

ODREDNICE ZADOVOLJSTVA KORISNIKA SUSRETOM S USLUGOM

DETERMINANTS OF CUSTOMER SATISFACTION WITH SERVICE ENCOUNTER

UDK 658.89:658.64
Pregledni rad
Review

Doc. dr. sc. Ariana Nefat

Docent
Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Odjel ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković"
Preradovićeva 1, 52100 Pula
Tel.: ++385 52 377 052
Mob.: ++385 91 501 0655
E-mail: astok@efpu.hr

Nika Paus, dipl. oec.

Pakom d.o.o.
Wolffova 6, 52100 Pula
Mob.: ++385 91 588 8788
E-mail: nix612@gmail.com

Ključne riječi:

susret s uslugom, zadovoljstvo korisnika, kvaliteta usluge, pojavnost usluge, obnavljanje usluge

Keywords:

service encounter, customer satisfaction, service quality, evidence of service, service recovery

SAŽETAK

Susreti s uslugom predstavljaju osnovicu korisnikove percepcije usluge u smislu kvalitete, vrijednosti ili zadovoljstva. U radu se istražuju sastavnice susreta s uslugom koje imaju utjecaja na zadovoljstvo korisnika. Između više čimbenika koji određuju zadovoljstvo korisnika uslugom, veliki značaj ima kvaliteta usluge koja je vezana uz njezina obilježja. No, izravan uvid u razloge koji susret s uslugom čine zadovoljavajućim ili nezadovoljavajućim daje tehnika ključnih (presudnih) događaja, gdje se uzroci ne/zadovoljstva prije svega razlikuju ovisno o tome radi li se o interpersonalnom kontaktu ili kontaktu s tehnologijama. Za korisnikovo ne/zadovoljstvo presudna je pojavnost usluge koja uključuje ljude, proces i fizičku pojavnost. Njihov se utjecaj ne može promatrati zasebno nego u

ABSTRACT

Service encounters are the focal point of a customer's perception of a service in terms of its quality, value and customer satisfaction. The paper researches the influence of the components of a service encounter on customer satisfaction. Among several factors that determine customer satisfaction the quality of service, which is related to the characteristics of service, plays an important role. However, a direct insight into the reasons that make a service encounter satisfactory or unsatisfactory is provided by the critical incident technique, where causes of dis/satisfaction differ primarily depending on whether they derive from interpersonal contact or from contact with technology. The evidence of service, which includes people, process and the physical evidence, plays a critical role in a custom-

međudjelovanju tijekom pružanja usluge, a najsnažnije utječu pri susretu s uslugom licem u lice koji ima obilježja kazališne metafore. Unatoč mogućem visokom zadovoljstvu korisnika nakon obnavljanja usluge, poduzeća prije svega trebaju težiti izvrsnom izvršenju susreta s uslugom od prvog puta.

er's dis/satisfaction. The influence of these elements cannot be observed separately; it must be observed in their interaction during the delivery of service and their strongest effect is achieved during face-to-face service encounters that have the characteristics of a theatre metaphor. Even though a high level of satisfaction may be achieved after the recovery of a service, enterprises should aim to conduct excellent service encounters right from the start.

1. UVOD

Postizanje zadovoljstva korisnika imperativ je djelovanja uslužnih poduzeća koja primjenjuju tržišnu orijentaciju s pozitivnim učincima na lojalnost korisnika i profitabilnost poduzeća. U uslužnim poduzećima zadovoljstvo korisnika izravno proizlazi iz susreta s uslugom, odnosno iz pojedinačnih transakcija između korisnika i uslužnog poduzeća. Ti se trenuci nazivaju "trenucima istine" odnosno "trenucima mogućnosti" jer izvedbom u realnom vremenu poduzeće ima mogućnost pružiti kvalitetnu uslugu i ostvariti zadovoljstvo korisnika. Polazeći od navedenog, svrha ovog rada jest utvrđivanje sastavnica susreta s uslugom koji utječu na zadovoljstvo korisnika usluga. Temeljni pristup jest sagledavanje pojedinačnih utjecajnih čimbenika na ne/zadovoljstvo korisnika susretom s uslugom, a naglasak je na isprepletenosti elemenata marketinškog miksa koji sudjeluju u oblikovanju percepcije korisnikova zadovoljstva susretom s uslugom. Konceptija rada tematski se razvija kroz sljedeće postavke:

1. Percepcija zadovoljstva korisnika susretom s uslugom odvija se u kontekstu drugih percepcija usluge na razini susreta s uslugom, te utječe na percepcije individualnog cjelokupnog iskustva s poduzećem.
2. Na oblikovanje zadovoljstva korisnika općenito utječu percepcije izvedbe usluge u odnosu na očekivanja i druge usporedne standarde.
3. Između čimbenika zadovoljstva korisnika susretom s uslugom osobiti značaj ima kvaliteta usluge, a u samom izvorištu stoje zadovoljavajući ili nezadovoljavajući događaji tijekom susreta s uslugom, čiji se uzroci utvrđuju tehnikom ključnih (presudnih) događaja.
4. Tijekom svakog susreta s uslugom presudan utjecaj na percepciju kvalitete i zadovoljstva ima pojavnost usluge odnosno međudjelovanje ljudi, procesa i fizičke pojavnosti.
5. Zadovoljstvu korisnika potrebno je težiti i u slučaju nezadovoljavajućih susreta s uslugom, i to odgovarajućim postupcima obnavljanja usluge.

2. ZADOVOLJSTVO U KONTEKSTU KORISNIKOVE PERCEPCIJE USLUGE

Korisnici uslugu percipiraju u terminima kvalitete, vrijednosti i zadovoljstva. Zadovoljstvo se može definirati kao kupčev odgovor ispunjenja. To je sud da su obilježja proizvoda ili usluge, ili proizvod ili usluga sami, pružili (ili pružaju) ugodnu razinu ispunjenja vezanu uz potrošnju, uključujući razine neispunjenja ili pretjeranog ispunjenja.¹ Za razliku od zadovoljstva, od kojega se konceptualno razlikuje,² s gledišta korisnika kvaliteta je sud kupca o cjelokupnoj izvrsnosti ili superiornosti usluge,³ a vrijednost cjelokupna procjena kupca o korisnosti usluge zasnovana na percepcijama o tome što je primljeno i što je dano.⁴ To je viđenje vrijednosti kao jednodimenzionalnog konstrukta u smislu balansiranja između koristi i žrtava korisnika koji proizlazi iz brojnih prethodnica, uključujući kvalitetu. Nasuprot tome, prema multidimenzionalnom poimanju vrijednosti, ona je agregatni koncept koji uključuje više međuzavisnih komponenti (kao što su percipirana cijena, kvaliteta, koristi i žrtve).⁵ Korisnici vrijednost usluge percipiraju u koristima kojima se zadovoljavaju njihove potrebe, a putem pružanja usluga određenih obilježja od strane poduzeća. Pritom koristi mogu biti funkcionalne, psihološke i ekonomske. Maksimizirajući svoju korisnost korisnici su s gledišta ekonomske koristi za uslugu skloniji platiti što manje za dobivene funkcionalne i psihološke koristi, s izuzetkom kada cijena znači psihološku korist.⁶

Potrebno je razlikovati percepcije koje se odnose na jednu transakciju, odnosno jedan susret s uslugom, i individualne percepcije koje su zasnovane na cjelokupnom iskustvu s jednim poduzećem. Susretom s uslugom smatra se "vremensko razdoblje tijekom kojeg je korisnik u izravnoj interakciji s uslugom",⁷ a može biti osobno licem u lice, telefonom ili bez izravnog ljudskog kontakta posredstvom raznih tehnologija ili poštom. Pritom zadovoljstvo korisnika susretom s uslugom proizlazi iz percepcije obilježja usluge (određenih pozitivnih ili negativnih događaja) koje korisnik doživljava tijekom susreta s uslugom.⁸

