojeni su čimbenici koji utječu na kvalitetu usluge: ekonomski čimbenici, osobito ekonomske promjene, poput recesije, komunikacijske vještine organizacijski resursi (poput pristupa sirovinama), uslužne mogućnosti i fleksibilno tržište.	Kvantitativno istraživanje koje je provedeno metodom ispitivanja (anketiranjem) na uzorku od 253 kupaca u uslužnoj industriji telekomunikacija u gradu Teheranu. Korištena je faktorska analiza.	Kao jedna od varijabli koja je bitna za ostvarivanje bolje kvalitete usluga analizira i usmjerenost na kupca. Utvrđena je direktna povezanost između usmjerenosti na kupca i kvalitete usluge.
5.	Gržinić (2007)	Ukazati na važnost kvalitete usluga u hotelijerstvu, kako s konceptualnog stajališta, tako i kroz mjerenja kvalitete usluge.	Rezultati pokazuju da SERVQUAL model može pružiti menadžerima korisne informacije za procjenu očekivanja i percepcije hotelskih gostiju. Kvaliteta usluga je važan dio upravljanja poslovnim procesima, kako bi se osiguralo potpuno zadovoljstvo kupca na svim razinama (internoj i eksternoj) i pristup koji dovodi do povećanja konkurentnosti, učinkovitosti i fleksibilnosti cijele organizacije. Nadalje, u usporedbi s drugim dimenzijama usluga, „pouzdanost“ i „bespriječnost“ su bitni čimbenici svim gostima, stoga na njih više pozornosti trebaju usmjeriti menadžeri hotela.	Kvantitativno istraživanje koje je testiralo prilagođeni SERVQUAL model za mjerenje kvalitete usluge hotelskih gostiju metodom ispitivanja (anketiranjem) koje je provedeno među hotelskim gostima u 16 hotela na Opatijskoj rivijeri. Korištena je faktorska analiza.	Utvrđena je direktna međuovisnost između kvalitete usluga i usmjerenosti na kupca.
6.	Grönroos (1984)	Uspostaviti i preporučiti adekvatni model kvalitete usluge, a koji bi se potom	Fokus u radu je stavljen na dimenzijama kvalitete i kvaliteti usluge. Materijalna dimenzija i funkcionalna dimenzija kvalitete razmatraju se kao glavni elementi za	Provedeno je kvantitativno istraživanje metodom ispitivanja (anketiranjem) u švedskim hotelima.	Fokus u radu je na definiranju dimenzija kvalitete usluga.

		mogao primjenjivati i u praksi.	poboljšanje kvalitete usluge i zadovoljstva kupaca. Uslužne organizacije mogu poboljšati svoje poslovanje unapređivanjem materijalne dimenzije (proizvod koji gost dobiva) i funkcionalne dimenzije kvalitete usluga (komunikaciju i odnos između prodavača i kupca).	Anketirano je 219 menadžera i zaposlenika. Korištena je faktorska analiza.	
7.	Martin-Ruiz, Barroso-Castro, Rosa-Diaz (2012)	Identificirati tri razine evaluacije hotelskih usluga: attribute (vrijednost usluge), doživljaje i izgradnja partnerskih odnosa.	Prema rezultatima rada, fizičko okruženje ili „servicescape“ je najznačajnija dimenzija vrijednosti usluge dimenzije usluga, kao što su atmosfera, hotelski sadržaji, interijer, eksterijer, boja, miris, glazba, itd. pomažu gostu pri odmoru što su glavni faktori u stvaranju doživljaja.	Provedeno kvantitativno istraživanje metodom ispitivanja (anketiranjem) u hotelima tri do pet zvjezdica na jugu Španjolske na uzorku od 80 hotela i 2400 kupaca. Korištena je korelacijska analiza.	U radu se kvaliteta usluge identificira kao varijabla koja je bitna za poboljšavanje odnosa s kupcima.
8.	Verhoef, Lemon (2015)	Cilj rada je pokazati kako organizacije kroz šest koraka mogu primijeniti uspješan sustav za upravljanje odnosom s kupcima, uz integraciju raspoloživog znanja i primjere iz prakse.	Rad ističe kako organizacije mogu nadmašiti konkurenciju ako prihvate pristup sustava upravljanja odnosom s kupcima, zatim razvijaju strategije jačanja tog načela i kada su voljne ulagati u informiranje kupca, što može rezultirati jakim tržišnim utjecajem. Navedeno je predstavljeno kroz šest koraka: 1. Koristiti sustav upravljanja usmjerenog na kupca radi poboljšanja poslovnih izvedbi; 2. Osigurati da sustav upravljanja usmjerenog na kupca više pokreću kupci nego informatička tehnologija; 3. Usvojiti CLV (Customer Lifetime Value) kao temeljni oblik mjerenja; 4. Uložiti u snažne analitičke sposobnosti; 5. Razumjeti ključne pokretače zadržavanja kupaca i investicije u	Pregledni rad koji analizira pregled literature o sustavu upravljanja odnosom s kupcima. Poseban fokus u radu se stavlja na 6 ključnih koraka koji rad definira kroz primjere iz prakse kako bi ilustrirali navedene poruke.	U radu se ističe kako načelo usmjerenosti na kupca poslovne organizacije trebaju prihvatiti radi postizanja konkurentnosti na tržištu.

