

# ZADOVOLJSTVO KLIJENTA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI KONCEPT I MJERENJE

## CUSTOMER SATISFACTION IN HOSPITALITY INDUSTRY CONCEPT AND MEASUREMENT

Suzana Marković, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Hrvatska  
Sanja Raspor, Veleučilište u Rijeci, Hrvatska

Džemal Kulašin, Univerzitet u Travniku, Fakultet za menadžment i turizam Travnik,

### SAŽETAK

Zadovoljstvo klijenta je uz kvalitetu usluge jedan od osnovnih čimbenika u postizanju konkurentnosti, profitabilnosti i prepoznatljivosti poduzeća. Osnovna strategija poduzeća usmjerenih na kupce upravo je mjerenje i praćenje zadovoljstva klijenta, zbog čega je ovaj koncept potaknuo velik interes u teoriji i praksi.

Svrha ovog rada je teorijski istražiti koncept zadovoljstva klijenta. Cilj je definirati promatrani koncept, odrediti njegove dimenzije, te opisati glavne metode i modele za mjerenje zadovoljstva klijenta, s posebnim osvrtom na primjenu u turizmu i hotelskoj industriji.

Rezultati mogu pridonijeti boljem razumijevanju zadovoljstva klijenta općenito, a posebno u turizmu i hotelskoj industriji.

**Ključne riječi:** zadovoljstvo klijenta, kvaliteta usluge, mjerenje, hotelska industrija.

**Key words:** customer satisfaction, service quality, measurement, hospitality industry.

### ABSTRACT

Customer satisfaction and service quality are important factors in achieving business competitiveness, profitability and recognizability. Thus, the main strategy of customer oriented firms are measuring and maintaining customer satisfaction. Consequently, the concept has aroused considerable interest in research literature and practice.

The purpose of this paper is to theoretically examine customer satisfaction. The aim is to define the main concept of interest, determine its dimensions and to

explain main methods and models for measuring customer satisfaction, with application to the hospitality industry.

Results can contribute to the knowledge of customer satisfaction in general, as well as in tourism and hospitality industry in particular.

### 1. UVOD

Jedan od najvećih izazova (hotelskih) poduzeća je oblikovanje ponude koja će što bolje zadovoljiti potrebe i želje potencijalnih i postojećih klijenata. To nije nimalo jednostavno. Klijenti postaju sve zahtjevniji, što je posljedica razvoja pojedinih djelatnosti, iskustva, poznavanja prava koja proizlaze iz odnosa prodavatelj-kupac. Klijenti traže „vrijednost za novac“, tj. za sebe očekuju višu vrijednost.

Važnost zadovoljstva klijenta ogleda se u njegovom utjecaju na ponašanje klijenata koje dovodi do pozitivnih poslovnih rezultata. U posljednje se vrijeme stoga u poduzećima velika pozornost posvećuje upravo istraživanju, provođenju i kontroli svih procesa, koji su na bilo koji način povezani sa zadovoljstvom/nezadovoljstvom klijenata.

Struktura ovog rada podijeljena je u nekoliko međusobno povezanih poglavlja. Na početku je u kratko objašnjen koncept zadovoljstva klijenta. Slijedi pregled dosadašnjih istraživanja zadovoljstva klijenta, te opis metoda i modela za mjerenje promatranog koncepta. Poseban naglasak stavljen je na primjenu u turizmu i hotelskoj industriji. Na kraju rada izneseni su osnovni zaključci, te su dani prijedlozi za poboljšanje procesa mjerenja zadovoljstva hotelskih gostiju.

## 2. KONCEPT ZADOVOLJSTVA KLIJENTA

Zadovoljstvo klijenta postala je često istraživana tema krajem 20. stoljeća, kako u teoriji tako i u marketinškoj praksi. Iako su mnogi autori nastojali istražiti i objasniti zadovoljstvo klijenta, još uvijek ne postoji jedinstvena definicija ovog koncepta [1].