Razmatranje odnosa kvalitete, vrijednosti i zadovoljstva na razini susreta s uslugom dovelo je do djelomičnog slaganja u svezi s uzročno-posljedičnim odnosom, pri čemu se smatra da percipirana kvaliteta i cijena određuju percipiranu vrijednost iz koje proizlazi korisnikovo zadovoljstvo, odnosno da su percipirana kvaliteta i percipirana vrijednost determinante korisnikova zadovoljstva. U literaturi, međutim, ne postoji suglasnost u svezi s izravnim posljedičnim učinkom navedenih konstrukata na namjere ponašanja.⁹

Percepcije kvalitete i zadovoljstva na razinama susreta s uslugom i individualnog cjelokupnog iskustva s poduzećem, iskazuju uzajamni utjecaj sa snažnom općom tendencijom da zadovoljstvo susretom s uslugom proizlazi iz kvalitete vezane uz susret s uslugom, a cjelokupna kvaliteta odražava kumulativno, tj. cjelokupno zadovoljstvo koje nastaje ponavljanjem uslužnog iskustva, s djelomičnim obrnutim utjecajem. Isto tako, kvaliteta na razini susreta s uslugom djelomično utječe na oblikovanje cjelokupne kvalitete, dok zadovoljstvo susretom s uslugom ima određeni izravni utjecaj na oblikovanje cjelokupne kvalitete i cjelokupnog zadovoljstva poduzećem.¹⁰ Bitner i Hubbert¹¹ nalaze da su cjelokupna kvaliteta i cjelokupno zadovoljstvo uslugom nezavisni konstrukti, ali u snažnoj korelaciji, dok je zadovoljstvo susretom s uslugom posve različito od njih.

Posljedica ne/zadovoljstva na razini susreta s uslugom jesu hvaljenje, žaljenje i komunikacija od usta do usta, dok je posljedica cjelokupnog ne/zadovoljstva na razini pojedinca formiranje stava, izgradnja lojalnosti ili promjena uslužnog poduzeća.¹² Prema nalazu Jonesa i Suha,¹³ zadovoljstvo na razini transakcije neznatno utječe na namjere ponašanja kada je cjelokupno zadovoljstvo na visokoj razini, ali ima značajan utjecaj kada je ono na niskoj razini. Stoga, poduzeća ulaganjem konstantnih napora u pružanje kvalitetne usluge i postizanje cjelokupnog zadovoljstva mogu umanjiti posljedice nezadovoljstva jednim susretom s uslugom.

3. PRETHODNICE ZADOVOLJSTVA KORISNIKA

Zadovoljstvo korisnika uslugom pod utjecajem je obilježja proizvoda ili usluge, percepcije njihove kvalitete, cijene, te situacijskih i osobnih čimbenika.¹⁴ Proizlazi iz percepcije izvršenja usluge u usporedbi s očekivanjima te drugim usporednim standardima: potrebom, izvrsnošću, pravednošću te onim što je moglo biti.¹⁵ Na zadovoljstvo korisnika izvršenje može isto tako utjecati izravno bez ikakvih usporednih standarda. Nepodudarnosti odnosno odstupanje između izvršenja usluge i očekivanja u svezi s uslugom naziva se nepotvrđivanje očekivanja. Pritom se negativno nepotvrđivanje odnosi na negativno odstupanje kada je izvršenje ispod standarda odnosno očekivanja, a pozitivno nepotvrđivanje na pozitivno odstupanje kada je izvršenje bolje od standarda, te nulto nepotvrđivanje ili jednostavno potvrđivanje očekivanja kada je izvršenje jednako očekivanjima.¹⁶

Zadovoljenje potreba proizlazi iz ostvarenja usluge u odnosu na potrebe. Svaka usluga ima određena obilježja koja se mogu izraziti koristima za njezina korisnika, gdje prevođenje izvršenja obilježja usluge na zadovoljenje potrebe višeg reda čini korisnik. Pojedina obilježja usluga imaju različiti potencijal stvaranja zadovoljstva pa tako ovisno o ispunjenju potrebe bivalentni zadovoljavajući čimbenici mogu izazvati zadovoljstvo ili nezadovoljstvo, monovalentni nezadovoljavajući čimbenici ključna su obilježja koja mogu izazvati veliko nezadovoljstvo ukoliko ne odgovaraju potrebama, a u najboljem slučaju umjereno zadovoljstvo, dok su monovalentni zadovoljavajući čimbenici oni koji mogu pružiti najveću razinu zadovoljstva.

Percepcija kvalitete, kao jedne od ključnih dimenzija koje određuju zadovoljstvo, proizlazi iz usporedbe izvršenja usluge s očekivanjima zasnovanim na standardu izvrsnosti, bez obzira je li on zamišljen ili stvaran. Između dimenzija SERVQUAL-a (skale za mjerenje dimenzija kvalitete) opipljivost usluge je monovalentni nezadovoljavajući čimbenik, dok su ostali bivalentni zadovoljavajući čimbenici.¹⁷

Standard pravednosti odnosi se na "usporedbu pravičnosti, ispravnosti ili zaslužnosti u odnosu na druge entitete, bez obzira jesu li oni stvarni ili zamišljeni, individualni ili kolektivni, te jesu li osobe ili nisu",¹⁸ a u usporedbi s ostvarenjem iskazuje se kao distributivna pravičnost kao "dobiveno prema onome 'što se zaslužuje' na osnovi inputa",¹⁹ proceduralna pravičnost koja "istražuje način na koji se rezultat isporučuje"²⁰ i interaktivna pravičnost u smislu "načina na koji se korisnik tretira u smislu poštovanja, ljubaznosti i dostojanstva".²¹

Konačno, korisnik može doživjeti razočaranje s obzirom na "rezultate koji su se mogli dogoditi ili one koji su se dogodili drugim korisnicima koji su učinili drugačiji izbor proizvoda ili usluga".²² Meta-analizom 50 empirijskih istraživanja prethodnica i posljedica zadovoljstva Szymanski i Henard²³ nalaze da sve prethodnice zadovoljstva uzete u obzir: očekivanja, izvršenje, nepotvrđivanje, jednakost i afekt imaju statistički značajan i pozitivan učinak na zadovoljstvo. Naj snažniju korelaciju iskazuju nepotvrđivanje i jednakost, što menadžere upućuje na pristupe upravljanja očekivanjima korisnika i izvršenjem usluge te pravično tretiranje korisnika.

4. ČIMBENICI ZADOVOLJSTVA KORISNIKA SUSRETOM S USLUGOM

4.1. Dimenzije kvalitete usluge kao prethodnice zadovoljstva

Između navedenih prethodnica zadovoljstvo korisnika usluge bitno je određeno percepcijom kvalitete usluge. Kvaliteta usluge vezana je uz brojna eksplicitna i implicitna obilježja usluge čiju dihotomiju pojedini autori shvaćaju na različite načine. Tako Rust i Oliver²⁴ razlikuju: oblikovanje uslužnog proizvoda, uslužno okruženje i pružanje usluge. Prema Gronroosu²⁵ kvaliteta ima dvije dimenzije: tehničku, ili dimenziju rezul-

tata, i funkcionalnu, ili dimenziju vezanu uz proces, što je pod snažnim utjecajem imidža poduzeća koji ima ulogu filtera. Definira i kriterije percipirane kvalitetne usluge, i to: kriterije vezane uz rezultat (profesionalizam i vještine), kriterije vezane uz proces (stavovi i ponašanje, pristup i fleksibilnost, pouzdanost i dostojnost povjerenja, obnavljanje usluge) i kriterije vezane uz imidž (reputacija i vjerodostojnost), koji međutim nemaju snažnu empirijsku potvrdu.²⁶

Dimenzije percipirane kvalitete prema SERVQUAL skali²⁷ jesu: opipljive komponente, pouzdanost, odgovornost, sigurnost ponašanja (uključuje stručnost, ljubaznost, povjerenje, sigurnost) i empatija (uključuje pristup, komunikaciju, razumijevanje). One su utvrđene kao relevantne za mnoge usluge,²⁸ ali je istraživanjima u raznim uslužnim okruženjima u cilju prilagodbe specifičnostima usluge isto tako utvrđena potreba izostavljanja, dodavanja ili izmjene popisa dimenzija kvalitete usluge prema SERVQUAL-u. Shvaćajući kvalitetu kao multidimenzionalni, hijerarhijski konstrukt, Brady i Cronin²⁹ primarnim dimenzijama kroz koje korisnici vrednuju kvalitetu smatraju prethodno navedene Rust i Oliverove dimenzije kvalitete koje korisnici procjenjuju kroz ukupno 9 poddimenzija: kvaliteta interakcije (stav, ponašanje, stručnost), uslužno okruženje (uvjeti ambijenta, dizajn, društveni čimbenici) i kvaliteta rezultata (vrijeme čekanja, opipljive komponente i valencija), a koje su oblikovane pouzdanošću, odgovornošću i empatijom pružatelja usluge kao dimenzijama SERVQUAL-a.

