

Dr. sc. SUZANA MARKOVIĆ, docent
Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija

KVALITETA USLUGA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI: KONCEPT I MJERENJE

Istraživanja znanstvenih i stručnih radova, stranih autora, svjedoče o rastućem zanimanju za proučavanje koncepta kvalitete (Quality), upravljanja potpunom kvalitetom (Total Quality Management), kvalitete usluga (Service Quality) i zadovoljstva klijenta (Customer Satisfaction), za razliku od domaćih autora, koji vrlo rijetko ili samo s nekoliko aspekata, proučavaju ove koncepte.

U svojoj težnji za poboljšanjem kvalitete hotelskih usluga i zadovoljstva hotelskih gostiju, hotelski menadžeri često nailaze na problem mjerenja kvalitete usluga.

Stoga je cilj ovog istraživanja detaljno objasniti koncept kvalitete usluga, te koncept mjerenja kvalitete usluga. Osim toga, u radu se opisuje i SERVQUAL ljestvica mjerenja (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985., 1988., 1991.), kao i ostale ljestvice i modeli, koji se najčešće koriste u mjerenju kvalitete usluga u hotelskoj industriji.

Ključne riječi: kvaliteta, kvaliteta usluga, mjerenje, SERVQUAL, hotelska industrija

UVOD

Svrha i cilj ovog istraživanja su, u okviru ekonomskih znanosti, istražiti najvažnije fenomene o kvaliteti i kvaliteti usluga, te o njenom mjerenju u hotelskoj industriji. Hotelski menadžeri mogu efikasno utjecati na poboljšanje kvalitete hotelskih usluga i zadovoljstvo hotelskih gostiju, kao i na poboljšanje ekonomskih performansi hotelskog poslovanja, ako poznaju instrumentarij za mjerenje kvalitete usluga.

Hotelski menadžeri često nailaze na problem mjerenja kvalitete usluga. Pri tom se javljaju dvije prepreke: *prvo*, hotelski menadžeri ne znaju što sve hotelski gosti smatraju važnim, prilikom procjenjivanja kvalitete hotelskih usluga i kakva su njihova očekivanja i *drugo*, hotelski menadžeri nemaju pouzdane i valjane instrumente za mjerenje očekivanja i percepcije hotelskih gostiju, u pogledu kvalitete usluga.

Veliki broj studija pokazuje da hotelski menadžeri uglavnom nailaze na dvije prepreke prilikom provođenja određenih koraka na podizanju kvalitete hotelskih usluga. Postoji veliki broj radova koji obrađuju kvalitetu i upravljanje potpunom kvalitetom s konceptualnog aspekta, te nekolicina empirijskih istraživanja koja preporučuju menadžerima način i pomoć kako identificirati ključne elemente (dimenzije) po kojima hotelski gost može ocijeniti kvalitetu usluga. Međutim, ako nisu poznata očekivanja, želje i potrebe hotelskih gostiju, onda nije moguće provesti

određene mjere za njeno poboljšanje. Iako postoji nekoliko modela (ljestvica) za mjerenje kvalitete usluga i zadovoljstva klijenta, oni su često previše općeniti ili ad hoc modeli, i kao takvi često teško primjenjivi u hotelskoj industriji.

Nakon objavljivanja prvih rezultata primjene SERVQUAL modela (*Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985.*), uslijedila je rasprava o najpouzdanijem modelu za mjerenje kvalitete usluga. Od 1985., kada je model prvi puta objavljen, njegovi inovatori Parasuraman, Zeithaml i Berry, dalje su ga razvijali, objavljivali rezultate istraživanja i promovirali model kroz niz publikacija (*Parasuraman et al., 1985., 1986., 1988., 1990., 1991a., 1991b., 1993., 1994., Zeithaml et al., 1990., 1991., 1992., 1993.*).

Tijekom više od jednog desetljeća od objave tih rezultata, mnogi su znanstvenici pokušali potvrditi ili opovrgnuti pouzdanost i valjanost SERVQUAL modela, ili razviti vlastite modele i metode mjerenja. Od tada je SERVQUAL model doživio široku primjenu, ali i velike kritike s konceptualnog i operacionalizacijskog aspekta.

Kvaliteta usluga je postala važan konstrukt u brojnim istraživanjima uslužne industrije: stomatološke usluge (*Carman, 1990.*), hoteli (*Saleh i Ryan, 1992.*), putovanja i turizam (*Fick i Ritchie, 1991.*), automehaničarske usluge (*Bouman i Van der Wiele, 1992.*), poslovne škole (*Rigotti i Pitt, 1992.*), više obrazovanje (*Ford et al., 1993.; McElwee i Redman, 1993.*), hotelijerstvo (*Johns, 1993.*), računovodstvene usluge (*Freeman i Dart, 1993.*), arhitektonske usluge (*Baker i Lamb, 1993.*), rekreacijske usluge (*Taylor et al., 1993.*), bolnice (*Babakus i Mangold, 1992.; Mangold i Babakus, 1991.; Reidenbach i Sandifer-Smallwood, 1990.; Soliman, 1992.; Vandamme i Leunis, 1993.; Walbridge i Delene, 1993.*), avio-catering (*Babakus et al., 1993.a*), bankarstvo (*Kwon i Lee, 1994.; Wong i Perry, 1991.*), prodaja odjeće (*Gagliano i Hathcote, 1994.*) i lokalna uprava (*Scott i Shieff, 1993.*). Postoji, i niz neobjavljenih SERVQUAL istraživanja.

Svega nekoliko svjetskih znanstvenika primijenilo je SERVQUAL model u hotelskoj industriji: *Bojanic i Rosen (1994.)*, *Getty i Thompson (1994.)*, *Saleh i Ryan (1991.)*, *Mok i Armstrong (1998.)*, *Knutson et al. (1992.)*, *Heung i Wong (1997.)*. Većina istraživača prilagodila je SERVQUAL model hotelskoj industriji i došla do rezultata koji su bili drugačiji od originalnog SERVQUAL modela (*Parasuraman et al., 1985., 1988.*).

Na temelju ocjene dosadašnjih svjetskih istraživanja primjene SERVQUAL modela u mjerenju kvalitete usluga u hotelskoj industriji, može se zaključiti da problem, koji se obrađuje u ovom radu, u Hrvatskoj uopće nije obrađivan, te postoji teorijsko i praktično opravdanje takvog istraživanja.

1. KONCEPT KVALITETE USLUGA

Duži niz godina kvaliteta usluga predstavlja posebni izazov teoretičarima i stručnjacima koji se bave marketingom i marketingom usluga. Ona je apstraktan, višedimenzionalan, tijekom vremena promjenjiv koncept koji je izuzetno teško definirati, opisati i mjeriti. Suprotno teškoćama u određivanju i mjerenju kvalitete usluga, nezadovoljavajuću je kvalitetu lako i jednostavno ustanoviti. Korisnici brzo

napuštaju poduzeće čija usluga ne ispunjava njihova očekivanja, potrebe i želje, te odlaze konkurenciji.

Poduzeće, kojemu je cilj pružanje kvalitetne usluge, mora biti usredotočeno na ono što korisnik određuje kao kvalitetu, a ne isključivo na razmišljanja i stavove zaposlenika i uprave o tome što je dobra i kvalitetna usluga. Nažalost, nije rijetkost da se u uslužnim poduzećima, u većini slučajeva radi neznanja, smatraju dobrim i uspješnim niz operacija i aktivnosti koje klijent doživljava i ocjenjuje upravo suprotno. Kvalitetna usluga je ona u čijem se središtu stalno nalaze očekivanja, potrebe i želje klijenata prema kojima se kontinuirano prilagođavaju upravljanje i koordinacija unutrašnjih snaga, potencijala i procesa u poduzeću.

Značenje kvalitete različito je za različite klijente. Kvaliteta usluga je izrazito subjektivna kategorija. Percepcija kvalitete usluga ne nastaje odjednom, ona se oblikuje tijekom niza susreta s uslugom i uslužnim poduzećem. Ona označava stav, mišljenje i odnos klijenata prema usluzi koji nastaju temeljem i kao rezultat dugoročne i opsežne procjene ponude i ponašanja uslužnog poduzeća. Važna subjektivna i psihološka dimenzija, koja se ne smije nikako zanemariti u razmatranjima kvalitete usluge jest, da je korisnik često voljan platiti visoku ili najvišu cijenu za ono što ocjenjuje vrhunskom ili izuzetnom kvalitetom usluge.

Postoje različite definicije kvalitete usluga. Primjerice, Grönross (1984.)¹, Parasuraman, Zeithaml i Berry (1985.)², te Johnston (1994.)³ definiraju kvalitetu usluga kroz pojam zadovoljstva klijenta kao "*stupanj i smjer diskrepance (nepodudarnosti) između percepcije i očekivanja klijenta*".

Parasuraman *et al.* (1985.)⁴ nakon detaljnijeg istraživanja literature, predlažu tri važne teme iz područja kvalitete usluga:

- (1) Za klijente je teže ocijeniti kvalitetu usluga, nego kvalitetu dobara (*service quality is more difficult for the consumer to evaluate than goods quality*),
- (2) Percepcija kvalitete usluge je rezultat usporedbe klijentovih očekivanja sa dobivenom (stvarnom) uslugom (*service quality perceptions result from a comparison of consumer expectations with actual service performance*), i
- (3) Ocjenjivanje kvalitete se ne temelji samo na rezultatu usluge; ono uključuje i ocjenu procesa pružanja usluga (*quality evaluations are not made solely on the outcome of service; they also involve evaluations of the process of service delivery*).