### 2.1. Definicija i odrednice zadovoljstva klijenta

Najčešće se zadovoljstvo klijenta definira kao klijentova postkupovna ocjena određenog proizvoda ili usluge [2]. Radi se o subjektivnoj ocjeni o tome, ispunjavaju li kupljeni proizvodi tj. korištene usluge klijentova očekivanja i potrebe. Upravo je teorija (ne)potvrđivanja očekivanja izazvala najveće zanimanje i primjenu. Teoriju je razvio Oliver (1980.), a temelji se na pretpostavci kako pojedinci odlučuju o kupnji na temelju svojih očekivanja o proizvodu ili usluzi [3]. Zadovoljstvo tako ovisi o razlici između očekivanog i dobivenog. Zadovoljstvo (pozitivno nepotvrđivanje) nastaje kada su proizvod ili usluga bolji od očekivanog. S druge strane, nezadovoljstvo (negativno nepotvrđivanje) posljedica je dobivanja lošije izvedbe od očekivane.

Na zadovoljstvo klijenta utječu različiti čimbenici. Neki su subjektivni, a drugi su dio okoline. Osjećaj zadovoljstva može se oblikovati na temelju socijalno-psihološkog stanja klijenta (raspoloženje, potrebe), vanjskih događaja (klima, međuljudski odnosi) te na temelju ponude (proizvod, usluga, proces). Na neke čimbenike poduzeće može utjecati, dok su drugi izvan njegove kontrole.

Prema Choi i Chu (2001.) zadovoljstvo u određenim situacijama može ovisiti o atmosferi, uređenju, lokaciji, dostupnosti, fleksibilnosti te odnosima s pružateljem usluge [4]. Nadalje, Barsky navodi sljedeće odrednice zadovoljstva klijenta: očekivanje, kvaliteta usluge i želje korisnika [5]. Kako bi klijenti bili zadovoljni, potrebno je premašiti njihova očekivanja, pružiti kvalitetnu uslugu i zadovoljiti njihove želje.

Postoji niz istraživanja čiji cilj je bio odrediti osnovne čimbenike zadovoljstva u hotelskoj industriji. Atkinson (1988.) kao najvažniju odrednicu zadovoljstva hotelskom uslugom navodi čistoću, a slijede zaštita i sigurnost, vrijednost za novac i ljubaznost osoblja [6]. Knutson (1988.) dolazi do sljedećih rezultata – čistoća i udobnost sobe, primjerena lokacija, brza usluga, sigurnost i zaštita, ljubaznost

osoblja [7]. Barsky i Labagh (1992.) zaključuju da zadovoljstvo hotelskih gostiju ovisi o ponašanju osoblja, lokaciji i izgledu soba [8]. Nadalje, Akan (1995.) spominje ponašanje osoblja, čistoću i pravovremenost [9]. Gundersen et al. (1996.) objavljuju rezultate istraživanja, prema kojima hotelski gosti kao najvažnije faktore ponude ocjenjuju čistoću sobe, vrijednost za novac, ljubaznost osoblja, sigurnost. Prema rezultatima tog istraživanja, na zadovoljstvo hotelskih gostiju najviše utječu opipljive karakteristike odjela domaćinstva i neopipljive karakteristike prijemnog odjela (recepcije) [10]. Choi i Chu (2001.) zaključuju kako su kvaliteta osoblja, značajke sobe i vrijednost tri najvažnija čimbenika koji određuju zadovoljstvo hotelskih gostiju [11].

Razvidno je kako su hotelski gosti kao najvažnije elemente zadovoljstva naveli ljubaznost i stručnost osoblja, lokaciju objekta, čistoću i opremljenost soba te sigurnost i zaštitu sebe i svoje imovine.

### 2.2. Odnos zadovoljstva klijenta i kvalitete

U praksi se pojmovi zadovoljstvo i kvaliteta često koriste naizmjenice, njihovo značenje se poistovjećuje i zamjenjuje. Ipak, teoretičari nastoje preciznije odrediti odnos ovih dvaju koncepata, što dovodi do velikih rasprava i razilaženja u mišljenju.

Niz je istraživača nastojalo definirati kvalitetu usluge. Jedna od najčešće korištenih definicija je ona koju su objavili Parasuraman et al. (1988.). Prema njima, kvaliteta usluge je jaz između klijentovih očekivanja i njegove percepcije o stvarno dobivenoj usluzi [12]. Prema tome, usluga će biti visoke kvalitete, ako se ostvare ili premaše očekivanja klijenata.