Rust i Oliverova konceptualizacija usluge polazna je osnova i za jedan od novijih doprinosa mjerenju kvalitete elektroničkih usluga koji oblikuju i testiraju Fassnacht i Koese.³⁰ Njihov hijerarhijski model kvalitete internetskih usluga uz tri osnovne dimenzije uključuje i 9 specifičnih poddimenzija: kvaliteta okruženja (grafička kvaliteta, jasnoća prikaza), kvaliteta pružanja (privlačnost izbora, kvaliteta informacija, lakoća korištenja, tehnička kvaliteta) i kvaliteta rezultata (pouzdanost, funkcionalna korist, emocionalna korist).

Potrebno je, međutim, imati u vidu da korisnici mogu imati različite kriterije u vrednovanju kvalitete ovisno o osobnim vrijednostima, kulturi i sociodemografskim

osobinama. Tako Raajpoot³¹ utvrđuje da se percepcija kvalitete susreta s uslugom razlikuje u različitim kulturama te istraživanjem u Pakistanu oblikuje i testira PAKSERV koji obuhvaća 6 dimenzija kvalitete: opipljivost, pouzdanost, sigurnost, iskrenost, personalizacija i formalnost.

4.2. Izvori ne/zadovoljstva u interpersonalnoj komunikaciji

U istraživanju izvora ne/zadovoljstva susretima s uslugom koristi se tehnika ključnih (presudnih) događaja³² koja se sastoji u prikupljanju i bilježenju doslovnih opisa nezadovoljavajućih ili zadovoljavajućih susreta s uslugom, odnosno ključnih (presudnih) događaja kao "određenih interakcija između korisnika i poduzeća koji su posebno zadovoljavajući ili posebno nezadovoljavajući".³³ Istraživanjem u zračnom prijevozu, hotelijerstvu i pružanju hrane i pića, Bitner, Booms, Tetreault³⁴ razvijaju klasifikaciju ključnih (presudnih) događaja prema kojoj se izvori ne/zadovoljstva mogu svrstati u sljedeće kategorije: odgovor zaposlenika na greške u sustavu pružanja (uključuje 3 potkategorije), odgovor zaposlenika na potrebe i zahtjeve korisnika (uključuje 4 potkategorije), nepotaknute i nepredviđene akcije zaposlenika (uključuje 5 potkategorije), a koje se mogu odnositi i na zadovoljavajuće i na nezadovoljavajuće događaje. Iako Bitner, Booms i Tetreault naglašavaju da je njihova klasifikacija dovoljno apstraktna da bude primjenjiva u različitim uslužnim okruženjima, tehnika ključnih (presudnih) događaja dopušta iznalaženje specifičnih izvora zadovoljstva ili nezadovoljstva ovisno o posebnostima usluga. Primjerice, Bell, Gilbert i Lockwood³⁵ u maloprodaji utvrđuju sljedeće kategorije zadovoljavajućih ili nezadovoljavajućih događaja: cijena, proces, interpersonalni čimbenici, dodatne usluge koje se ne odnose na temeljnu djelatnost, proizvodi i fizičko okruženje, među kojima je najveći izvor nezadovoljstva proces, a zadovoljstva interpersonalna komunikacija. Istraživanjem u području sudjelovanja gledatelja u sportskim utakmicama Greenwell, Lee i Naeger³⁶ iznalaze čak 50 kategorija, među kojima je razumijevanje sporta glavni čimbenik zadovoljstva,

dok se čimbenici nezadovoljstva kod dva istraživana sporta bitno razlikuju.

Susret s uslugom pružatelji usluga mogu različito percipirati od korisnika, a u skladu s time Bitner, Booms, Mohr³⁷ istraživanjem i klasifikacijom događaja u hotelima, restoranima i u zračnom prijevozu s gledišta zaposlenika utvrđuju dodatnu kategoriju koja uključuje problematično ponašanje korisnika. Radi što boljeg razumijevanja susreta s uslugom osobito je korisno usporediti perspektivu pružatelja i korisnika usluge u svezi s ključnim (presudnim) događajima,³⁸ kao što u obzir treba uzeti i utjecaj ostalih kupaca na uslužno iskustvo.³⁹

4.3. Izvori ne/zadovoljstva s tehnologijama

Samouslužne tehnologije, čiji je značaj u isporuci usluga sve veći, jesu "tehnološko povezivanje koje korisnicima omogućuje da stvore uslugu nezavisno od izravne uključenosti uslužnog osoblja".⁴⁰ Analizom ključnih (presudnih) susreta s uslugom, Meuter, Ostrom, Roundtree i Bitner⁴¹ utvrđuju više kategorija događaja koje predstavljaju izvore zadovoljstva ili nezadovoljstva korisnika samouslužnim tehnologijama. Izvori zadovoljstva jesu: riješena snažna potreba, bolje od alternative (lakoća korištenja, izbjegavanje uslužnog osoblja, ušteda vremena, raspoloživo kada i gdje se želi i ušteda novca) te izvršenje posla. Uzroci nezadovoljstva mogu biti: greška u tehnologiji, procesne greške, loše oblikovanje (problem s dizajnom tehnologije ili problem s dizajnom usluge), te greške koje je prouzročio korisnik usluge. Ispitanici obnavljanje ne navode kao izvor zadovoljstva ili nezadovoljstva, što poduzeća upućuje na uspostavljanje postupaka obnavljanja usluge čime značajno mogu pridonijeti zadovoljstvu korisnika.

Istražujući susrete s uslugom u području elektroničkih transakcija, Massad, Heckmann i Crowston⁴² utvrđuju tri kategorije događaja koje mogu prouzročiti zadovoljstvo ili nezadovoljstvo korisnika: obilježja biti usluge (pružanje biti (srži) usluge, podržavajuće usluge i su-

čelje informacijskih tehnologija), obilježja i ponašanje pružatelja usluge (percipirana obilježja i ponašanje pružatelja usluge te povjerenje) te obilježja i ponašanje korisnika (korisnikova situacija prije susreta s uslugom). Ishod koji je imao najveći utjecaj na zadovoljstvo ili nezadovoljstvo bio je primitak traženog proizvoda ili usluge.

5. ULOGA POJAVNOSTI USLUGE U STVARANJU ZADOVOLJSTVA SUSRETOM S USLUGOM

5.1. Ljudi

5.1.1. Teorija uloga u susretima s uslugom

Razumijevanju susreta s uslugom licem u lice pridonosi teorija uloga i scenarija koja se zasniva na kazališnoj metafori. Prema kazališnoj metafori izvedba usluge pitanje je međusobnog utjecaja pružatelja i primatelja usluge, odnosno uslužnih glumaca i publike unutar fizičkog konteksta.⁴³ Na zadovoljstvo korisnika utječe svaka od četiriju komponenti kazališne metafore u susretima s uslugom: glumci, publika, fizičko okruženje i izvedba, gdje svako poduzeće odlikuje njihova jedinstvena kombinacija. Prema nalazu Grovea, Fiska i Dorscha,⁴⁴ najmanje ipak utječe publika čiji se utjecaj najviše spominje u kontekstu nezadovoljstva.