Parasuraman *et al.* (1988.)⁵ definira percipiranu kvalitetu usluga kao "*opći sud, ili stav, povezan sa superiornom uslugom*" (*global judgment, or attitude, relating to the superiority of the service*).

¹ Grönross, C., "A Service Quality Model and its Marketing Implications", *Journal of Marketing*, 18, 1984., str. 36-44.

² Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Further Research", *Journal of Marketing*, 49, 1985., str. 41-50.

³ Ross, G. F., "Visitor-directed helping styles, service quality ideals and tourism impact judgments among potential tourist/hospitality industry employees", *Journal of Vacation Marketing*, 1, 1, 1994., str. 155; Poziv na izvor: Johnston, R., "A Framework for Developing a Quality Strategy in a Customer Processing Operation", University of Warwick working paper, March, 1987.

⁴ Parasuraman *et al.* (1985.), str. 42.

⁵ Parasuraman *et al.* (1988.), str. 16.

Brown i Swartz (1989.) ukazuju na nekoliko razlika između različitih pogleda na kvalitetu usluga, na temelju radova Grönroos (1983.) i Lehtinen i Lehtinen (1982.), vodeći računa o dimenzijama kvalitete usluga.

Ono "što" usluga daje ocjenjuje se nakon procesa pružanja (Brown i Swartz, 1989.)⁶. Ovu dimenziju Parasuraman *et al.* (1985.), nazivaju "kvaliteta rezultata" (*outcome quality*), Grönroos (1983.) "tehnička kvaliteta" (*technical quality*), a Lehtinen i Lehtinen (1982.) "fizička kvaliteta" (*physical quality*).

"Kako" je usluga pružena ocjenjuje se za vrijeme procesa usluživanja (Brown i Swartz, 1989.)⁷. Parasuraman *et al.* (1985.) tu dimenziju nazivaju "kvaliteta procesa" (*process quality*), "funkcionalna kvaliteta" (*functional quality*) Grönroos (1983.) i "interaktivna kvaliteta" (*interactive quality*) Lehtinen i Lehtinen (1982.).

Oliver (1980.)⁸ ističe da teorija kvalitete usluga predviđa da će klijenti ocijeniti kvalitetu niskom ako dobivena usluga ne zadovolji njihova očekivanja, odnosno visokom kada dobivena usluga premašuje klijentova očekivanja. Iz toga proizlazi, da se na temelju očekivanja klijenata ocjenjuje kvaliteta usluga. Veća kvaliteta usluga je garancija zadovoljstva uslugama i njihovog ponovnog korištenja. Kvaliteta usluga ima svoje korijene u teoriji životnog ciklusa proizvoda. Postoji opće prihvaćena tvrdnja u literaturi o upravljanju uslugama, da je kvaliteta usluga u vezi s zadovoljstvom klijenta.

Lewis (1984.)⁹ opisuje kvalitetu usluga kao "mjeru razine usluga koja se podudara s očekivanjima gosta". Smith (1982.)¹⁰ zagovara ideju da je kvalitetu usluga teško kvantificirati i predlaže mjerenja koja se koriste u proizvodnom sektoru. Voss *et al.* (1985.)¹¹ naglašava da je kvalitetu usluga teško mjeriti zbog njenog aspekta "nedodirljivosti" i smatra da se stoga kvaliteta usluga kao rezultat ignora. Johnston i Morris (1983.)¹² tvrde da uslužne organizacije mjere samo ono što se lako može mjeriti i kvantificirati, naglašavajući pri tome dvosmislenost "soft" kvalitativnog mjerenja kvalitete usluga. Slično, Kaplan (1983.)¹³ naglašava da i u proizvodnom sektoru postoji tendencija mjerenja onog što se lako kvantificira (npr. financijski rezultat i produktivnost), iako aspekti kao što su kvaliteta, inovativnost i fleksibilnost mogu biti značajni za uspjeh poduzeća na konkurentskom tržištu.

Konceptualno, aspekti kvalitete usluga mogu se grupirati u dvije kategorije: funkcionalne usluge (*functional service*) i osobne usluge (*personal service*). *Funkcionalne usluge* (*functional service*) se odnose na karakteristike usluga koje su slične karakteristikama proizvoda. Karakteristike funkcionalnih usluga se mogu

⁶ Brown, S. W., Swartz, T. A., "A Gap Analysis of Professional Service Quality", *Journal of Marketing*, 53, 2, 1989., str. 92.

⁷ Brown & Swartz (1989.), str. 92.

⁸ Oliver, R. L., "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, 17, November, 1980., str. 461

⁹ Lewis, R. C., "Isolating Differences in Hotel Attributes", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, November, 1984., str. 65

¹⁰ Smith, S., "How to Quantify Quality", *Management Today*, October, 1982., str. 41

¹¹ Voss, C., Armistead, C., Johnston, B., Morris, B., "Operations Management in Service Industries and the Public Sector", John Wiley and Sons, London, 1985., str. 102

¹² Johnston, R., Morris, B., "Monitoring and Control in Service Operations", *International Journal of Operations and Production Management*, 1983., str. 58

¹³ Kaplan, R. S., "Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research", *The Accounting Review*, 58, 4, 1983., str. 89

poboljšati individualno i bez direktne povezanosti s klijentima. Primjer funkcionalne usluge je npr. vrijeme čekanja u bolnicama. *Osobne usluge (personal service)*, s druge strane, se odnose na karakteristike usluga koje se teško, ili gotovo nemoguće, mogu poboljšati bez pomoći klijenata. Primjer takve usluge je npr. briga za klijenta, fleksibilnost i ophođenje s klijentima, uzimanje u obzir žalbi klijenata.

Na primjer, kada je Jim Clemmer (1990.)¹⁴ pitao grupu menadžera što za njih predstavlja kvaliteta usluga, dobio je niz izjava:

- *promptno reagiranje na žalbe ili probleme,*
- *dostupnost,*
- *dobra komunikacija s klijentima,*
- *respekt i ljubaznost,*
- *znanje održava ljude,*
- *kvalitetan rad zaposlenika,*
- *izgled i urednost,*
- *tehničko znanje i vještine,*
- *visoko kvalitetno poslovanje.*

Iz definicija je vidljiva uska povezanost između osobne usluge i kvalitete usluga.

Posebna pažnja istraživača usmjerena prema zadovoljstvu klijenta (*customer satisfaction*) i kvaliteti usluga (*service quality*), potaknula je bogatstvo hipoteza i empirijskih istraživanja u različitim znanstvenim disciplinama. Postoje mnogi razlozi zašto je fokusiranje na kvalitetu usluga iznimno važno. Prije svega, na tržištu postoji jaka konkurencija, ne samo u proizvodnim nego i u uslužnim djelatnostima, kao što su bankarstvo i hotelska industrija (Davidoff i Uttal, 1989.; Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988.; Berry, Zeithaml, Parasuraman, 1990.). Drugo, posljedica toga je situacija da se napredne ekonomije sve više pomiču prema ekonomijama usluga ili uslužnim ekonomijama, dok će njihov rast biti upravo aspekt poslovanja orijentiran prema usluzi. Taj rastući trend pokazuje da će se usluge međusobno natjecati za istog klijenta (Shugan, 1994.).¹⁵

Kako se može definirati kvaliteta usluga? Nažalost ne postoji univerzalna interpretacija. Kvaliteta usluga je kompleksan i kufuzan koncept. *"Ona znači različitu stvar za različite ljude u različito vrijeme i u različitim prilikama."*¹⁶ Kvaliteta usluga predstavlja ključnu determinantu konkurentnosti i ključ za poboljšanje profitabilnosti, a ne trošak poslovanja. Parasuraman, Zeithaml i Berry (1988.)¹⁷ tvrde da *"kvaliteta usluga sa stajališta klijenata proizlazi iz usporedbe klijentovih očekivanja i želja i njihovih stvarnih percepcija usluga."*

Kvaliteta usluga je nejasan konstrukt. U literaturu se često poistovjećuju pojmovi "zadovoljstvo" i "percipirana kvaliteta". Kvalitetu usluga, kao zadovoljstvo klijenta, opisuju sljedeći autori: Lewis i Booms (1983.), Eiglier i Langeard (1987.), te Parasuraman, Zeithaml i Berry (1988.). Većina radova naglašava da se kvaliteta usluga

¹⁴ Clemmer, J., "Firing on All Cylinders", McMillan, Toronto, ON, Canada, 1990., str. 93

¹⁵ Backman, K. F., Backman, S. J., Malinovsky, J., "An Assessment of Service Quality in a Nature-Based Tourism Setting", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1, 2, 2000., str. 10.

¹⁶ Kandampully, J., Mok, C., Sparks, B., "Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure", The Haworth Hospitality Press, New York, 2001., op. cit. str. 144.

¹⁷ Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. L. "SERVQUAL: A Multiple-Scale Item for Measuring Consumer Perception of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64, Spring, 1988., str. 12-40.

i zadovoljstvo definiraju kao razlika između očekivanja i percepcije. Asher¹⁸ (1996.) za kvalitetu usluga kaže da je to "stupanj klijentove percepcije dobivene usluge koji zadovoljava ili premašuje njegova očekivanja o pruženoj usluzi".