			ispunjavanje zahtjeva kupaca; 6. Upravljanje kanalima za stvaranje vrijednosti za kupce.		
9.	Buro Hassan, Mugambi, Waiganjo, Kenyatta (2017)	Istražiti utjecaj načela usmjerenosti na kupce na poslovanje hotelskog objekta.	Rezultati pokazuju da su usmjerenost na kupce i poslovanje hotelskog objekta u pozitivnoj korelaciji te da su kupci u centru poslovanja hotela; Stoga hoteli trebaju strateški povezati svoje poslovne procese s potrebama kupaca, s obzirom na to da su kupci biti glavni čimbenik njihovog uspjeha.	Kvantitativno provedeno istraživanje metodom ispitivanja (anketiranjem) u hotelskoj industriji na uzorku od 146 viših rukovoditelja hotela (direktora, izvršnih službenika i drugih); istraživanje je provedeno u hotelu u Nairobiju. Korištena je korelacijska analiza.	U radu se ističe kako kod usmjerenosti na kupca bitnu ulogu imaju upravljanje podacima, zadovoljstvo zaposlenika i interna komunikacija. Autori navode kako su kupci, kao i razumijevanje njihovog ponašanja te zadovoljstva ključni za bolje poslovanje hotela.
10.	Bourata, Psomas (2017)	Svrha ovog rada je upotpuniti postojeću literaturu identificiranjem i potvrđivanjem temeljnih pokretača i ishoda potpunog upravljanja kvalitetom, posebno unutar ugostiteljske industrije. Svrha je također utvrditi utjecaj potpunog upravljanja kvalitetom na izvođenje uslužnih djelatnosti u grčkim hotelima.	Suvremeni čimbenici potpunog upravljanja kvalitetom su kvaliteta rada viših menadžera, strateško planiranje kvalitete, upravljanje kvalitetom kod zaposlenika, usmjerenost na kupca te znanje i obrazovanje zaposlenika. S druge strane, dimenzije koje također utječu na provedbu potpunog upravljanja kvalitetom su i financijski utjecaj, načelo usmjerenosti na kupca i kvaliteta usluge.	Provedeno kvantitativno istraživanje u hotelskoj industriji metodom ispitivanja (anketiranjem) na uzorku od 153 menadžera grčkih hotela. Korištena je metoda višestruke linearne regresije. Dobiveni podaci korišteni su kako bi se ispitalo u kojoj mjeri dimenzije sustava za upravljanje kvalitetom utječu na uspješnost hotela u Grčkoj.	U radu se analizira načelo usmjerenosti na kupca kao jedan od glavnih dimenzija procesa upravljanja kvalitetom.