Iako postoje sličnosti, većina se autora slaže kako se radi o dva različita koncepta koji su međusobno povezani i uvjetovani. Jedna grupa autora podržava mišljenje kako je zadovoljstvo preteča kvalitete usluge [13]. U tom smislu, zadovoljavajuće iskustvo može utjecati na dugoročan stav klijenta i ocjenu percipirane kvalitete usluge. Naime, zadovoljstvo klijenta određenim transakcijama može dovesti do ukupne ocjene kvalitete usluge. S druge strane, postoje autori koji se protive ovakvom mišljenju i tvrde kako kvaliteta usluge prethodi zadovoljstvu, te je jedna od glavnih odrednica zadovoljstva [14, 15, 16, 17]. Ovi autori vjeruju u kvalitetu usluge kao spoznajnu mjeru koja dovodi do zadovoljstva.

Stoga se može reći da je zadovoljstvo klijenta zapravo posljedica kvalitete usluge.

Nedavna istraživanja u turizmu i hotelskoj industriji također potvrđuju utjecaj kvalitete usluge na zadovoljstvo klijenta. González, Comesana i Brea (2007.) istraživali su odnos između ovih dvaju koncepata na primjeru spa (termalnog) turizma i došli do zaključka kako zadovoljstvo korisnika spa usluga ovisi o percipiranoj kvaliteti pružene usluge [18]. Nadalje, istraživanje provedeno u korejskim hotelima također pokazuje kako visoka razina percipirane kvalitete hotelske usluge utječe na visoku razinu zadovoljstva hotelskih gostiju [19].

Prema tome, odnos između kvalitete i zadovoljstva je složen. Neki autori taj odnos označavaju kao sijamske blizance [20, 21]. Iako postoji još puno otvorenih pitanja, sigurno je da se zadovoljstvo klijenta i kvaliteta nadopunjuju, te se ne mogu promatrati odvojeno.

### 2.3. Utjecaj zadovoljstva klijenta na poslovanje poduzeća

Zadovoljstvo klijenta prepoznaje se kao važan pokazatelj uspješnosti poduzeća. Teoretičari i praktičari se slažu kako zadovoljstvo klijenta utječe na ponašanje potrošača, koje dovodi do pozitivnih poslovnih rezultata.

Često je proučavan utjecaj zadovoljstva na lojalnost klijenata [22, 23]. Rezultati pokazuju kako su zadovoljni klijenti ujedno i lojalni, što dovodi do ponovne kupnje i pozitivne usmene predaje.

Utjecaj zadovoljstva, lojalnosti, ponovne kupnje i pozitivne usmene predaje ogleda se u financijskom rezultatu poduzeća. Novija istraživanja upravo pokazuju kako su zadovoljni klijenti manje cjenovno osjetljivi te su spremni platiti višu cijenu za koristi koje će sigurno dobiti [24]. S druge strane, zadovoljstvo klijenta smanjuje trošak marketinga. Pozitivna usmena predaja zapravo je besplatna reklama za poduzeće koje na taj način može smanjiti opseg skupih promotivnih aktivnosti radi privlačenja novih klijenata. Privlačenje novih klijenata skupo je, jer ih se mora uvjeriti u vrijednost proizvoda i usluga s kojima oni još nemaju iskustva, a posebno se veliki naponi trebaju uložiti u privlačenje onih klijenata koji

su lojalni konkurenciji. Luo i Homburg (2007.) dokazuju pozitivan utjecaj zadovoljstva klijenta na marketinšku učinkovitost poduzeća, a time i na smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti [25]. Nadalje, Yeung et al. (2002.) zaključuju kako je opravdano pretpostavljati da je veza između zadovoljstva i profitabilnosti linearna [26]. To znači, povećanje zadovoljstva uzrokuje jednako povećanje profita.