Istovremeno Johns¹⁹ (1996.) tvrdi da je kvaliteta usluga kratkotrajna i osobna, te da ju je potrebno definirati i odrediti njene karakteristike, radi specifikacije i pružanja pouzdane usluge u hotelu. Mnogi autori pokušavaju odrediti dodirljivu i nedodirljivu komponentu kvalitete usluga, jer one mogu utjecati na zadovoljstvo gostiju selektivno ili bez njih.

Većina koncepata menadžmenta iz organizacijske teorije se temelji na iskustvu proizvodnih kompanija, te se zbog toga vrlo malo zna o kvaliteti u uslužnom sektoru. Istina je, usluge su često nevidljive, te stoga teško objašnjive za dobavljače i teško ocjenjive za klijente. Jedinstvene karakteristike uslužne industrije potrebno je uzeti u obzir radi lakšeg ocjenjivanja kvalitete i upravljanja njome u uslužnom sektoru.

Hoffman i Bateson (1997.) kažu: "Kvaliteta usluga je rezultat percepcije stavova kupaca formiranih njihovom dugoročnom ocjenom izvedbe."²⁰ Održavanje visoke kvalitete usluga u hotelskoj industriji je teško zbog promjenjivosti u isporuci usluga. Na kvalitetu usluga utječu sve osobe koje imaju doticaj s klijentima. Ako jedan zaposlenik pruži uslugu koja je ispod standarda kvalitete ili ne uspije zadovoljiti klijenta, rezultat može biti negativno iskustvo. Zbog toga je važno razumijeti čitav proces pružanja usluge što vodi do klijentove percepcije kvalitete.

Istraživanju kvalitete usluga u turizmu i hotelskoj industriji posvetilo se vrlo malo pažnje, te se u tom području provodilo manje istraživanja, nego u ostalim granama uslužnog sektora. Razumijevanje kvalitete usluga u hotelskoj industriji je veoma važno.

Percepcija gostiju o kvaliteti usluga je vrlo široka. Isto tako, zadovoljstvo gostiju dobivenom uslugom, također varira. Dvije različite varijable utječu na njihovu percepciju: očekivanje klijenta i standardi usluge. Jaz između očekivanja i standarda usluga je primarni pokazatelj ukupne kvalitete usluge (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1994.b).²¹

Kvalitetu usluga u hotelskoj industriji ocjenjuju gosti (Berry, Parasuraman, 1991.).²² Očekivanje klijenata u velikoj mjeri utječe na razinu zadovoljstva. Zbog toga je vrlo važno dobro razumijeti koncept "očekivanja". Lewison (1997.)²³ kategorizira očekivanja u tri razine: osnovna (*essential*), očekivana (*expected*) i izborna (*optional*)

¹⁸ Ingram, H., Daskalakis, G., "Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11, 1, 1999., str. 24; Poziv na izvor: Asher, M., "Managing quality in the Service Sector", Kogan Page, London, 1996.

¹⁹ Johns, H., "The developing role of quality in the hospitality industry", u Olsen, M., Teare, R., Gummesson, E. (Eds.), "Service Quality in Hospitality Organization", Cassell, London, 1996., str. 9-26.

²⁰ Reid, R. D., Bojanic, D. C., "Hospitality Marketing Management", treće izdanje, John Wiley & Sons., New York, 2001., str. 39; Poziv na izvor: Hoffman, D., Bateson, J. E. G., "Essentials of Service Marketing", četvrto izdanje, The Dryden Press, TX, 1997.

²¹ Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L., "Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria", Journal of Retailing, 70 (3), 1994b., str. 201-230.

²² Berry, L., Parasuraman, A., "Marketing Services: Competing Through Quality", The Free Press, New York, 1991., str. 58

²³ Lewison, D. M., "Retailing", šesto izdanje, Upper Saddle, Prentice Hall, New York, 1997., str. 67

razina. Zeithaml, Berry i Parasuraman (1993.)²⁴ uključuju tri slične razine u svoj konceptualni model o očekivanjima klijenata: predviđene (*predicted*), primjerene (*adequate*), i željene (*desired*).

Osnovne usluge (*essential service*) su one koje predstavljaju bit uslužnog poslovanja. Ove usluge zadovoljavaju temeljne zahtjeve za nastavak poslovanja. Npr. pružatelji usluga u turizmu i hotelskoj industriji moraju imati prilagođeno radno vrijeme, prijem gostiju (*check-in*), informiranje gostiju o detaljima usluge, i prihvaćati žalbe gostiju. Gosti očekuju i vjeruju da će usluge biti izvršene.

Očekivane usluge (*expected services*) su one koje gosti pretpostavljaju da bi pružatelj usluge trebao ponuditi. Ove usluge su važnije od osnovnih usluga, te su potrebne da bi poduzeće moglo poslovati. Usluge kao što su, prikladno radno vrijeme, mogućnosti plaćanja, rezervacije, i dobivanja pravih informacija, očekuje većina gostiju. S vremenom se očekivane usluge povećavaju, gosti postaju zahtjevniji, što od pružatelja usluga zahtjeva ulaganje više truda.

Ostale usluge ubrajaju se u *izborne (optional) ili željene (desired) usluge*. Gosti te usluge smatraju kao dodatak koji daje veću vrijednost njihovom boravaku u turističkoj destinaciji. One izražavaju jedinstvenost pružatelja usluga i pridonose njegovoj konkurentnosti. Danas, trendovi u pružanju izbornih usluga uključuju ugađanje, uključujući ambijent, prigodne i nenametljive usluge.

Pružatelji usluga u turizmu i hotelskoj industriji određuju standarde usluga. Standardi se "*mijenjaju ovisno o tome kako se klijentova očekivanja povećavaju i kako poduzeće reagira na te promjene*" (Callan 1994.).²⁵ Standardi usluga ovise o ciljevima organizacije. Nadalje, postizanje standarda ovise o dva temeljna faktora: o uslužnoj politici organizacije i o stvarnoj izvedbi uslužnog procesa.

Avelini Holjevac (2002.) ističe: "*Kvaliteta znači postignuće utvrđenih standarda i njihovo stalno održavanje, dakle, stalan proces. ... Hoteli najviših kategorija (pet zvjezdica) imaju najviše standarde i nude najkvalitetnije ugostiteljske proizvode i usluge, te najširi asortiman hotelskih usluga uz najviše cijene. Niže kategorije nude ugostiteljske proizvode i usluge niže kvalitete i užega asortimana uz niže cijene.*"²⁶

Percipirana kvaliteta usluga odražava razliku između očekivanja gostiju i dobivene usluge (Parasurama, Zeithaml, Berry, 1994.a.).²⁷ Stupanj do kojeg su očekivana i dobivena usluga slični ili različiti utječe na stupanj zadovoljstva ili nezadovoljstva gostiju. Tipično, gosti smatraju da je dobivena usluga nešto iznimno kada ih ta usluga ugodno iznenadi i kvalitetom i kvantiteom. Iz toga proizlazi - *Zadovoljan gost je najbolja reklama.*

²⁴ Zeithaml, V., Berry, L. L., Parasuraman, A., "The nature and determinants of customer expectations of service", *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 21 (1), 1993., str. 1-12.

²⁵ Callan R., "Quality assurance certification for hospitality marketing, sales and customer services", *The Service Industries Journal*, 14 (4), 1994., str. 482.

²⁶ Avelini Holjevac, I., "Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji", Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2002., str. 118.

²⁷ Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. L., "Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria", *Journal of Retailing*, 70 (3), 1994a., str. 201-230

Mnogi autori, kao na primjer Voss *et al.* (1985.)²⁸ i Evardsson (1988.)²⁹ naglašavaju problem definiranja kvalitete usluga, te tvrde da to proizlazi iz prirode samih usluga. Usluga, se tipično smatra, rezultatom interakcije između klijenta i uslužnog sustava, što uključuje osoblje, opremu, okruženje i sadržaje.

Zadnjih godina, hotelska poduzeća pokušavaju implementirati programe poboljšanja kvalitete usluga, s različitim stupnjem uspjeha. Mnogi menadžeri vjeruju da je poboljšanje kvalitete samo jedan od mnogih hirova menadžmenta. Međutim, poboljšanje kvalitete ne predstavlja hir.

Prihvatanje tehnika za upravljanje kvalitetom u hotelskoj industriji je bilo jako sporo, jer su menadžeri smatrali da je kvaliteta usluga nedodirljiva (*intangible*) i teško mjerljiva.³⁰

Woods and King (1996.)³¹: *"Kvaliteta usluge je usluga koja konzistentno zadovoljava ili premašuje klijentova očekivanja. Kvaliteta usluga se ne odnosi samo na hotele i restorane visoke kategorije. Zašto? Jer svaki tip i veličina hotelskog poslovanja određuje grupa klijenata koja ima vlastita očekivanja i želje. Svaki hotel ima istu mogućnost da nadmaši, zadovolji ili nezadovolji očekivanja svoje ciljne grupe gostiju."*

U knjizi *"How to Win Customers and Keep Them for Life"* LeBoeuf (1987.) ukratko opisuje što se događa gostima kada uđu u hotel, restoran ili bilo koji drugi objekt:³²

"Svaki klijent dolazi s određenim očekivanjima o kvaliteti dobara, usluga i ukupnom iskustvu o Vašem poslovanju. Ako se njegova očekivanja nadmaše on kvalitetu ocjenjuje jako visokom. Ako se ne uspiju zadovoljiti njegova očekivanja, njegova ocjena kvalitete je niska. U pozadini mozga svakog klijenta postoji ljestvica kojom on uspoređuje dobiveno s očekivanim."