11.	Mady (2020)	Cilj ovog istraživanja je utvrditi učinak poduzetničke orijentacije i usmjerenosti na kupca na kvalitetu usluge u hotelima koji posluju u Pojasu Gaze.	Rezultati su pokazali da postoji značajan odnos između poduzetničke orijentacije i kvalitete usluge. Također je otkriven značajan odnos između usmjerenosti na kupca i kvalitete usluge.	Provedeno je kvantitativno istraživanje u hotelskoj industriji; podaci su prikupljeni metodom ispitivanja (anketiranjem) uzorku od 13 hotela u Pojasu Gaze i 189 ispitanika koje su činili zaposlenici hotela. Korištena je deskriptivna analiza.	Utvrđen je značajan odnos između usmjerenosti na kupca i kvalitete usluge. Također je potvrđeno da poduzetnička orijentacija ima značajan utjecaj na kvalitetu usluge.
12.	Falindah Padlee, Thaw, Nur 'Atikah Zulkiffli (2019)	Istražiti odnos između kvalitete usluge i zadovoljstva u hotelijerstvu i dati prijedlog kako privući kupce kroz određene bihevioralne čimbenike (lojalnost kupaca, njihovo zadržavanje u hotelu i pozitivna kritika) na primjeru hotela u Temerlohu u Maleziji.	Istraženo je pet dimenzija kvalitete usluge koje imaju potencijalni utjecaj na zadovoljstvo kupaca hotelskih usluga: ponašanje zaposlenika, opremljenost soba, fizički izgled objekta i sadržaji koje hotel nudi te kvaliteta hrane. Provedeno istraživanje pokazuje kako poznavanjem i unapređenjem znanja o odnosu između kvalitete usluge i zadovoljstva kupaca može pomoći menadžerima u prevladavanju izazova i poboljšavanju međusobnog odnosa između kvalitete usluga i zadovoljstva kupaca. Poznavanje kako kupci percipiraju kvalitetu usluge i mogućnost mjerenja dimenzija kvalitete usluge poput ponašanja zaposlenika također može imati znatan utjecaj na razvoj i upravljanje hotelskim uslugama	Provedeno kvantitativno istraživanje metodom ispitivanja (anketiranjem) u hotelima; provedeno je u dva hotela u prigradskim naseljima u Maleziji na uzorku od 275 ispitanika, a koje su činili gosti hotela. Korištena je metoda višestruke regresije.	U radu se putem istraživanja nastoji protumačiti kako ponašanje zaposlenika, opremljenost soba, fizički izgled objekta i drugi sadržaji hotela (sadržaji koje hotel nudi te kvaliteta hrane) utječu na privlačenje i zadržavanje kupaca, kao i na njihovo zadovoljstvo s hotelskim uslugama.

Izvor: Izradila autorica.

Od dvanaest radova prikazanih u tablici, šest radova potvrđuje povezanost između kvalitete usluga i načela upravljanja kvalitetom, s posebnim fokusom na usmjerenost na kupca u uslužnim organizacijama. Dosadašnja istraživanja ističu načelo usmjerenosti na kupca kao poslovnu strategiju namijenjenu organizacijama za postizanje veće konkurentnosti i boljeg poslovanja, a primarno se pritom istražuje potreba za postizanje zadovoljstva kupaca. Ipak, potrebno je unaprijediti znanja o načelu usmjerenosti na kupce, pronaći odgovarajući model rada s kupcima te ga primijeniti u poslovne procese. Značajnu ulogu načela kvalitete usmjerenosti na kupce dodatno potvrđuje povezanost između visoke razine zadovoljstva kupaca i kvalitete hotelskih usluga. Potrebno je također unaprijediti i znanja o dimenzijama kvalitete usluga te njima adekvatno upravljati. Razumijevanje tih područja može pomoći menadžerima u prevladavanju poteškoća između percipirane kvalitete usluge i očekivane kvalitete usluge kod korisnika hotela. Unaprjeđenjem kvalitete usluge, može se značajno doprinijeti jačanju vrijednosti hotelske usluge i time poboljšati poslovanje hotela, kao i postići veću konkurentnost na tržištu.

### 3.2. RITZ-CARLTON – usmjerenost na kupca

„The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.“ predstavlja hotelski lanac koji upravlja s 57 hotela diljem svijeta, 35 u velikim gradovima Sjedinjenih Američkih Država.<sup>107</sup> Ovaj lanac hotela oslanja se na izuzetan imidž svog imena i nastoji svoje objekte učiniti jedinstveno luksuznom. Isto tako, Ritz-Carlton Hotel Co. je i dobitnik prestižne nagrade Malcolm Baldrige National Quality Award i to upravo zbog postizanja visoke razine kvalitete usluge, a jedan od temeljnih principa za dobivanje ove nagrade je i usmjerenost prema zadovoljavanju potreba gostiju. Prvi je put nagrada dodijeljena 1992. godine, a drugi put kao rezultat unapređivanja postojećeg sustava kvalitete 1999. godine.<sup>108</sup>