Od sudionika susreta s uslugom očekuje se da se ponašaju u skladu sa svojom ulogom i prema utvrđenom uslužnom scenariju. Podudarnost uloga znači "postojanje jasnog razumijevanja očekivanja u svezi s ulogom koje se ostvaruje na individualnoj razini ili unutar uslužnog procesa".⁴⁵ U suprotnom može doći do neusklađenosti uloga, gdje se radi o konfliktu između uloga u slučaju jasnog razumijevanja očekivanja u svezi s ulogama uz istovremeno neispunjeno očekivanje, ili o konfliktu unutar uloga koji se odnosi na nepodudar-

nost između pružatelja usluge i organizacije u svezi uloge. Prema tome, zadovoljstvo susretom s uslugom funkcija je podudarnosti percipiranog ponašanja i očekivanog ponašanja sudionika u različitim ulogama.⁴⁶

Zadovoljstvo može zavisi i o specifičnim interaktivnim ulogama gdje korisnici postavljaju očekivanja u svezi sebe i uslužnog osoblja. Tako ovisan korisnik zahtijeva pažnju, autonoman želi da ga se ostavi na miru, a onome koji traži uzajamnost odgovara suradnja pružatelja usluge. Nezainteresiranost i dominacija u pravilu se percipiraju nezadovoljavajućim ponašanjem uslužnog osoblja.⁴⁷

5.1.2. Zaposlenici

Idealnim susretom s uslugom može se smatrati onaj u kojem su zadovoljni i korisnik i pružatelj usluge. Prema postavkama uslužno-profitnog lanca,⁴⁸ pretpostavka zadovoljstva korisnika jest zadovoljstvo zaposlenika svojim poslom. Na njega izravno utječu interakcije između poduzeća i zaposlenika, odnosno interni susreti s uslugom, koji se mogu definirati kao "uzajamna interakcija između internih korisnika i internih pružatelja usluge".⁴⁹ Tijekom internih susreta s uslugom zaposlenici zadovoljavaju svoje brojne potrebe radi izvršenja radnih zadataka. No, za razliku od korisnika koji u pravilu lako mogu promijeniti pružatelja usluge, interni korisnici u situaciji nezadovoljstva teže mogu promijeniti poduzeće i ostaju ponovljeni korisnici. Istraživanjem ključnih događaja u području internih susreta s uslugom u bankarstvu⁵⁰ utvrđuju da se zabilježeni događaji mogu smjestiti u tri glavne originalne skupine koje su utvrdili Bitner, Booms i Tetreault.⁵¹ No unutar kategorija potrebne su djelomične prilagodbe u skladu s prirodom internih susreta s uslugom. Izvršenje pružatelja usluge presudna je determinanta ishoda usluge za korisnika u uslužnim situacijama kada susret s uslugom ima dulje vremensko trajanje, uključuje prostornu bliskost ili dodir i ima veći emocionalni naboj.⁵² Važna osobina zaposlenika s pozitivnim utjecajem na zadovoljstvo korisnika njihova je emocionalna inteligencija, kojom se smatra "sposobnost da zapažaju vlastite i tuđe emocije i točno izražavaju svoje emocije; olakšavaju razmišljanje i rješavanje problema kroz

korištenje emocija; razumiju uzroke emocija i odnose između emocionalnih iskustava; te upravljaju vlastitim i tuđim emocijama".⁵³ Posebno izražavanjem topline tijekom susreta s uslugom zaposlenici utječu na emocije korisnika i time posredno na njihovu percepciju kvalitete te povjerenje i lojalnost uslužnom poduzeću.⁵⁴ Percepciji kvalitete usluge i zadovoljstvu korisnika osobito pridonose uvijek nasmijani zaposlenici koje korisnici nesvjesno imitiraju.⁵⁵

Konačno, zaposlenici mogu svjesno sprječavati dobro izvršenje usluge, odnosno sabotirati uslugu, što se definira kao "ponašanje člana organizacije koje je izvedeno namjerno s nakanom negativnog utjecaja na uslugu".⁵⁶ Prema istraživanju Harrisa i Ogbonna,⁵⁷ tako se ponaša 85% osoblja prve linije i to se, uz ostale negativne učinke na zaposlenike i izvršenje organizacije, u okviru izvršenja usluge negativno odražava na kvalitetu usluge i korisnikovo zadovoljstvo.

5.1.3. Korisnici usluga

Samom nazočnošću tijekom korištenja usluge korisnici mogu pridonijeti njezinom uspješnom ili neuspješnom izvršenju, a time i vlastitom zadovoljstvu ili nezadovoljstvu. Korisnici usluga često se promatraju kao "djelomično zaposleni" pridonoseći time kvaliteti usluge i produktivnosti poduzeća. Keh i Teo⁵⁸ postavljaju hipotezu da korisnici koji ulažu veći napor tijekom pružanja usluge pridaju joj veću vrijednost i zadovoljniji su nakon uslužnog iskustva promatrajući cjelokupno zadovoljstvo. Općenito, korisnik pridonosi svom zadovoljstvu zainteresiranošću, preuzimanjem odgovornosti za vlastite greške, ali i žaljenjem u slučajevima nezadovoljstva uslugom. Ponekad korisnici mogu remetiti uslužni proces i time izravno onemogućavati zadovoljavajuće izvršenje susreta s uslugom. Ti korisnici iskazuju nefunkcionalno ponašanje s negativnim učincima na kontaktno uslužno osoblje, ostale korisnike i poduzeće, te je prema njima potrebno poduzeti odgovarajuće korake.⁵⁹ Na percepciju kvalitete i zadovoljstva utječu i drugi korisnici koji mogu izazvati nezadovoljstvo razornim ponašanjem, izazivanjem kašnjenja, pretjeranom gužvom ili nekompatibilnim potrebama. Suprotno, u nekim uslužnim situacijama

nazočnost drugih korisnika pridonosi doživljaju usluge ili korisnici međusobno pomažu jedni drugima pri isporuci i korištenju usluge.⁶⁰

5.2. Proces

Kroz proces se u međuzavisnosti s izvršenjem ljudskog čimbenika i fizičkom pojavnošću usluge prelama cjelokupno izvršenje. U tom smislu Mayer i Bowen⁶¹ proces promatraju kao sastavnicu dvaju elemenata: proces uslužnog sklopa odnosno onih elemenata relativno određenih upravljačkim odlukama (tehnologija, dostupnost, količina interakcije, prilagodba usluge, vidljivost, odjeća zaposlenika, fizička pojavnost i način pružanja) i proces pružanja usluge koji je primarno varijabilan zbog uključenosti ljudskog čimbenika (nastup zaposlenika, izgled radnog okruženja, napor zaposlenika, trajanje procesa, sudjelovanje korisnika, empatija, pouzdanost i sigurnost). Tijekom pružanja usluge ti su elementi modificirani od strane korisnikovih percepcijskih filtera, uključujući viđenje imidža marke, percipirani rizik i raspoloženje tijekom pružanja usluge.

Unutar procesa pružanja usluge može se razlikovati pružanje biti (srži) usluge kojoj prethodi i slijedi pružanje pomoćnih odnosno perifernih usluga, te se mogu razlikovati faze korištenja biti (srži) usluge i perifernih usluga. U svakoj od faza odvija se vrednovanje elemenata usluge i oblikovanje očekivanja s utjecajem na percepciju zadovoljstva u sljedećoj fazi. Iako su značajne i periferne usluge, za zadovoljstvo korisnika susretom s uslugom presudno je ostvarenje biti (srži) usluge.