Hotelske usluge spadaju u masovne usluge i njih, osim navedenih općih značajki usluga, karakterizira i sljedeće:³³

- visoka radna intenzivnost,
- učestao visoko osobni kontakt s gostom,
- raznovrsnost usluga, ovisno o izboru gosta,
- servis je neopipljiv, a ugostiteljski su proizvodi opipljivi (hrana, piće, soba),
- servis i ugostiteljski proizvodi su povezani i neodvojivi,
- korisnici usluga – gosti su heterogeni.

²⁸ Voss, C., Armistead, C., Johnston, B., Morris, B., "Operations Management in Service Industries and Public Sector", John Wiley and Sons, London, 1985.

²⁹ Evardsson, B., "Service Quality in Customer Relationships: A Study of Critical Incidents in Mechanical Engineering Companies", Service Industries Journal, October, 1988.

³⁰ Levitt, T., "Marketing Intangible Products and Product Intangibles", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 22, No. 2, August, 1981., str. 37-44; Wyckoff, D. D., "New Tools for Achieving Service Quality", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 25, 3, November, 1984, str. 78-91.

³¹ Woods, R. H., King, J. Z., "Quality Leadership and Management in the Hospitality Industry", Education Institute, American Hotel & Motel Association", Michigan, 1996., str. 93.

³² Ibid., str. 93; Poziv na izvor: LeBoeuf, M., "How to Win Customers and Keep Them For Life", Berkley Books, New York, 1987., str. 52.

³³ Avelini Holjevac, I., "Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom", Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998., str. 89.

Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji se mjeri sa stajališta gosta. Veća ocjena gosta na ljestvici mjerenja, označava i veću percepciju kvalitete usluga. Recept usluga u hotelskoj industriji je isti kao i u bilo kojoj drugoj djelatnosti: *utvrditi klijentova očekivanja, stalno zadovoljavati ili nadmašivati ta očekivanja i to činiti po cijeni koja je prihvatljiva za klijente i koja garantira profit prihvatljiv za poduzeće.*

2. KONCEPTUALNI MODEL KVALITETE USLUGA

Proces kvalitete usluga (*service quality process*) je rezultat očekivanja i percepcije menadžmenta poduzeća, njegovih zaposlenika i njihovih klijenata (tj. gostiju u hotelskoj industriji). To je vidljivo na slici 1.

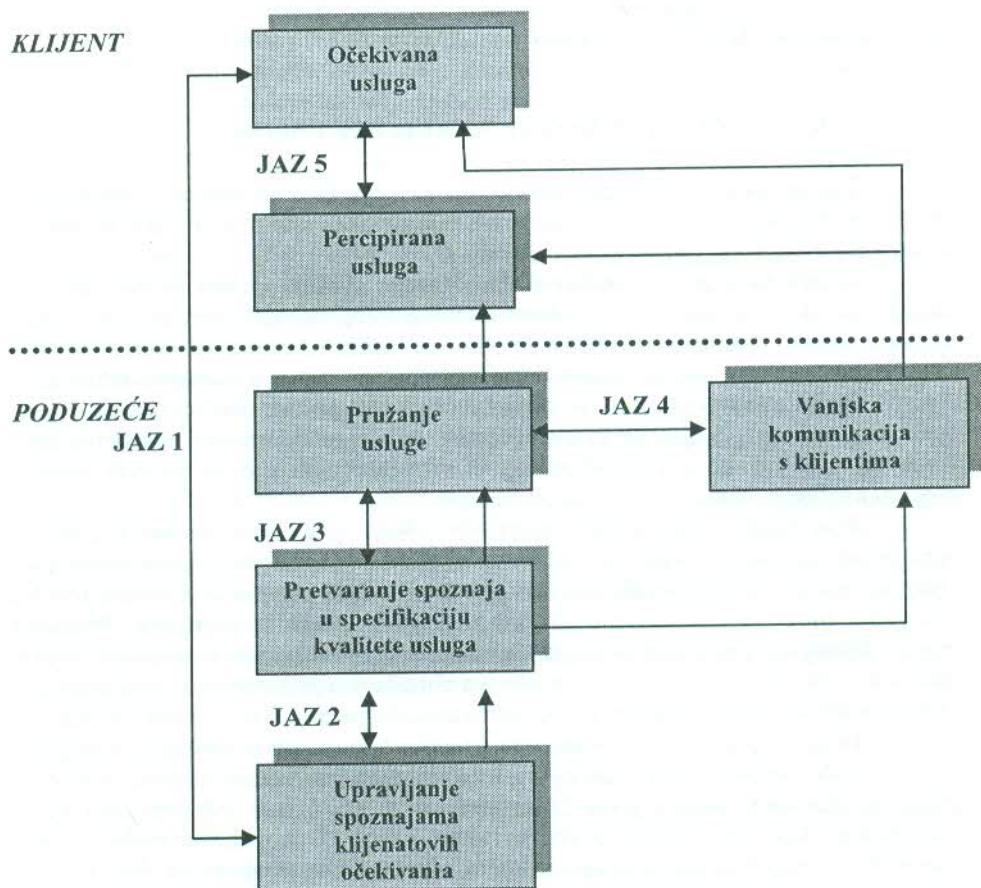
Uvijek kada postoje razlike (mimoilaženja) u očekivanjima ili percepcijama između ljudi koji su uključeni u pružanje i konzumiranje usluga, može doći do "jaza u kvaliteti usluga". Važno je da poduzeća uoče jaz kvalitete usluga, jer postoji direktna veza između kvalitete usluga i zadovoljstva klijenata, tj. gostiju u hotelskoj industriji.

Jaz usluge (*service gap*) je krajnji jaz koji nastaje kada postoji razlika između očekivanja klijenata i njihove percepcije stvarne usluge nakon što je konzumirana. Postojanje ove razlike je rezultat jednog ili više jazova koji su se pojavili ranije u procesu kvalitete usluga.

Prvi mogući jaz je jaz znanja (*knowledge gap*) koji se javlja kada se upravljanje spoznajama očekivanja klijenata razlikuje od njihovih stvarnih očekivanja. Ovaj jaz može voditi do ostalih jazova u procesu kvalitete usluga, te je obično rezultat neuspjeha programa istraživanja ili organizacijskih struktura poduzeća. Poduzeća moraju dobiti povratnu informaciju od klijenata i zaposlenika, kako bi se mogla stvoriti usluga koja će privući klijente. Ako postojeća ponuda usluga ne zadovoljava, poduzeća bi trebala dobiti korisnu informaciju od ispitivanja klijenata i od svojih zaposlenika.

Drugi mogući jaz je jaz standarda (*standards gap*) koji se odnosi na nesuglasje koje se može pojaviti između upravljanja spoznajama očekivanja klijenata i procesa pružanja (isporuke) usluga, kako bi se ispunila ta očekivanja. Menadžment uvodi specifikaciju kako bi osigurao pružanje usluge na očekivanoj razini kvalitete. Iako menadžment uspješno upravlja klijentovim očekivanjima, ipak može doći do jaza usluga, jer se procesom pružanja usluga ne zadovoljavaju ciljevi poduzeća. Na primjer, menadžment može ispravno odrediti koliko dugo su gosti spremni čekati prilikom prijave na recepciji hotela, ali nisu osigurali dovoljan broj recepcionera kako bi ispunili očekivanja gostiju. To može biti posljedica manjka pouzdanosti od strane menadžmenta ili rezultat želje menadžmenta da smanji operativne troškove. Jedna od tehnika koju može koristiti menadžment je razviti "*service blueprint*" ili izvještaj toka, koji detaljizira proces isporuke uključujući i mjesta kontakta s klijentima. To će pomoći u otkrivanju svih grešaka u procesu isporuke koje mogu dovesti do "jaza kvalitete usluga".

Slika 1. Konceptualni model kvalitete usluga



Izvor: Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. L., "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Service Quality Research", *Journal of Marketing*, 49, Fall, 1985., str. 44 i Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A., "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality", *Journal of Marketing*, 52, April, 1988., str. 36 (prevedeno i prilagođeno).

Treći potencijalni jaz je jaz isporuke (*delivery gap*), koji se javlja kada postoji razlika između specifikacije pružanja usluge i stvarnog pružanja usluge. Menadžment može ispravno procijeniti klijentova očekivanja i razviti specifikacije koje će zadovoljiti ta očekivanja, ali istovremeno zaposlenici ne trebaju ispravno pružati usluge. Na primjer, restoran može odrediti da konobari moraju prići gostima u roku od dvije minute nakon što su sjeli. Ipak, konobari mogu sa strane razgovarati o kasnijim planovima, te ignorirati tu specifikaciju. Poduzeća moraju stvarati atmosferu u kojoj će zaposlenici biti spremni obavljati poslove koje od njih menadžment očekuje. Selekcija

(odabir) zaposlenika i trening (usavršavanje) su važni u tom procesu, kao i nagrade i priznanja za dobro obavljen posao.