Zlatni standardi ovog hotelskog lanca proizlaze iz glavnog mota Ritz-Carlton Hotela, konceptu „tri koraka usluge“, vrijednosti usluge i moto zaposlenika. Glavni moto glasi: „Hotel Ritz-Carlton je mjesto gdje su istinska briga i udobnost gostiju najveća misija zaposlenika hotela. Obvezuju se da će pružiti najbolju osobnu uslugu i sadržaje za goste koji će uvijek uživati u toplom, opuštenom, ali profinjenom ambijentu. Iskustvo Ritz-Carltona oživljava osjetila, unosi blagostanje i ispunjava čak i neizražene želje i potrebe gostiju.“<sup>109</sup>

Ritz-Carlton jedan je od vodećih hotela kad je u pitanju kvaliteta usluga, a koji ulaže mnogo u edukaciju svojih zaposlenika i menadžera te primjenjuje nekoliko različitih načina kako potaknuti zaposlenike da steknu njihovo povjerenje.<sup>110</sup> Carlton Ritz svoje zaposlenike naziva „damama“ i „gospodom“ koji „služe dame i gospodu“.<sup>111</sup> Nadalje, „Tri koraka usluge“ odnose se na to da zaposlenici ovog hotela moraju koristiti ime gosta prilikom obraćanja i pozdravljanja te predviđa i ispunjavanje potreba svakog gosta.<sup>112</sup> Vrijednost usluge Ritz Carlton hotela uključuje stvaranje snažnih odnosa s gostima, odgovaranje na njihove izražene i neizražene želje i potrebe, stvaranje jedinstvenih, nezaboravnih i osobnih

---

<sup>107</sup> Sucher, S., J. i McManus S.: Ritz-Carlton Hotel Co, Harvard Business School, 2001, <https://hrme.hhu.edu.cn/upload/article/files/6f/11/eccd64d1454cb51481f8c0ff430d/c1acde1f-b69a-49d8-a78a-2c1ab3f300e3.pdf> (posjećeno 17.7.2023.), str.5.

<sup>108</sup> Prema: Vrtodušić Hrgović A.M., 2005, op.cit., str. 126-127.

<sup>109</sup> The Ritz-Carlton Leadership Center, About Us, <https://ritzcarltonleadershipcenter.com/about-us/about-us-foundations-of-our-brand/> (posjećeno 17.7.2023.)

<sup>110</sup> Laškarin Ažić, M.: Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2018., str. 80.

<sup>111</sup> The Ritz-Carlton Leadership Center, Employee Experience, <https://ritzcarltonleadershipcenter.com/advisory-consulting/employee-experience/> (posjećeno 3.9.2023.)

<sup>112</sup> The Ritz-Carlton Leadership Center, Customer Experience, <https://ritzcarltonleadershipcenter.com/advisory-consulting/customer-experience/> (posjećeno 3.9.2023.)



iskustva za njih, rješavanje problema, stvaranje okruženja u kojemu bi se zadovoljile potrebe gostiju, zaštitila njihova privatnost i sigurnost, kao i privatnost zaposlenika hotela te povjerljivih podataka i imovine hotela.<sup>113</sup> Prema motu zaposlenika, u hotelu Ritz-Carlton gosti su najvažniji izvor njihove predanosti.<sup>114</sup>

U Ritz-Carlton značajna se uloga pridaje mjerenju zadovoljstva gosta. Naime analizom prikupljenih podataka o komentarima i pritužbama svakog gosta može se adekvatno djelovati na poboljšanju kvalitete usluge hotela.<sup>115</sup> Kroz analizu zadovoljstva gostiju se također dobivaju podaci pomoću kojih se mogu uočiti i određeni problemi te utvrditi njihova moguća rješenja. Stoga je Ritz-Carlton hotel ujedno i primjer izvanrednog načina na koji upravlja prigovorima.<sup>116</sup>

---

<sup>113</sup> Ibidem.

<sup>114</sup> The Ritz-Carlton Leadership Center, Future Ready Customer Experience, <https://ritzcarltonleadershipcenter.com/advisory-consulting/future-ready-consumer-experience/> (posjećeno 3.9.2023.)

<sup>115</sup> Laškarin Ažić, M., op.cit., 2018., str. 80.

<sup>116</sup> Ibidem.