Tijekom prvih kontakata s uslugom osobiti značaj ima fizičko okruženje i vrijeme koje se provede u čekanju.⁶² Zadovoljstvo vremenom čekanja ima pozitivan utjecaj na zadovoljstvo uslugom, te na njega utječu percipirano vrijeme čekanja, zadovoljstvo informacijama koje se pružaju u situacijama kašnjenja te zadovoljstvo uslužnim okruženjem.⁶³ Prethodnica je percipiranom vremenu čekanja stvarno vrijeme čekanja koje je potrebno najviše moguće smanjiti, te istodobno raditi na smanjenju percepcije vremena čekanja putem psihologije vremena čekanja.⁶⁴

Cjelokupno zadovoljstvo susretom s uslugom rezultat je zadovoljstva u pojedinim fazama pružanja usluge. Utvrđeno je da korisnici općenito preferiraju poboljšanje izvedbe tijekom trajanja susreta s uslugom, odnosno da je zadovoljstvo veće ukoliko između dvaju susreta s uslugom, koji imaju jednaki broj pozitivnih i negativnih događaja, tijekom događaja ima pozitivan trend poboljšanja.⁶⁵ Ističe se značaj posljednjeg događaja te prema pravilu vršak-kraj korisnici cjelokupni slijed događaja vrednuju uprosječivanjem najintenzivnijih emocionalnih iskustava tijekom trajanja susreta s uslugom i zadovoljstva ili neugode pri kraju susreta s uslugom.⁶⁶

5.3. Fizička pojavnost

Zbog temeljne neopipljivosti usluge za vrednovanje uslužnog izvršenja izuzetno je važna pojavnost usluge, odnosno "okruženje u kojem se usluga isporučuje i u kojem su korisnici i poduzeće u interakciji, te svi opipljivi elementi koji olakšavaju izvršenje i komunikaciju usluge".⁶⁷ Svoju ulogu ima u oblikovanju očekivanja korisnika u obliku dizajna okruženja, dekora, oznaka i posjetnica kao i uniformi zaposlenika, dok u fazi vrednovanja usluge tijekom susreta s uslugom presudni postaju zvukovi, mirisi, temperatura, teksture i udobnost namještaja.⁶⁸ Fizičko uslužno okruženje (engl. servicescape, kao sastavnica fizičke pojavnosti) ima različitu ulogu ovisno o situaciji pružanja usluge. Tako kod samousluživanja utječe samo na korisnike, kod usluga koje se isporučuju na daljinu ima utjecaja samo na zaposlenike, dok kod interpersonalne komunikacije utječe i na zaposlenike i na korisnike.

U situacijama kada korisnici fizički ulaze u određeno fizičko uslužno okruženje pod utjecajem su niza čimbenika gdje se njegov učinak na ponašanje sudionika susreta s uslugom može objasniti teorijom stimulans-organizam-odgovor. U kontekstu navedenog, fizičko uslužno okruženje elementima atmosfere, prostora i njegove funkcionalnosti te znakovljem i simbolima holistički utječe na zaposlenike i korisnike koji na neko uslužno okruženje interno reagiraju kognitivno (vjero- vanjima, kategorizacijom i simboličkim značenjem),

emocionalno (raspoloženjem, stavom) i psihološki (bolom, udobnošću, kretanjem, fizičkim odgovorom). Slijedi individualno ponašanje čiji je temeljni oblik pristup ili izbjegavanje fizičkog uslužnog okruženja, gdje ovisno o mogućnostima fizičke blizine, rasporedom sjedećih mjesta te veličine i fleksibilnosti fizičkog uslužnog okruženja dolazi do društvene interakcije između zaposlenika i korisnika te drugih korisnika.⁶⁹ Utjecaj fizičkog uslužnog okruženja na zadovoljstvo korisnika nije izoliran, nego djeluje združeno s kvalitetom interakcije između pružatelja usluge i korisnika,⁷⁰ te međusobnih interakcija korisnika.⁷¹

6. NEZADOVOLJAVAJUĆI SUSRETI S USLUGOM I OBNAVLJANJE USLUGE

Zbog neopipljivosti i istovremene proizvodnje i korištenja kod usluga je gotovo nemoguće izbjeći grešku, koja se može definirati kao "usluga koja nije udovoljila očekivanjima korisnika".⁷² Na grešku kod pružanja usluge korisnici mogu reagirati na različite načine, uobičajeno nezadovoljstvom, ali i emocionalnom reakcijom te odgovorom u obliku ponašanja. Poželjno je da se korisnici žale jer na taj način pružaju korisne informacije za poboljšanje usluge. Pozitivan učinak na buduće namjere žaljenja korisnika imaju interakcijska i distributivna pravičnost tijekom neuspjelog susreta s uslugom, dok takav učinak proceduralne pravičnosti izostaje.⁷³

Odgovor poduzeća na žalbu prema Davidowu⁷⁴ trebao bi biti pravodoban, odgovoran, uključivati naknadu, olakšavanje postupka i osobnu interakciju. U okviru obnavljanja usluge kao ponovnog pružanja usluge koja u prvom pokušaju nije dobro pružena, posebno je važno korisnicima pružiti odgovarajuće objašnjenje o razlozima pogreške. Pritom ono može biti u obliku opravdanja ili pozivanja na lošiju situaciju drugih korisnika usluga, gdje istraživanjem u području hotelske usluge Sparks i Fredline⁷⁵ nalaze da je u svim situacijama djelotvornije objašnjenje koje poziva na lošiju situaciju drugih korisnika usluga.

Način na koji poduzeće postupa tijekom obnavljanja usluge utječe na korisnikovo zadovoljstvo kao "stupanj u kojem je korisnik zadovoljan s naporom obnavljanja usluge vezane uz određenu transakciju koji slijedi uslužnu grešku"⁷⁶ i na ponašanje korisnika nakon žaljenja u obliku namjera kupnji, vjerojatnosti i vrijednosti komunikacije od usta do usta te eventualnog žaljenja trećim stranama. Za mjerenje zadovoljstva korisnika nakon obnavljanja usluge Boshoff⁷⁷ razvija skalu koju naziva RECOVSAT i koja se u generičkom obliku sastoji od 6 dimenzija: komunikacije, osnaživanja zaposlenika, povratne veze, naknade, objašnjenja i opipljivih elemenata. No, zbog posebnosti pojedinih usluga upućuje na prilagodbu instrumentarija u konkretnim uslužnim situacijama ispitivanjem primjerenosti i drugih dimenzija. Unatoč nužnosti pristupanja obnavljanju usluge u slučaju lošeg izvršenja te čestom uspješnom obnavljanju, ponekad i izvrsnom uslijed čega može doći do većeg zadovoljstva nego da greške nije bilo, iz istraživanja Berryija i Yadava⁷⁸ proizlazi da je zadovoljstvo korisnika nakon obnavljanja usluge niže nego kod usluge koja je dobro izvršena iz prvoga puta. Stoga naglasak poduzeća ne treba biti na obnavljanju usluge, nego na izbjegavanju grešaka pri njezinoj izvedbi.

7. ZAKLJUČAK

Korisnici uslugu temeljno doživljavaju kroz susrete s uslugom u odnosu na koje stvaraju percepcije kvalitete, vrijednosti i zadovoljstva. Percepcije korisnika na razini susreta s uslugom utječu na oblikovanje individualnih percepcija u odnosu na cjelokupno poduzeće te se time razumijevanjem usluge na razini susreta s uslugom ona može poboljšati s pozitivnim učinkom na lojalnost korisnika i profitabilnost poduzeća. Stoga proučavanje određujućih čimbenika zadovoljstva korisnika pridonosi uvidu u konkretne uzroke uspješnosti uslužnog poduzeća.