Četvrti mogući jaz je komunikacijski jaz (*communication gap*), koji se javlja kada postoji razlika između isporučene usluge i usluge koju je poduzeće obećalo klijentima putem vanjskih komunikacija. Mnoga poduzeća obećaju više nego što mogu izvršiti, kako bi uvjerala klijente. Na primjer, oglasi za hotelska poduzeća će navesti gosta na vjerovanje da će u slučaju nastanka problema ili nezgode učiniti sve, kako bi zadovoljili goste. Obećavati nešto što se ne može učiniti je velika greška koju takva poduzeća često čine. Rezultat toga je pružanje usluga ispod klijentovih očekivanja što vodi do nezadovoljstva.

Ako se pojavi bilo koji od gore navedenih jazova, pojaviti će se i "jaz usluge", jer stvarna usluga neće zadovoljiti klijentova očekivanja. Pomoću anketnih upitnika se može otkriti "jaz usluge", ali postoji nedostatak ocjenjivanja ostalih mogućih jazova. Zbog toga bi poduzeća morala imati postupak dobivanja dodatnih informacija od klijenata i zaposlenika kako bi se mogao ispitati čitav proces kvalitete usluga. Ako kvaliteta usluge ne ispuni klijentova očekivanja, oni neće biti zadovoljni, te postoji mala vjerojatnost da će se vratiti u isti objekt. Isto tako, preneti će svoje negativno iskustvo svojim prijateljima i poznanicima.

3. MJERENJE KVALITETE USLUGA

Postoje brojne poteškoće u mjerenju kvalitete usluga, a univerzalni, općeprihvaćeni model i metode za mjerenje ne postoje. Uobičajeni, najčešće primjenjivani kriterij za procjenu kvalitete usluge od strane korisnika uključuje sljedećih deset glavnih obilježja.³⁴

1. *pouzdanost* u pružanju usluge (ispunjavanje obećanja danog korisniku, dobro pružanje usluga već u prvom pokušaju, konzistentnost u pružanju usluge);
2. *poslovnost i odgovornost* (pravodobna akcija, spremnost i raspoloživost zaposlenika da pruže traženu uslugu);
3. *kompetentnost* (razina znanja i vještina potrebnih za pružanje usluga, stručnost kontaktnog osoblja);
4. *pristupačnost* (dostupnost usluge – prikladno radno vrijeme poduzeća, lokacija, vrijeme čekanja);
5. *susretljivost* (ljubaznost, poštivanje, razumijevanje, srdačnost zaposlenika koji dolaze u kontakt s korisnikom);
6. *komunikacija s korisnikom* (informiranje korisnika na njemu razumljiv način, prikupljanje i uzimanje u obzir mišljenja, primjedbi i prijedloga korisnika);

³⁴ Prilagođeno prema: Berry, L. L., Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., "Quality Comes in Services, too" objavljeno u Lovelock, C. H., "Managing Services Marketing, Operations and Human Resources", Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, NJ, 1988., str. 216-225 i Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L., "Delivering Quality Service – Balancing Customer Perceptions and Expectations", The Free Press, New York, 1990., str. 20-21.

7. *kredibilitet* (poštenje, profesionalnost, ugled i povjerenje koje uživa poduzeće);
8. *sigurnost* (otklanjanje mogućnosti nastanka opasnosti, smanjenje rizika, financijska sigurnost, garancije);
9. *razumijevanje za korisnika* (napori koji se ulažu za razumijevanje potreba korisnika, personalizacija usluge);
10. *opipljivi elementi* (eksterijer i interijer, izgled zaposlenika, oprema, promotivni materijali).

Na temelju pregleda literature može se zaključiti, kako u recentnijim radovima o kvaliteti usluga, prevladavaju tri teme.

Prva, mnoga istraživanja pokušavaju modificirati i prilagoditi SERVQUAL model (Boulding et al., 1993.³⁵; Cronin i Taylor, 1992.³⁶; DeSarbo et al., 1994.³⁷; Parasuraman, Zeithaml i Berry, 1991., 1994.; Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1996.³⁸). Ova modificirana istraživanja pokušavaju uvesti alternativne metode, kao npr. conjoint analizu za ocjenjivanje kvalitete usluga (Carman, 2000.; DeSarbo et al., 1994.).

Druga, uključuje veliki interes istraživača za tehničku i funkcionalnu dimenziju kvalitete usluga (Grönroos, 1982., 1984.). Na primjer, Rust i Oliver (1994.)³⁹ prezentiraju model od tri komponente: uslužni proizvod - tehnička kvaliteta (*service product*), isporuka usluge - funkcionalna kvaliteta (*service delivery*) i okruženje usluge (*service environment*).

Treća, se odnosi na strukturu konstrukta kvalitete usluga. Zbog nekonzistentne faktorske strukture SERVQUAL modela, Dabholkar, Thorpe i Rentz (1996.)⁴⁰ prepoznaju i testiraju hijerarhijsku konceptualizaciju kvalitete usluga u trgovini na malo i predlažu tri razine: (1) ukupna klijentova percepcija kvalitete usluga, (2) osnovne (temeljne) dimenzije, i (3) poddimenzije.

Nekoliko istraživača je pokušalo primijeniti SERVQUAL instrument u hotelskoj industriji (Bojanic i Rosen, 1994.⁴¹; Getty i Thompson, 1994.⁴²; Saleh i Ryan, 1991.⁴³). Većina ovih istraživača modificira SERVQUAL instrument i prilagođava

³⁵ Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., Valerie, A. Z., "A Dynamic Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions", *Journal of Marketing Research*, 30, February, 1993., str. 7-27.

³⁶ Cronin, J. J., Taylor, A., "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, 56, July, 1992., str. 55-68.

³⁷ DeSarbo, W. S., Huff, L., Rolandelli, M. M., Choi, J., "On the Measurement of Perceived Service Quality: A Conjoint Analysis Approach", u: *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Rust, R. T., Oliver, R. L., eds., Sage Publications, CA, Thousand Oaks, str. 201-222.

³⁸ Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A., "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, 60, April, 1996., str. 2-22.

³⁹ Rust, R. T., Oliver, R., "Service quality: Insights and Managerial Implications from the Frontiers" u: *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Rust, R. T., Oliver, R. L., eds., Sage Publications, CA, Thousand Oaks, str. 1-19.

⁴⁰ Dabholkar, P., Shepherd, C. D., Thorpe, I., "A Comprehensive Framework for Service Quality: An Investigation of Critical Conceptual and Measurement Issues Through a Longitudinal Study", *Journal of Retailing*, 76, 2, 2000., str. 139-173.

⁴¹ Bojanic, D. C., Rosen, L. D., "Measuring service quality in restaurant: An application of the SERVQUAL instrument", *Hospitality Research Journal*, 18, 1, 1994., str. 3-14.

⁴² Getty, J. M., Thompson, K. N., "A procedure for scaling perceptions of lodging quality", *Journal of Hospitality Research*, 18, 2, 1994., str. 75-96.

⁴³ Saleh, F., Ryan, C., "Analyzing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model", *The Service Industries Journal*, 11, July, 1991., str. 324-343.

karakteristikama usluga u hotelskoj industriji. Rezultati istraživanja, međutim pokazuju razlike u odnosu na originalni model Parasuraman *et al.* (1988.).

Na primjer, Bojanic i Rosen (1994.) provode istraživanje u restoranima i predlažu šest faktora, u usporedbi s originalnih pet faktora. Oni koriste istu faktorsku strukturu i za očekivanje i za percepciju, ali je malo vjerojatno da je isti uzorak faktora za oba konstrukta. Tipično, konstrukt percepcije će najvjerojatnije proizvesti manji broj faktora od konstrukta očekivanja. Razlog tome je uža percepcija klijenata o pruženim uslugama, nego njihova očekivanja.

Saleh i Ryan (1991.) također predlažu različite dimenzije za smještajne usluge (*lodging services*). Getty i Thompson (1994.) podržavaju mjerenje rezultata u smještajnim uslugama, te razvijaju ljestvicu pod nazivom *LODQUAL*. Oni u svom modelu razlikuju tri dimenzije percepcije klijenata u hotelskoj industriji, te postižu razinu pouzdanosti u intervalu od 0.84 do 0.97. Rezultati njihovog istraživanja se mogu samo djelomično generalizirati.

U istraživanjima u hotelskoj industriji potrebno je biti oprezan na razinu apstrakcije u faktorskoj analizi. Parasuraman, Zeithaml i Berry (1988.) ponavljaju faktorsku analizu radi smanjivanja prilično velikog seta podataka. Smanjivanje podataka povećava razinu proporcionalnosti u interpretaciji rezultata. Malo je vjerojatno da se rezultati istraživanja Bojanic i Rosen-a (1994.) i Saleh i Ryan-a (1991.) mogu direktno uspoređivati sa rezultatima Parasuraman *et al.*, jer kasnija istraživanja koriste različite značajke sa različitim razinama apstrakcije.

U istraživanju Bojanic i Rosena (1994.), dimenzionalnost kvalitete usluga je vrlo upitna, jer oni dobivaju P-E (percepcija – očekivanje) rezultate na temelju faktorske strukture, a ne na temelju razina pitanja (Parasuraman *et al.*, 1988.).