## ZAKLJUČAK

Zadovoljavanje ili nadmašivanje potreba potrošača, kao i povećanje učinkovitosti organizacija, minimiziranje rizika i kontinuirano poboljšavanje procesa u organizacijama, omogućeno je sustavima upravljanja kvalitetom. ISO 9001:2015 predstavlja međunarodni standard za upravljanje kvalitetom. Osmišljen je kako bi organizacije mogle uspostaviti sustav upravljanja kvalitetom koji će omogućiti kontinuirano poboljšanje u pružanju proizvoda i usluga, a može se primijeniti na sve organizacije, neovisno o veličini organizacije ili vrsti djelatnosti organizacije. ISO 9001:2015 se temelji na sedam načela, a to su usmjerenost na kupca, vodstvo, uključivanje zaposlenika, procesni pristup, kontinuirana poboljšanja, donošenje odluka na temelju dokaza te upravljanje odnosima. Koncept usmjerenosti na kupca podrazumijeva ispunjavanje potreba i očekivanja sadašnjih i potencijalnih kupaca, a u uslužnim djelatnostima fokus je na vanjskim kupcima i njihovom zadovoljstvu rezultatom i procesom.

U ovom je radu fokus na definiranju načela o usmjerenosti na kupca i kvaliteti usluge kroz pregled dosadašnjih istraživanja iz tog područja. Provedena analiza uključuje ciljeve, rezultate istraživanja te metodologiju. Temeljem provedene analize, utvrđeno je kako je devet od dvanaest radova provelo primarna istraživanja, a tri rada su pregledi literature. Kod osam radova provedeno je kvantitativno istraživanje putem anketa, četiri među zaposlenicima te preostalih četiri među korisnicima usluga. Također je analizom utvrđeno kako šest radova utvrđuje povezanost između kvalitete usluga i načela upravljanja kvalitetom, s posebnim fokusom na usmjerenost na kupca u uslužnim organizacijama. Stoga je važno da menadžeri hotela iskoriste prednosti načela usmjerenosti na kupca, kako bi mogli unaprijediti kvalitetu usluga organizacija. Samim time, poboljšavanjem kvalitete usluga i zadovoljenjem kupaca doprinosi se i unapređenju poslovanja, a što je ujedno vidljivo i na primjerima dobre prakse.

Ritz-Carlton hoteli prikazani su kao primjer dobre prakse u kontekstu usmjerenosti na kupca. Naime, Ritz-Carlton hoteli posjeduju zlatne standarde na kojima temelje kvalitetu usluga. Zlatni standardi Ritz-Carlton hotela temelje se na adekvatnoj edukaciji zaposlenika hotela, personaliziranom pristupu gostima hotela, ispunjavanju njihovih potreba te na stvaranju snažnih i održivih odnosa sa gostima hotela. Stoga slijedeći primjer ove dobre

prakse, uslužne organizacije trebaju strateški povezati svoje poslovne procese s potrebama korisnika svojih usluga te na tome graditi svoj poslovni i tržišni uspjeh.

## POPIS LITERATURE

### KNJIGE:

1. Avelini – Holjevac I., „Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
2. Buntak, K. i suradnici, „Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom“, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2021.
3. Cochran, C.: ISO 9001:2015 in Plain English, Paton Professional, United States of America, 2015.
4. Kondić Ž., Čikić A.: Upravljanje kvalitetom mehatronici, Visoka tehnička škola u Bjelovaru, Bjelovar, 2011.
5. Kotler, P., Keller K. L. i Martinović, M., „Upravljanje marketingom“, Mate d.o.o., Zagreb, 2014.
6. Kotler, P. i suradnici: Principles of Marketing, Harlow, Pearson Education Limited, 2005.
7. Laškarin Ažić, M.: Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2018.
8. Lazibat T. „Upravljanje kvalitetom“, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.
9. Lehtinen, U., Lehtinen, J., “Service Quality: A Study of Quality Dimensions, Working Paper, Service Management”, Institute of Helsinki, Helsinki, 1982.
10. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Krupka, Z., „Osnove međunarodnog marketinga“, Sveučilište u Zagrebu, Školska knjiga, 2012.
11. Sharabi, M., „Customer Focus, The Sage Encyclopedia of Quality and the Service Economy“, SAGE, Publications, USA, 2015.
12. Štajdohar-Pađen, O., „Plivati s ISO-om i ostati živ“, Redak, Split, 2015.