Zadovoljstvo korisnika susretom s uslugom proizlazi iz percepcija obilježja usluge određene pozitivnim ili negativnim događajima koje je korisnik doživio tijekom tih interakcija. Bitna prethodnica zadovoljstva korisnika vezana uz obilježja usluge jest percipirana kvaliteta usluge, u svezi s kojom ne postoje jedinstveno definirane dimenzije. U iznalaženju uzroka ne/zadovoljstva događajima tijekom susreta s uslugom posebno je korisna tehnika ključnih (presudnih) događaja, koja je primjenjiva za interpersonalne susrete s uslugom i one posredstvom tehnologija.

Presudno značenje za ostvarenje korisnikova zadovoljstva ima pojavnost usluge koja uključuje ljude, proces i fizičku pojavnost, čije su interakcije najsloženije kada korisnici posjećuju uslužno poduzeće gdje se zadovoljstvo i ponašanje pružatelja usluge i korisnika može objasniti teorijom uloge i scenarija u kontekstu kazališne metafore. Utjecaj fizičkog okruženja nije izoliran, nego na zadovoljstvo korisnika djeluje združeno s kvalitetom interakcije između pružatelja i primatelja usluge te međusobnih interakcija korisnika. Za zadovoljstvo korisnika značajno je glatko odvijanje procesa sa što kraćim vremenom čekanja. Iako na zadovoljstvo korisnika posebno utječu posljednji događaji susreta s uslugom, potrebno je konstantno održavati visoku kvalitetu izvedbe.

Zbog prirode usluga greške tijekom susreta s uslugom moguće su i česte. Radi zadržavanja korisnika potrebno je poticati nezadovoljne korisnike da se žale i potom odgovarajućim postupcima postići njihovo zadovoljstvo. Ipak, unatoč njihovom mogućem posljedičnom visokom zadovoljstvu nakon obnavljanja usluge, zbog osjetljivosti ljudi u međusobnoj komunikaciji, u pravom se smislu može smatrati pravilom – od prve učiniti dobro.

LITERATURA

1. Barger, P.B., Grandey, A.A.: Service with a smile and encounter satisfaction: Emotional contagion and appraisal mechanisms, **Academy of Management Journal**, Vol. 49, No. 6, 2006, str. 1229-1238.
2. Bell, J., Gilbert, D., Lockwood, A.: Service quality in food retailing operations: a critical incident analysis, **The International Review of Retailing, Distribution and Consumer Research**, Vol. 7, No. 4, 1997, str. 405-423.
3. Bielen, F., Demoulin, N.: Waiting time influence on the satisfaction-loyalty relationship in services, **Managing Service Quality**, Vol. 17, No. 2, 2007, str. 174-193.
4. Bitner, M.J., Booms, B.H., Mohr, L.A.: Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint, **Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 4, 1994, str. 95-106.
5. Bitner, M.J., Booms, B.H., Tetreault, M.S.: The Service Encounter: Diagnosing Favourable and Unfavourable Incidents, **Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 1, 1990, str. 71-84.
6. Bitner, M.J.: Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surrounding and Employee Responses, **Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 2, 1990, str. 69-82.
7. Boshoff, C.: Recovsat: An Instrument to Measure Satisfaction with Transaction-Specific Service Recovery, **Journal of Service Research**, Vol. 1, No. 3, 1999, str. 236-249.
8. Brady, M.K., Cronim, J., Jr.: Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach, **Journal of Marketing**, Vol. 65, No. 3, 2001, str. 34-49.
9. Broderick, A.J.: Role Theory and the Management of Service Encounters, **The Service Industries Journal**, Vol. 19, No. 2, 1999, str. 117-131.
10. Capon, N., Hulbert, J.M.: **Marketing Management in the 21st Century**, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, NJ, 2001.
11. Cronin, J.J., Brady, M.K., Hult, G.T.M.: Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments, **Journal of Retailing**, Vol. 76, No. 2, 2000, str. 193-218.
12. Czepiel, J.A., Solomon, M.R., Surprenant, C.F. (eds.): **The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses**, Lexington Books, Lexington, MA, 1985.
13. Dalakas, V.: The Importance of a Good Ending in a Service Encounter, **Services Marketing Quarterly**, Vol. 28, No. 1, 2006, str. 35-53.
14. Davidow, M.: Organizational Responses to Customer Complaints: What Works and What Doesn't, **Journal of Service Research**, Vol. 5, No. 3, 2003, str. 225-250.
15. Davis, M.M., Heineke, J.: Understanding the Roles of the Customer and the Operation for Better Queue Management, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 14, No. 5, 1994, str. 21-34.
16. Ekinici, Y.: A Review of Theoretical Debates on the Measurement of Service Quality: Implications for Hospitality Research, **Journal of Hospitality & Tourism Research**, Vol. 26, No. 3, 2002, str. 199-216.
17. Fassnacht, M., Koese, I.: Quality of Electronic Services: Conceptualizing and Testing a Hierarchical Model, **Journal of Services Research**, Vol. 9, No. 1, 2006, str. 19-37.
18. Flanagan, J.C.: The Critical Incident Technique, **Psychological Bulletin**, Vol. 51, No. 4, 1954, str. 327-358.
19. Greenwell, T.C., Lee, J., Naeger, D.: Using the Critical Incident Technique to Understand Critical Aspects of the Minor League Spectator's Experience, **Sport Marketing Quarterly**, Vol. 16, No. 4, 2007, str. 190-198.
20. Gremler, D.D., Bitner, M.J., Evans, K.R.: The Internal Service Encounter, **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 5, No. 2, 1994, str. 34-56.
21. Gronroos, C.: **Service Management and Marketing**, Lexington Books, Massachusetts/Toronto, 1990.

22. Grove, S.J., Fisk, R.P., Dorsch, M.J.: Assessing the Theatrical Components of the Service Encounter: A Cluster Analysis Examination, **Service Industries Journal**, Vol. 18, No. 3, 1998, str. 116-134.
23. Grove, S.J., Fisk, R.P.: The Impact of Other Customers on Service Experiences: A Critical Incident Examination of 'Getting Along', **Journal of Retailing**, Vol. 73, No. 1, 1997, str. 63-85.
24. Guiry, M.: Consumer and Employee Roles in Service Encounters, **Advances in Consumer Research**, Vol. 19, No. 1, 1992, str. 666-672.
25. Harris, L.C., Ogbonna, E.: Exploring Service Sabotage: The Antecedents, Types and Consequences of Frontline, Deviant, Antiservice Behaviors, **Journal of Service Research**, Vol. 4, No. 3, 2002, str. 163-183.
26. Harris, L.C., Reynolds, K.L.: The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior, **Journal of Service Research**, Vol. 6, No. 2, 2003, str. 144-161.
27. Heskett, J.L., Sasser, Jr., W.E., Schlesinger, L.A.: **The Service Profit Chain**, First Edition, The Free Press, New York, NY, 1997.
28. Johnson, L.: Using the Critical Incident Technique to Assess Gambling Customer Satisfaction, **UNLV Gaming Research & Review Journal**, Vol. 6, No. 2, 2002, str. 1-12.
29. Jones, M.A., Suh, A.: Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: an empirical analysis, **Journal of Services Marketing**, Vol. 14, No. 2, 2000, str. 147-159.
30. Keh, H.T., Teo, C.W.: Retail customers as partial employees in service provision: a conceptual framework, **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 29, No. 8, 2001, str. 370-378.
31. Kernbach, S., Schutte, N.S.: The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction, **Journal of Services Marketing**, Vol. 19, No. 7, 2005, str. 438-444.
32. Lemmink, J., Mattsson, J.: Employee behavior, feelings of warmth and customer perception in service encounters, **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 30, No. 1, 2002, str. 18-33.
33. Massad, N., Heckmann, R., Crowston, K.: Customer Satisfaction with Electronic Service Encounters, **International Journal of Electronic Commerce**, Vol. 10, No. 4, 2006, str. 73-104.
34. Mayer, K.J., Bowen, J.T., Moulton, M.R.: A proposed model of the descriptors of service process, **Journal of Services Marketing**, Vol. 17, No. 6, 2003, str. 621-639.
35. McCollough, M.A., Berry, L.L., Yadav, M.S.: An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery, **Journal of Service Research**, Vol. 3, No. 2, 2000, str. 121-137.
36. Meuter, M.L., Ostrom, A.L., Roundtree, R.I., Bitner, M.J.: Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters, **Journal of Marketing**, Vol. 64, No. 3, 2000, str. 50-64.
37. Namasivayam, K., Mattila, A.S.: Accounting for the Joint Effects of the Servicescape and Service Exchange on Consumers' Satisfaction Evaluations, **Journal of Hospitality & Tourism Research**, Vol. 31, No. 3, 2007, str. 3-18.
38. Oliver, R.L.: **Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Customer**, The McGraw-Hill Companies Inc., 1997.
39. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L.: SERVQUAL: A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, **Journal of Retailing**, Vol. 64, No. 1, 1988, str. 12-40.
40. Price, L.L., Arnould, E.J., Tierney, P.: Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance, **Journal of Marketing**, Vol. 59, No. 2, 1995, str. 83-97.
41. Raajpoot, N.: Reconceptualizing Service Encounter Quality in a Non-Western Context, **Journal of Service Research**, Vol. 7, No. 2, 2004, str. 181-201.
42. Redfern, S., Norman, I.: Quality of nursing care perceived by patients and their nurses: an application of the critical incident technique: Part 1 and Part 2, **Journal of Clinical Nursing**, Vol. 8, No. 4, 1999, str. 407-421.
43. Rust, R.T., Oliver, R.L. (eds.): **Service Quality: New Directions in Theory and Practice**, Sage Publications, Inc., 1994.