Istraživači za mjerenje kvalitete usluga najčešće koriste SERVQUAL instrument. Većina istraživanja se svodi na "istraživanju na terenu" (*field study*) (Saleh i Ryan, 1991.; Bojanic i Rosen, 1994.). Istraživanja kvalitete usluga u hotelskoj industriji se provode najčešće replikacijom SERVQUAL modela. Istraživači kvalitete usluga bi trebali proširiti plan istraživanja na longitudinalni aspekt, radi upućivanja na rezultate poduzeća i na predviđanje ponašanja klijenata.

Općenito, u istraživanjima kvalitete usluga koristi se najčešće Likertova ljestvica sa 7 ocjena, gdje se ocjene rangiraju od 7 = "u potpunosti se slažem" do 1 = "u potpunosti se ne slažem".

U literaturi o hotelskoj industriji postoji nedovoljno istraživanja koja mjere pouzdanost i valjanost podataka. Samo nekoliko istraživanja obuhvaća pitanje valjanosti. Na primjer, Churchill (1979.)⁴⁴, Parasuraman, Zeithaml i Berry (1988.), Getty i Thompson (1994.) obrađuju "face validity", "trait validity" i "predictive validity". U njihovo istraživanje, međutim, ne uključuju konvergentnu valjanost i diskriminantnu valjanost. U budućim istraživanjima u hotelskoj industriji potrebno je posvetiti više pažnje ovim mjerenjima. U vezi s tim, Churchill (1979.), Cadotte, Woodruff i Jenkins (1987.)⁴⁵ koriste izvrstan primjer "multitrait-multimethod-matrix" za ocjenu pouzdanosti.

⁴⁴ Churchill, G. A. Jr., "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, 16, February, 1979., str. 64-73.

⁴⁵ Cadotte, E. R., Woodruff, R. B., Jenkins, R. B., "Expectations and norms in models of consumer satisfaction", *Journal of Marketing Research*, 24, 1987., str. 127-139.

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

- ❖ mjerenje prikrivenih značajki (*latent attributes*),
- ❖ omjerne ljestvice (*rating scales*) daju "napuhane" rezultate,
- ❖ ciljne grupe nude skroman uvid u problem istraživanja, i
- ❖ mjerenje čestih i specijalnih uzroka.

Korištenje tradicionalnih tehnika istraživanja, kako kvalitativnih, tako i kvantitativnih, može dovesti do pogrešnih zaključaka. Potrebno je modificirati i proširiti sadašnje pristupe istraživanju, i koristiti nove.

Svaka faza implementacije programa kvalitete usluga, zahtjeva prikladne tehnike istraživanja za:

- ❖ dijagnosticiranje problema,
- ❖ detaljnije razumijevanje problema i
- ❖ implementiranje rješenja.

Chakrapani (1998.) u knjizi "*How to Measure Service Quality & Customer Satisfaction*" predlaže *P3D3* matricu za mjerenje kvalitete usluga.⁴⁶ Radi postavljanja okvira za ove tehnike, kvaliteta usluge se promatra kao rezultat triju faktora:

1. *Proizvođači (producers)*: ljudi čiji je zadatak pružanje kvalitete. U širem smislu, ovaj pojam uključuje poduzeće i njegove zaposlenike.
2. *Procesi (processes)*: sredstva ili sustavi za pružanje usluga.
3. *Ljudi (people)*: klijenti za koje su ti naponi poduzeti.

Za mjerenje ta tri faktora (proizvođači, procesi, ljudi) ili "3P"⁴⁷ potrebne su odgovarajuće tehnike, ovisno o fazi implementacije programa kvalitete usluga ("3D")⁴⁸:

1. *Dijagnosticiranje (diagnosing)*: prva faza implementacije programa kvalitete usluga koja zahtjeva istraživačke tehnike.
2. *Detaljiranje (detailing)*: srednja faza implementacijskog procesa koja zahtjeva tehnike detaljnog mjerenja.
3. *Pružanje (delivering)*: konačna faza koja vodi do i nastavlja se nakon implementacije i zahtjeva tehnike odlučivanja (*decision technique*) i tehnike označavanja (*tracking technique*).

Objedinjavanjem triju faktora (3P) i triju faza implementacije (3D) dolazi se do matrice "P3D3". Matrica se sastoji od 9 polja i svako polje zahtjeva različite tehnike mjerenja, kako prikazuje Tablica 1. Matrica je dizajnirana u pedagoške svrhe, te pruža

⁴⁶ Chakrapani, C., "*How to Measure Service Quality & Customer Satisfaction*", American Marketing Association, Chicago, Illinois, 1998., str. 51-55.

⁴⁷ Akronim za: *Producers, Processes, People (3P)*.

⁴⁸ Akronim za: *Diagnosing, Detailing, Delivering (3D)*.

konceptualan okvir za razumijevanje tehnika mjerenja. Razumijevanje tehnika dozvoljava, korištenje istih i u drugim područjima istraživanja.⁴⁹

Tablica 1. Mjerenje kvalitete usluga - matrica P3D3

	Proizvođači (<i>Producers</i>)	Procesi (<i>Processes</i>)	Ljudi (<i>People</i>)
Dijagnosticiranje (<i>Diagnosing</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strukturna analiza (<i>structural analysis</i>) ▪ Kontrolni listovi (<i>Check sheets</i>) ▪ Tajanstvena kupnja (<i>Mystery Shopping</i>) ▪ Interne ciljne grupe (<i>Internal focus groups</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grafičke tehnike (<i>Graphic techniques</i>) ▪ Dijagram aktivnosti (<i>Rum charts</i>) ▪ Stratifikacija (<i>stratification</i>) ▪ Dijagram toka (<i>Flow charts</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dobivanje žalbi (<i>Complaint elicitation</i>) ▪ Nalaženje sadržaja (<i>Content tracking</i>) ▪ Analiza sustava vjerovanja (<i>Belief system analysis</i>) ▪ Pareto dijagram (<i>Pareto charts</i>)
Detaljanje (<i>Detailing</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tehnike nominalnih grupa (<i>Nominal group technique</i>) ▪ Benchmarking ▪ Brisanje dimenzionalnosti (<i>Deleting dimensionality</i>) ▪ "Kao-Da" okvir (<i>The as-if frame</i>) ▪ Video-kamera (<i>The video camera</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dijagram kontrole (<i>Control charts</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vanjske ciljne skupine (<i>Eksternal focus groups</i>) ▪ Istraživanje (<i>Survey research</i>) ▪ Penjanje (<i>Laddering</i>) ▪ Faktorska analiza (<i>factor analysis</i>) ▪ Analiza jaza (<i>Gap analysis</i>) ▪ Liste želja (<i>Wish lists</i>)
Pružanje (<i>delivering</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oluja mozgova (<i>Brainstorming</i>) ▪ Analiza utjecaja (<i>Force field analysis</i>) ▪ Analiza troškova i koristi (<i>Cost-benefit analysis</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dijagram riblje kosti (<i>Fishbone diagrams</i>) ▪ Proces crtanja karte/ocjenjivanje (<i>Process mapping and evaluation</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Označiti/obilježiti (<i>Tracking</i>)

Izvor: Chakrapani, C., "How to Measure Service Quality & Customer Satisfaction", American Marketing Association, Chicago, Illinois, 1998., str. 53 (preuzeto i prevedeno)

⁴⁹ Usporedi: Boverman (1997) mjerenje kvalitete usluga dijeli na: (a) mjerenje subjektivnih stanja i (b) mjerenje objektivnih stanja (str. 151); Haller (1998) metode za ocjenu kvalitete usluga dijeli na temelju definicije kvalitete usluga sa stajališta: (a) klijenta, (b) proizvođača i (c) vrijednosti/cijene (str. 93); istu podjelu koristi i Pompl & Lieb (1997), str. 61.

4. SERVQUAL MODEL

Za razliku od TQM, koji je svoje početke našao prvenstveno u poduzećima koje su tržile proizvode, zbog specifičnosti usluga (od kojih su osnovne: neopipljivost, nedjeljivost od pružatelja i primatelja usluga, nemogućnost skladištenja), razvijen je specifičan koncept nazvan SERVQUAL (SERVices QUALity Model).⁵⁰

Parasuraman, Zeithaml i Berry su 1983. Marketing Science Institut-u (MSI) predložili istraživanje o kvaliteti usluga. U to su vrijeme oni još jako malo poznavali to područje istraživanja.

Prva faza njihovog istraživanja bila je proširena kvalitativnim istraživanjem koje je obuhvaćalo klijente tj. korisnike usluga, te uslužna poduzeća. To je rezultiralo razvojem modela o kvaliteti usluga (*model of service quality*).

Druga faza istraživanja se usredotočila na model kvalitete usluga sa stajališta klijenta. U toj fazi je razvijena metodologija za mjerenje kvalitete usluga pod nazivom SERVQUAL, te su poboljšani zaključci oko dimenzija koje klijenti koriste za ocjenu kvalitete usluga.