## ČLANCI:

1. Azad, N., Hashemi, S., „A study on important factors influencing customer relationship management: A case study of Mobile service provider“, u: Management Science Letters, Vol. 3, No. 4, 2013., str. 1161-1166.
2. Benić, Đ., „Kako poboljšati kvalitetu proizvoda“, u: Ekonomska misao i praksa, Vol. 5, No. 2, 1996, str. 751-760.
3. Bouranta, N., Psomas, E., L., Pantouvakis, A., „Identifying the critical determinants of TQM and their impact on company performance: Evidence from the hotel industry of Greece“, u: The TQM Journal, Vol. 29 No. 1, 2017, str. 147-166.
4. Buro Hassan, I., Mugambi, F., Waiganjo, E., Kenyatta, J., „Effect of Customer Focus on the Performance of the Hotel Industry in Kenya,, u: Scholars Bulletin: Scholars Middle East Publishers, Vol. 3, No. 5, 2017., str. 210-216.
5. Čavalić, A., „Utjecaj kvalitete podataka i informacija na kvalitetu odluke“, u: Ekonomska misao i praksa, Vol. 25, No. 2, 2016, str. 495 – 513.
6. Damjanović, I., „Planiranje i ciljevi kvalitete u uvjetima stalne promjene“, u: Društvena i tehnička istraživanja, Visoka škola “CEPS–Centar za poslovne studije”, Kiseljak, 2017, str. 301-313.
7. Drljača, M., „Kvaliteta – jučer, danas, sutra“, u: Zbornik radova 20. međunarodnog simpozija o kvaliteti, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Zagreb, Pula, Vol. 20, No. 1, 2019, str. 29-53.
8. Dukić, B., Gale, V., „Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača“, u: Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. 28, No.2, 2015., str. 583-598.
9. Falindah Padlee, S., Thaw, C.Y., Nur 'Atikah Zulkiffli, S., „The Relationship Between Service Quality, Customer Satisfaction and Behavioural Intentions In The Hospitality Industry“, u: Tourism and Hospitality Management, Vol. 25, No. 1, 2019., str. 121-139.
10. Galičić, V. i Ivanović, S., „Quality Management of Hotel Information System“, u: Informatologia, Vol. 41, No. 4, 2008, 286-292.
11. Getty, J., Thompson, K., „A Procedure for Scaling Perceptions of Lodging Quality“, u: Hospitality Research Journal, Vol. 18, No. 2, 1994, str. 75-96.

12. Grönroos, C., „A Service Quality Model and its Marketing Implications“, u: *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, 1984, str. 36-44.
13. Gržinić, J., „Concepts of Service Quality Measurement in Hotel Industry“, u: *Ekonomika misao i praksa*, Vol.16, No. 1, 2007, str. 81-98.
14. Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M., „DINESERV: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants“, u: *The Cornell Hotel and Restaurants Administration Quarterly*, Vol. 36, No. 2, 1995, str. 56-60.
15. Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M., „LODGSERV: A Service Quality Index for the Lodging Industry“, u: *Hospitality Research Journal*, Vol. 14, No. 2, 1990, str. 277-284.
16. Latyshova, L. S., Syaglova, Y. V., Oyner, O.K., „The Customer-Oriented Approach: The Concept and Key Indicators of The Customer Driven Company“, u: *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*, Vol. 2, No. 1, 2015., str. 637-645.
17. Lazibat, T., „Sustavi kvalitete i hrvatsko gospodarstvo“, u: *Ekonomski pregled*, Vol. 54, No. 1-2, 2003., str. 55-76.
18. Mady, S. A., „The Effect of Entrepreneurial and Customer Orientation on Service Quality in Hotels“, u: *Technology Reports of Kansai University*, Vol. 62, No. 6, 2020., str. 3025-3056.
19. Marković, S., „Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji: Koncept i mjerenje“, u: *Tourism and hospitality management*, Vol. 11, No. 1, 2005. str. 47-67.
20. Marković, S., Raspor, S., Komšić, J., „Mjerenje kvalitete usluga wellnessa: a case study“, u: *Zbornik radova 13. međunarodnog simpozija o kvaliteti: Kvaliteta i društvena odgovornost*, Vol. 15-16, No. 3, 2012, str. 571-584.
21. Marković, S., Raspor Janković, S., „Exploring the Real Relationship Between Service Quality And Customer“, u: *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 19, No. 2, 2013. str. 149-164.
22. Martín-Ruiz, D., Barroso-Castro, C., Rosa-Díaz, I.M., „Creating Customer Value Through Service Experiences: An Empirical Study In The Hotel Industry“, u: *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 18, No. 1, 2012, str. 37-53.