44. Sanchez-Fernandez, R., Iniesta-Bonillo, M.A.: The concept of perceived value: a systematic review of the research, **Marketing Theory**, Vol. 7, No. 4, 2007, str. 427-451.
45. Solomon, M.R., Surprenant, C., Czepiel, J.A., Gutman, E.G.: The Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter, **Journal of Marketing**, Vol. 49, No. 4., 1985, str. 99-111.
46. Sparks, B., Fredline, L.: Providing an Explanation for Service Failure: Context, Content, and Customer Responses, **Journal of Hospitality & Tourism Research**, Vol. 31, No. 2, 2007, str. 241-260.
47. Szymanski, D.M., Henard, D.H.: Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 29, No. 1, 2001, str. 16-35.
48. Tombs, A., McColl-Kennedy, J.R.: Social-Servicescape Conceptual Model, **Marketing Theory**, Vol. 3, No. 4, 2003, str. 447-475.
49. Verhoef, P.C., Antonides, G., de Hoog, A.N.: Service Encounters as a Sequence of Events: The Importance of Peak Experiences, **Journal of Service Research**, Vol. 7, No. 1, 2004, str. 53-64.
50. Voorhees, C.M., Brady, M.K.: A Service Perspective on the Drivers of Complaint Intentions, **Journal of Service Research**, Vol. 8, No. 2, 2005, str. 192-204.
51. Walker, J.L.: Service encounter satisfaction: conceptualized, **Journal of Services Marketing**, Vol. 9, No. 1, 1995, str. 5-14.
52. Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D.: **Services marketing**, McGraw-Hill Irwin, New York, NY, 2006.
53. Zeithaml, V.A.: Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, **Journal of Marketing**, Vol. 52, No. 3, 1988, str. 2-22.

Bilješke

- ¹ Oliver, R.L.: Satisfaction: **A Behavioral Perspective on the Customer**, The McGraw-Hill Companies, Inc., 1997, str. 13.
- ² Ibid., str. 177-180.
- ³ Zeithaml, V.A.: Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, **Journal of Marketing**, Vol. 52, No. 3, 1988, str. 3.
- ⁴ Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D.: **Services marketing**, McGraw-Hill Irwin, New York, NY, 2006, str. 527.
- ⁵ Sanchez-Fernandez, R., Iniesta-Bonillo, M.A.: The concept of perceived value: a systematic review of the research, **Marketing Theory**, Vol. 7, No. 4, 2007, str. 427-451.
- ⁶ Capon, N., Hulbert, J.M.: **Marketing Management in the 21st Century**, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, NJ, 2001, str. 92-93.
- ⁷ Shostack, G.L.: Planning the Service Encounter – in: Czepiel, J.A., Solomon, M., Surprenant, C.F. (eds.): **The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses**, Lexington Books, Lexington, MA, 1985, str. 243.
- ⁸ Fiebelkorn, S.L.: Retail Service Encounter Satisfaction: Model and Measurement – in: Czepiel, J.A., Solomon, M.R., Surprenant, C.F. (eds.): op. cit., str. 183.
- ⁹ Cronin, Jr., J.J., Brady, M.K., Hult, G.T.M.: Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments, **Journal of Retailing**, Vol. 76, No. 2, 2000, str. 197.
- ¹⁰ Oliver, R.L.: op. cit., str. 181-183.
- ¹¹ Bitner, M.J., Hubbert, A.R.: Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality: The Customer's Voice – in: Rust, R.T., Oliver, R.L. (eds.): **Service Quality: New Directions in Theory and Practice**, Sage Publications, Inc., 1994, str. 92.
- ¹² Oliver, R.L.: op. cit., str. 15.
- ¹³ Jones, M.A., Suh, A.: Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: an empirical analysis, **Journal of Services Marketing**, Vol. 14, No. 2, 2000, str. 147-159.

- ¹⁴ Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D.: op. cit., str. 107-112.
- ¹⁵ Oliver, R.L.: op. cit., str. 24.
- ¹⁶ Ibid., str. 104.
- ¹⁷ Ibid., str. 155.
- ¹⁸ Ibid., str. 194.
- ¹⁹ Ibid., str. 202.
- ²⁰ Ibid., str. 207.
- ²¹ Ibid., str. 207.
- ²² Ibid., str. 216.
- ²³ Szymanski, D.M., Henard, D.H.: Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 29, No. 1, 2001, str. 24-29.
- ²⁴ Rust, R.T., Oliver, R.L.: Service Quality: Insights and Managerial Implications From the Frontier – in: Rust, R.T., Oliver, R.L. (eds.): op. cit., str. 3.
- ²⁵ Gronroos, C.: **Service Management and Marketing**, Lexington Books, Massachusetts/Toronto, 1990, str. 37. i 47.
- ²⁶ Ekinici, Y.: A Review of Theoretical Debates on the Measurement of Service Quality: Implications for Hospitality Research, **Journal of Hospitality & Tourism Research**, Vol. 26, No. 3, 2002, str. 201. i 212.
- ²⁷ Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L.: SERVQUAL: A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, **Journal of Retailing**, Vol. 64, No. 1, 1988, str. 12-40.
- ²⁸ Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D.: op. cit., str. 117.
- ²⁹ Brady, M.K., Cronim, J.: Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach, **Journal of Marketing**, Vol. 65, No. 3, 2001, str. 34-49.
- ³⁰ Fassnacht, M., Koese, I.: Quality of Electronic Services: Conceptualizing and Testing a Hierarchical Model, **Journal of Services Research**, Vol. 9, No. 1, 2006, str. 19-37.
- ³¹ Raajpoot, N.: Reconceptualizing Service Encounter Quality in a Non-Western Context, **Journal of Service Research**, Vol. 7, No. 2, 2004, str. 181-201.
- ³² Flanagan, J.C.: The Critical Incident Technique, **Psychological Bulletin**, Vol. 51, No. 4, 1954, str. 327-358.
- ³³ Bitner, M.J., Booms, B.H., Tetreault, M.S.: The Service Encounter: Diagnosing Favourable and Unfavourable Incidents, **Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 1, 1990, str. 73.
- ³⁴ Ibid., str. 71-84.
- ³⁵ Bell, J., Gilbert, D., Lockwood, A.: Service quality in food retailing operations: a critical incident analysis, **The International Review of Retailing, Distribution and Consumer Research**, Vol. 7, No. 4, 1997, str. 405-423.
- ³⁶ Greenwell, T.C., Lee, J., Naeger, D.: Using the Critical incident technique to Understand Critical Aspects of the Minor league Spectator's Experience, **Sport Marketing Quarterly**, Vol. 16, No. 4, 2007, str. 190-198.
- ³⁷ Bitner, M.J., Booms, B.H., Mohr, L.A.: Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint, **Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 4, 1994, str. 95-106.
- ³⁸ Johnson, L.: Using the Critical Incident Technique to Assess Gambling Customer Satisfaction, **UNLV Gaming Research & Review Journal**, Vol. 6, No. 2, 2002, str. 1-12.; Redfern, S., Norman, I.: Quality of nursing care perceived by patients and their nurses: an application of the critical incident technique: Part 1 and Part 2, **Journal of Clinical Nursing**, Vol. 8, No. 4, 1999, str. 407-421.
- ³⁹ Grove, S.J., Fisk, R.P.: The Impact of Other Customers on Service Experiences: A Critical Incident Examination of 'Getting Along', **Journal of Retailing**, Vol. 73, No. 1, 1997, str. 63-85.
- ⁴⁰ Meuter, M.L., Ostrom, A.L., Roundtree, R.I., Bitner, M.J.: Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters, **Journal of Marketing**, Vol. 64, No. 3, 2000, str. 50.
- ⁴¹ Ibid., str. 50-64.