Treća faza istraživanja se usredotočila na onaj dio modela kvalitete usluga koja obuhvaća pružatelje usluga, te ujedno predstavljala najkompleksniji dio istraživanja, u kojeg je uloženo puno truda. U ovoj fazi provedena su istraživanja u 89 posebnih odjela pet velikih nacionalnih (USA) uslužnih kompanija. Rezultati treće faze istraživanja uključuju primjenu intervjuiranja ciljnih grupa klijenata, intervjuiranje ciljnih grupa zaposlenika, ispitivanje klijenata, ispitivanje menadžera i ispitivanje zaposlenika koji su u direktnom kontaktu s klijentima. Istraživanje je provedeno u šest uslužnih sektora i to: popravak aparata, kartičarskim kompanijama, osiguranje, telefonskim kompanijama, bankama, zaštitarskim posredništvima.

Četvrta faza se usredotočuje na pitanje "očekivanja klijenata": kako klijent oblikuje svoja očekivanja i koji su najvažniji utjecaji na taj proces. Cilj istraživanja bio je istražiti model primjenom kvalitativnih metoda, i testirati veze unutar modela kvantitativnim metodama. U svrhu istraživanja očekivanja, u toj se fazi koristio veliki broj ciljnih grupa klijenata. Istraživanje se proširilo na još nekoliko uslužnih sektora: automobilske usluge, usluge opremanja poslovnih objekata, hotelima, usluge najma kamiona, koje će se priključiti uslugama iz prethodnih faza.

Na početku njihovog istraživanja iz 1983. godine, istraživači se bave s tri ključna pitanja:

1. Što je kvaliteta usluga?
2. Što uzrokuje probleme kod kvalitete usluga?
3. Što poduzeća mogu učiniti da riješe te probleme i poboljšaju svoje usluge?

⁵⁰ Parasuraman, A., Zeithaml, A. V., Berry, L. L., "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 49, jesen, 1985.; Parasuraman, A., Zeithaml, A. V., Berry, L. L., "Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64, proljeće, 1988., str. 12-40; Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L., "Delivering Quality Service - Balancing Customer Perceptions and Expectations", *The Free Press, New York*, 1990.; uz druge upotrebljene izvore.

Zeithaml *et al.* (1990.) opisujući internu kvalitetu usluga, sugeriraju da SERVQUAL može:⁵¹

"... s odgovarajućom adaptacijom, biti korišten u odjelima i sektorima unutar poduzeća za provjeru kvalitete usluga za koju se brinu zaposlenici drugih odjela i sektora."

SERVQUAL model pruža odgovarajući konceptualni okvir za istraživanje kvalitete usluga. Model je razvijen, testiran i prilagođavan tijekom raznih istraživanja u suradnji s Marketing Science Institutom iz Teksasa, kako je već prethodno rečeno, s mnogim poduzećima uslužnog sektora. Taj model počiva na definiciji kvalitete kao usporedbe očekivanoga i dobivenoga i razmatranju jazova ("gaps") u procesu pružanja usluga.

SERVQUAL se temelji na klijentovoj procjeni kvalitete usluga. Ta koncepcija bazira se na jazu (*gap-u*) između očekivanja i percepcije klijenata. Kvaliteta usluga predstavlja višedimenzionalni konstrukt.

Parasuraman *et al.* (1985.) u originalnom SERVQUAL instrumentu definiraju kvalitetu usluga kroz deset dimenzija, i to:

1. pouzdanost (*reliability*),
2. poistovjećivanje (*responsiveness*),
3. sposobnost, kompetencija (*competence*),
4. pristupačnost (*access*),
5. ljubaznost (*courtesy*),
6. komunikacija (*communication*),
7. vjerodostojnost (*credibility*),
8. osiguranje/sigurnost (*security*),⁵²
9. razumijevanje klijenta (*understanding/knowning the customer*),
10. dodirljivost (*tangibles*)

Parasuraman *et al.* (1988.) tih deset dimenzija zatim objedinjuju u pet:

1. pouzdanost (*reliability*),
2. stručnost i povjerenje (*assurance*),
3. dodirljivost (*tangibles*),
4. susretljivost (*empathy*),
5. poistovjećivanje (*responsiveness*).

Osnovna pretpostavka za uspjeh poduzeća jest da ju klijenti smatraju *pouzdanom* - mora ispuniti obećanja bez pogovora i pružati konzistentnu uspješnost usluge. Ono što poduzeća komuniciraju s klijentima, klijenti smatraju kao danu riječ. Tu nema popravka, ako netko da riječ, očekuje se da to i ispuni. Ako poduzeće nije dosljedno tijekom pružanja usluge, ako radi pogreške i ako ne ispunjava svoja obećanja, klijenti gube vjeru u njegovu pouzdanost; a to pak utječe tako da mu niti u budućnosti neće vjerovati ma što ono pokušalo objasniti ili obećati. Pouzdanost je srž

⁵¹ Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L., "Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations", Free Press, New York, 1990., str. 33.

⁵² Lindquist, L.-J., Björk, P., "Perceived safety as an important quality dimensions among senior tourists", Tourism Economics, 6, 2, 2000., str. 151-158.

usluga. Ako banka npr. ne isplati obećanu kamatu, klijenti će se smatrati prevarenima. Bez obzira na ljubaznost službenika, bez obzira na uređenost banke i raskošnost interijera, klijenti će se smatrati prevarenima. Možda će druge dimenzije umanjiti taj osjećaj, ali on će biti prisutan. Ako poduzeće (i uslugu) klijenti ne smatraju pouzdanim, i druge dimenzije imati će malen utjecaj na sveukupnu kvalitetu. Pouzdanost je pretpostavka uspješnosti ostalih dimenzija.

Poistovjećivanje s problemima i/ili zahtjevima, željama svakoga klijenta posebno, druga je po važnosti dimenzija usluge. Ona podrazumijeva odgovarajuću razinu brige i poklanjanje pojedinačne pažnje klijentu. Tu se upravo vidi razlika između klijenata i kupaca ili potrošača ili "mušterija". Dojam o *stručnosti i ljubaznosti* kao sposobnosti službenika da stvore predodžbu o povjerljivosti, treća je dimenzija po relativnoj važnosti.

Susretljivost podrazumijeva spremnost i voljnost pružanja pomoći klijentu i pružanje promptne usluge. Pod dimenzijom *dodirljivosti*, a koja ima najmanju relativnu važnost, podrazumijevaju se fizičke, vidljive stvari u procesu pružanja usluga: oprema, uređenje interijera, odjeća (uniforma) službenika.

Pouzdanost se više procjenjuje prema krajnjem rezultatu primljene usluge. Tako pouzdanost u zračnom prijevozu putnika znači da je vrijeme polijetanja i vrijeme slijetanja u skladu s obećanim. Ako se ova dimenzija primjeni na hotel, onda bi pouzdanost u tom slučaju značila da je vrijeme održavanja doručka, ručka i večere u skladu s obećanim vremenom. Za razliku od te dimenzije koja je pod utjecajem krajnjeg rezultata, ostale su dimenzije znakovitije za sam proces pružanja i/ili uporabe usluga. Pouzdanost nije dimenzija koja bi utjecala znatno na oduševljavanje klijenata jer se podrazumijeva, ona je unaprijed obećana - njezin utjecaj je znatno veći na nezadovoljstvo nego na zadovoljstvo. Za razliku od pouzdanosti kao dimenzija pod utjecajem krajnjeg rezultata, ostalim dimenzijama koje su pod utjecajem procesa pružanja usluga, moguće je lakše pozitivno iznenaditi klijente.

Svaku dimenziju čine manje ili više brojne značajke. One, jednako kao i dimenzije na konačnu kvalitetu usluga, imaju različit utjecaj na ocjenu uspješnosti pojedine dimenzije.

SERVQUAL instrument nudi tehnologiju za mjerenje i upravljanje kvalitetom usluga. Od 1985., kada je instrument prvi put objavljen, njegovi inovatori Parasuraman, Zeithaml i Berry, dalje su ga razvijali, objavljivali rezultate istraživanja i promovirali instrument kroz niz publikacija (Parasuraman *et al.* 1985., 1986., 1988., 1990., 1991.a, 1991.b, 1993., 1994., Zeithaml *et al.*, 1990., 1991., 1992., 1993.)⁵³.

⁵³ Prema: Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A., "An Empirical Examination of Relationships in an Extended Service Quality Model", Marketing Science Institute, Cambridge, MA, 1990.; Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A., "Perceived service quality as a customer-based performance measure: an empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model", Human Resource Management, 30, 3, 1991a., str. 335-364; Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A., "A conceptual model of service quality and its implications for future research", Journal of Marketing, 49, 1985., str. 41-50; Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A., "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality", Journal of Retailing, 64, 1988., str. 12-40; Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A., "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale", Journal of Retailing, 67, 4, 1991b., str. 420-450; Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., "Research note: more on improving service quality measurement", Journal of Retailing, 69, 1, 1993., str. 140-147; Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., "Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for future research", Journal of Marketing, 58, 1994., str. 111-124; Zeithaml, V. A., "Consumer

Unatoč velikoj popularnosti i širokoj primjeni, SERVQUAL je izložen brojnim kritikama, kako s konceptualnog, tako i s operacionalizacijskog aspekta.