23. Parasuraman, A. i suradnici, „A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL)“, u: The Journal of Marketing, Vol. 49, No. 4, 1985. str. 41-50.
24. Parasuraman, A. i suradnici, „SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality“, u: Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, 1988. str. 12-40.
25. Pircher, R., „Leadership in Volatile Times“, u: DIEM : Dubrovnik International Economic Meeting, Vol. 3 No. 1, 2017, str. 16-22.
26. Šafakli, O., K., „Testiranje dimenzija modela SERVQUAL u bankarskom sektoru otoka Cipra“, u: Financijska teorija i praksa, Vol. 31, No. 2, 2007., str. 181-197.
27. Taradi, J., Grošanić, N., „Procesni pristup i model upravljanja zakonskim zahtjevima sigurnosti u poslovnom sustavu“, u: Zbornik radova II. Znanstveno-stručne konferencije s međunarodnim sudjelovanjem, Menadžment i sigurnost, Hrvatsko društvo inženjera sigurnosti, Čakovec, 2007., 60-76.
28. Verhoef, P.C., Lemon, K.N., „Successful customer value management: Key lessons and emerging trends“, u: European Management Journal, Vol. 31, No. 1, 2015., str. 1-15.
29. Vojnović, B., „Upravljanje kvalitetom usluga“, u: Ekonomske teme, Vol. 156, No. 3, 2008., str. 181-194.
30. Vrtiprah, V., Sladoljev, J., „Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću“, u: Ekonomska misao i praksa, Vol. 21 No. 1, 2012., str. 97-122.
31. Vrtodušić Hrgović, A.M., „Upravljanje potpunom kvalitetom u hotelskoj industriji“, u: Tourism and hospitality management, Vol. 11, No. 1, 2005, 121-133.
32. Vučemilović, V., „Prednosti strategije upravljanja odnosom s kupcima“, u: Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, No. 3-4, 2015., 119-125.
33. Wei, Y.K., „The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction of a Hotel at Johor Bahru, Malaysia“, u: Journal of Arts & Social Sciences, Vol. 3, No. 1, 2019., str. 34-46.

34. Wong Ooi Mei, A., Dean, A. M., White, C. J., „Analysing Service Quality in the Hospitality Industry“, u: Managing Service Quality, Vol. 9, No. 2, 1999, str. 136-143.

#### WEB STRANICE:

1. <https://www.referenceforbusiness.com/history2/60/The-Ritz-Carlton-Hotel-Company-L-L-C.html> (posjećeno 17.7.2023.)
2. The Ritz-Carlton Leadership Center, About Us, <https://ritzcarltonleadershipcenter.com/about-us/about-us-foundations-of-our-brand/> (posjećeno 17.7.2023.)
3. The Ritz-Carlton Leadership Center, Customer Experience, <https://ritzcarltonleadershipcenter.com/advisory-consulting/customer-experience/> (posjećeno 3.9.2023.)
4. The Ritz-Carlton Leadership Center, Employee Experience, <https://ritzcarltonleadershipcenter.com/advisory-consulting/employee-experience/> (posjećeno 3.9.2023.)
5. The Ritz-Carlton Leadership Center, Future Ready Customer Experience, <https://ritzcarltonleadershipcenter.com/advisory-consulting/future-ready-consumer-experience/> (posjećeno 3.9.2023.)
6. Quality management principles brochure, <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf> (posjećeno 26.6.2023.).

#### OSTALI IZVORI:

1. Sustav upravljanja kvalitetom - Temeljna načela i terminološki rječnik ISO 9000:2015, peto izdanje, Hrvatski zavod za norme, 2015.
2. Sucher, S., J. i McManus S.: Ritz-Carlton Hotel Co, Harvard Business School, 2001, [https://hrme.hhu.edu.cn/\\_upload/article/files/6f/11/eccd64d1454cb51481f8c0ff430d/c1acde1f-b69a-49d8-a78a-2c1ab3f300e3.pdf](https://hrme.hhu.edu.cn/_upload/article/files/6f/11/eccd64d1454cb51481f8c0ff430d/c1acde1f-b69a-49d8-a78a-2c1ab3f300e3.pdf) (posjećeno 7.9.2023.)



## **POPIS ILUSTRACIJA**

**TABLICA 1. PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA**

2