- ⁴² Massad, N., Heckmann, R., Crowston, K.: Customer Satisfaction with Electronic Service Encounters, **International Journal of Electronic Commerce**, Vol. 10, No. 4, 2006, str. 73-104.
- ⁴³ Grove, S.J., Fisk, R.P., Dorsch, M.J.: Assessing the Theatrical Components of the Service Encounter: A Cluster Analysis Examination, **Service Industries Journal**, Vol. 18, No. 3, 1998, str. 118.
- ⁴⁴ Ibid., str. 129.
- ⁴⁵ Broderick, A.J.: Role Theory and the Management of Service Encounters, **The Service Industries Journal**, Vol. 19, No. 2, 1999, str. 125.
- ⁴⁶ Solomon, M.R., Surprenant, C., Czepiel, J.A., Gutman, E.G.: The Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter, **Journal of Marketing**, Vol. 49, No. 4., 1985, str. 104.
- ⁴⁷ Guiry, M.: Consumer and Employee Roles in Service Encounters, **Advances in Consumer Research**, Vol. 19, No. 1, 1992, str. 668-671.
- ⁴⁸ Heskett, J.L., Sasser, Jr., W.E., Schlesinger, L.A.: **The Service Profit Chain**, First Edition, The Free Press, New York, NY, 1997.
- ⁴⁹ Gremler, D.D., Bitner, M.J., Evans, K.R.: The Internal Service Encounter, **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 5, No. 2, 1994, str. 35.
- ⁵⁰ Gremler, D.D., Bitner, M.J., Evans, K.R.: op. cit., str. 48-49.
- ⁵¹ Bitner, M., Booms, B., Tetreault, M.: op. cit., str. 71-51.
- ⁵² Price, L.L., Arnould, E.J., Tierney, P.: Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance, **Journal of Marketing**, Vol. 59, No. 2, 1995, str. 94.
- ⁵³ Kernbach, S., Schutte, N.S.: The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction, **Journal of Services Marketing**, Vol. 19, No. 7, 2005, str. 443.
- ⁵⁴ Lemmink, J., Mattsson, J.: Employee behavior, feelings of warmth and customer perception in service encounters, **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 30, No. 1, 2002, str. 29-30.
- ⁵⁵ Barger, P.B., Grandey, A.A.: Service with a smile and encounter satisfaction: Emotional contagion and appraisal mechanisms, **Academy of Management Journal**, Vol. 49, No. 6, 2006, str. 1229-1238.
- ⁵⁶ Harris, L.C., Ogbonna, E.: Exploring Service Sabotage: The Antecedents, Types and Consequences of Frontline, Deviant, Antiservice Behaviors, **Journal of Service Research**, Vol. 4, No. 3, 2002, str. 166.
- ⁵⁷ Ibid., str. 168.
- ⁵⁸ Keh, H.T., Teo, C.W.: Retail customers as partial employees in service provision: a conceptual framework, **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 29, No. 8, 2001, str. 375.
- ⁵⁹ Harris, L.C., Reynolds, K.L.: The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior, **Journal of Service Research**, Vol. 6, No. 2, 2003, str. 144-161.
- ⁶⁰ Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D.: op. cit., str. 392-395.
- ⁶¹ Mayer, K.J., Bowen, J.T., Moulton, M.R.: A proposed model of the descriptors of service process, **Journal of Services Marketing**, Vol. 17, No. 6, 2003, str. 622-623.
- ⁶² Walker, J.L.: Service encounter satisfaction: conceptualized, **Journal of Services Marketing**, Vol. 9, No. 1, 1995, str. 12.
- ⁶³ Bielen, F., Demoulin, N.: Waiting time influence on the satisfaction-loyalty relationship in services, **Managing Service Quality**, Vol. 17, No. 2, 2007, str. 174-193.
- ⁶⁴ Davis, M.M., Heineke, J.: Understanding the Roles of the Customer and the Operation for Better Queue Management, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 14, No. 5, 1994, str. 26-32.
- ⁶⁵ Dalakas, V.: The Importance of a Good Ending in a Service Encounter, **Services Marketing Quarterly**, Vol. 28, No. 1, 2006, str. 49.
- ⁶⁶ Verhoef, P.C., Antonides, G., de Hoog, A.N.: Service Encounters as a Sequence of Events: The Importance of Peak Experiences, **Journal of Service Research**, Vol. 7, No. 1, 2004, str. 55.

- ⁶⁷ Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D.: op. cit., str. 317.
- ⁶⁸ Bitner, M.J.: Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surrounding and Employee Responses, **Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 2, 1990, str. 72.
- ⁶⁹ Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D.: op. cit., str. 327- 333.
- ⁷⁰ Namasivayam, K., Mattila, A.S.: Accounting for the Joint Effects of the Servicescape and Service Exchange on Consumers' Satisfaction Evaluations, **Journal of Hospitality & Tourism Research**, Vol. 31, No. 3, 2007, str. 12.
- ⁷¹ Tombs, A., McColl-Kennedy, J.R.: Social-Servicescape Conceptual Model, **Marketing Theory**, Vol. 3, No. 4, 2003, str. 457-465.
- ⁷² Sparks, B., Fredline, L.: Providing an Explanation for Service Failure: Context, Content, and Customer Responses, **Journal of Hospitality & Tourism Research**, Vol. 31, No. 2, 2007, str. 242.
- ⁷³ Voorhees, C.M., Brady, M.K.: A Service Perspective on the Drivers of Complaint Intentions, **Journal of Service Research**, Vol. 8, No. 2, 2005, str. 192-204.
- ⁷⁴ Davidow, M.: Organizational Responses to Customer Complaints: What Works and What Doesn't, **Journal of Service Research**, Vol. 5, No. 3, 2003, str. 247.
- ⁷⁵ Sparks, B., Fredline, L.: Providing an Explanation for Service Failure: Context, Content, and Customer Responses, **Journal of Hospitality & Tourism Research**, Vol. 31, No. 2, 2007, str. 241-260.
- ⁷⁶ Boshoff, C.: Recovsat: An Instrument to Measure Satisfaction with Transaction-Specific Service Recovery, **Journal of Service Research**, Vol. 1, No. 3, 1999, str. 237.
- ⁷⁷ Ibid., str. 236-249.
- ⁷⁸ McCollough, M.A., Berry, L.L., Yadav, M.S.: An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery, **Journal of Service Research**, Vol. 3, No. 2, 2000, str. 121-137.