ZAKLJUČAK

Ovo kritičko prosuđivanje pokazuje da postoji potreba za još temeljitijim istraživanjem. Postoje još dvojbe o tome da li klijenti rutinski određuju kvalitetu usluga u granicama očekivanog i zapaženog; o dimenzionalnosti kvalitete usluga, univerzalnosti pet RATER dimenzija. To su ozbiljni problemi, koji nisu značajni samo za korisnike SERVQUAL instrumenta, već za sve one koji žele bolje razumjeti koncept kvalitete usluga.

Rezultati istraživanja konceptualnih i operacionalizacijskih postavki u istraživanjima kvalitete usluga u hotelskoj industriji, ukazuju na potrebu:

- ❖ integracije koncepta kvalitete usluga i zadovoljstva klijenta u jedan jedinstveni model,
- ❖ češće primjene strukturnih modela,
- ❖ inkorporacije procesa povratne veze u predloženi model (zadovoljstvo klijenta/gosta i kvaliteta usluga promatraju se uglavnom kao zavisne varijable; međutim, intencija istraživača je da se one promatraju i kao zavisne varijable),
- ❖ poboljšanje ljestvica mjerenja,
- ❖ razvijanje pouzdanog i valjanog kriterija mjerenja kvalitete usluga i zadovoljstva klijenta,
- ❖ te je nužno potrebno više analize i više ozbiljnih istraživanja, posebno u području hotelske industrije.

Ovaj rad imao je za cilj, prvenstveno, pružanje korisnih smjernica istraživačima kvalitete usluga, radi provođenja daljnjih teorijskih i empirijskih istraživanja, kojima bi se postigao rigorozniji konceptualni i metodologijski (operacionalizacijski) napredak.

Rasprava o mjerenju kvalitete usluga svodi se na to da, zbroj svih područja neslaganja otvara brojna područja za razmatranje:

1. Jesu li menadžeri u prvom redu zainteresirani za mjerenje kvalitete usluga iz prediktivnih ili dijagnostičkih razloga?
2. Priroda kvalitete usluga, iako je od bitnog značaja, još uvijek nije definirana.
3. Neophodno je odrediti značenje očekivanja (expectations) u mjerenju kvalitete usluga.
4. Pojam dimenzionalnosti kvalitete usluga traži pobliže objašnjenje - da li su broj i definicija dimenzija očigledni ili možda zavise od sadržaja usluga?
5. Je li očekivanje bitno za kvalitetu usluga?

perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, 52, 1988., str. 2-22; Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A., "The nature and determinants of customer expectation of service", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 1, 1993., str. 1-12; Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L., "Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations", Free Press, New York, NY, 1990.;

6. I konačno, koji je format, od svih predloženih za mjerenje kvalitete usluga, najpouzdaniji i najbolji? Štoviše, mogu li se usvojiti neki drugi pristupi? Odgovor može ovisi o sadržaju usluge, te o namjeni instrumenta mjerenja.

Postavlja se pitanje - Je li moguće, da će nakon više od jednog desetljeća mjerenja kvalitete usluga pomoću SERVQUAL instrumenta, uslijediti još jedno desetljeće njegove primjene? Odgovor je vjerojatno negativan. Možda je vrijeme da se SERVQUAL shvati, kao jedan važan doprinos u razvoju i razumijevanja koncepta kvalitete usluga i njezinom mjerenju.

LITERATURA

1. Avelini Holjevac, I.: Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998.
2. Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2002.
3. Backman, K. F., Backman, S. J., Malinovsky, J.: An Assessment of Service Quality in a Nature-Based Tourism Setting, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1, 2, 2000., 9-30
4. Berry, L. L., Parasuraman, A.: *Marketing Services: Competing Through Quality*, The Free Press, New York, 1991.
5. Berry, L. L., Shostack, L., Upah, G.: *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, 1983.
6. Bojanic, D. C., Rosen, L. D.: Measuring service quality in restaurant: An application of the SERVQUAL instrument, *Hospitality Research Journal*, 18, 1, 1994., 3-14
7. Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., Zeithaml, V. A.: A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions, *Journal of Marketing Research*, 30, February, 1993., 7-27
8. Brady, M. K., Cronin, J. J.: Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach, *Journal of Marketing*, July, 2001., 32-42
9. Brown, S. W., Swartz, T. A.: A Gap Analysis of Professional Service Quality, *Journal of Marketing*, 53, 2, 1989., 92-98
10. Cadotte, E. R., Woodruff, R. B., Jenkins, R. L.: Expectation and Norms in Models of Consumer Satisfaction, *Journal of Marketing Research*, 24, August, 1987., 305-314
11. Callan, R.: Quality Assurance certification for hospitality marketing, sales and customer services, *The Service Industries Journal*, 14, 4, 1994., 482-493
12. Chakrapani, C.: *How to Measure Service Quality & Customer Satisfaction*, American Marketing Association, Chiacago, Illinois, 1998.
13. Churchill, G. A.: A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing research*, 19, 1979., 64-73
14. Cronin, J. J. Jr., Taylor, S. A.: Measuring service quality: A reexamination and extension, *Journal of marketing*, 56, 1992., 55-68
15. Dabholkar, P., Ptepherd, C. D., Thorpe, I.: A Comprehensive Framework for Service Quality: An Investigation of Critical Conceptual and Measurement Issue Through a Longitudinal Study, *Journal of Retailing*, 76, 2, 2000., 139-173
16. Edvardsson, B.: Service Quality in Customer Relationships: A Study of Critical Incidents in Mechanical Engineering Companies, *Service Industries Journal*, October, 1988. (www.emeraldinsight.com)
17. Getty, J. M., Thompson, K. N.: A procedure for scaling perceptions of lodging quality, *Journal of Hospitality Research*, 18, 2, 1994., 75-96
18. Gronroos, C.: A Service Quality Model and its Marketing Implications, *Journal of Marketing*, 18, 1984., 36-44
19. Ingram, H., Daskalakis, G.: Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11, 1, 1999., 24-32
20. Johnston, R., Morris, B.: Monitoring and Control in Service Operations, *International Journal of Operations and Production Management*, 1983. (www.emeraldinsight.com)

21. Kandampully, J., Mok, C., Sparks, B.: *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*, Haworth Hospitality Press, New York, 2001.
22. Kaplan, R. S.: *Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research*, *Accounting Review*, 58, 4, 1983. (www.emeraldinsight.com)
23. LeBoeuf, M.: *How to Win Customers and Keep Them For Life*, Berkley Books, New York, 1987.
24. Levitt, T.: *Marketing Intangible Products and Product Intangibles*, *Harvard Business Review*, 59, May-June, 1981., 94-102
25. Lewison, D. M.: *Retailing*, šesto izdanje, Upper Saddle, Prentice Hall, New York, 1997.
26. Lindquist, L.-J., Björk, P.: *Perceived safety as an important quality dimensions among senior tourists*, *Tourism Economics*, 6, 2, 2000., 151-158
27. Lovelock, C. H.: *Managing Services Marketing, Operations and Human Resources*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, NJ, 1988.
28. Marković, S.: *Mjerenje kvalitete usluga u hotelskoj industriji – atributivni pristup*, doktorska disertacija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2003.
29. Olsen, M., Teare, R., Gummesson, E.: *Service Quality in Hospitality Organization*, Cassell, London, 1996.
30. Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A.: *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, *Journal of Marketing*, 49, 1985., 41-50
31. Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A.: *Perceived service quality as a customer-based performance measure: an empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model*, *Human Resource Management*, 30, 3, 1991a., 335-364
32. Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A.: *Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for future research*, *Journal of Marketing*, 58, 1994., 111-124
33. Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A.: *Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale*, *Journal of Retailing*, 69, 1, 1993., 140-147
34. Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A.: *Research note: more on improving service quality measurement*, *Journal of Retailing*, 69, 1, 1993., 140-147
35. Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A.: *SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality*, *Journal of Retailing*, 64, 1988, 12-40
36. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L.: *Perceptions of Service Quality*, *Journal of Retailing*, 64, 1988.
37. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L.: *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, *Journal of Marketing*, 49, 1985.
38. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L.: *Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria*, *Journal of Retailing*, 70, 3, 1994., 201-230
39. Parasuraman, A.: *Customer service in business-to-business markets: an agenda for research*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13, 4/5, 1998., 309-321
40. Reid, R. D., Bojanic, D. C.: *Hospitality Marketing Management*, treće izdanje, John Wiley & Sons, New York, 2001.
41. Ross, G. F.: *Visitor-directed helping styles, service quality ideals and tourism impact judgments among potential tourist/hospitality industry employees*, *Journal of Vacation Marketing*, 1, 1, 1994., 154-169
42. Saleh, F., Ryan, C.: *Analyzing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model*, *The Service Industries Journal*, 11, July, 1991., 324-343
43. Smith, S.: *How To Quantify Quality*, *Management Today*, October, 1982.
44. Voss, C., Armistead, C., Johnston, B., Morris, B.: *Operations Management in Service Industries and the Public Sector*, John Wiley and Sons, London, 1985.
45. Woods, R. H., King, J. Z.: *Quality Leadership and Management in the Hospitality Industry*, Education Institute, American Hotel & Motel Association, Michigan, 1996.
46. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A.: *The Behavioral Consequences of Service Quality*, *Journal of Marketing*, 60, April, 1996., 2-22
47. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A.: *The Nature and Determinants of Customer Expectations of Customer Expectations of Services*, *Journal of Academy of Marketing Science*, 21, 1993., 1-12