Može se zaključiti kako zadovoljstvo klijenta može direktno i indirektno utjecati na pozitivne poslovne rezultate. Zadovoljni klijenti će ponoviti kupnju, kako bi još jednom doživjeli zadovoljavajuće iskustvo. Takvu uslugu će preporučiti drugima, što će utjecati na povećanje broja klijenata koji će poslovati s poduzećem.

## 3. MJERENJE ZADOVOLJSTVA KLIJENTA

Osnovna svrha mjerenja zadovoljstva klijenta je prikupljanje informacija i uspostavljanje komunikacije s klijentima. U praksi se zadovoljstvo klijenta najčešće prati pomoću metoda anketiranja i analize pritužbi i prijedloga. Općenito se smatra kako se zadovoljstvo klijenta treba mjeriti neposredno nakon klijentove kupovine proizvoda ili usluge. Naime, ocjena je točnija, ako od kupnje ne prođe pre-više vremena.

### 3.1. Pregled dosadašnjih istraživanja zadovoljstva klijenta

Početak istraživanja ovog koncepta povezuje se uz Cardoza (1965.) i njegov rad o nastojanjima, očekivanjima i zadovoljstvu klijenata [27]. Tijekom godina istraživači su za mjerenje zadovoljstva klijenta koristili različite metode istraživanja i ljestvice mjerenja.

U posljednjih desetak godina niz je autora pridonio razumijevanju zadovoljstva klijenta bilo konceptualnim pristupom, bilo empirijskim istraživanjem. Koncept je istraživao u različitim uslužnim djelatnostima. Istraživanja su provedena na uzorku hotelskih gostiju [28, 29, 30], posjetitelja uličnog festivala [31], korisnika usluga turističke agencije [32], korisnika mobilnih telefona [33], korisnika bankarskih usluga [34], gostiju restorana [35], korisnika poštanskih usluga [36], skijaša [37].

U navedenim se istraživanjima zadovoljstvo klijenta najčešće mjerilo u okviru istraživanja kvalitete usluge. Pri tome se nastojao utvrditi odnos između zadovoljstva klijenta i s njime povezanim konceptima (kvaliteta usluge, lojalnost, namjere u ponašanju, imidž i sl.). U takvim se slučajevima zadovoljstvo klijenata često mjerilo na temelju samo jednog pitanja koje se odnosilo na ocjenjivanje ukupnog zadovoljstva dobivenom uslugom. Za ocjenjivanje zadovoljstva najčešće se koristila Likertova ljestvica s 5 ili 7 stupnjeva, s krajnjim mjerama „potpuno se slažem“ – „potpuno se ne slažem“ tj. „jako zadovoljan“ – „jako nezadovoljan“.

Osim toga, nekoliko je autora analiziralo sadržaj hotelskih upitnika koji se najčešće koriste za mjerenje zadovoljstva hotelskih gostiju [38, 39, 40]. Rezultati ovih istraživanja međusobno su usporedivi te ukazuju na potrebu veće primjene znanstvenih spoznaja prilikom korištenja hotelskih upitnika za ocjenjivanje zadovoljstva.

### 3.2. Metodologija mjerenja zadovoljstva klijenta u hotelskoj industriji

Složenost zadovoljstva klijenta utječe i na razvoj brojnih pristupa (metoda) istraživanja tog koncepta. Najčešće se koriste metoda (ne)potvrđivanje očekivanja i metoda percepcije izvedbe (rezultata).

Metoda (ne)potvrđivanja očekivanja temelji se na usporedbi klijentovih očekivanja s njegovim stvarnim doživljajem tj. iskustvom. Zadovoljavanje ili premašivanje očekivanja dovodi do zadovoljstva, u protivnom je klijent nezadovoljan. U ovoj se metodi zadovoljstvo često mjeri pomoću Likertove ljestvice s krajnjim mjerama „lošije od očekivanog“ i „bolje od očekivanog“.

Metoda percepcije izvedbe (rezultata) mjeri zadovoljstvo klijenta neposredno nakon pružene usluge. Istraživanja pokazuju kako se mjerenjem percepcije izvedbe može jednako uspješno predvidjeti ponašanje klijenta kao što to omogućava model (ne)potvrđivanja [41]. Ako su izvedba i usluga tj. proizvod dobri, klijent će biti zadovoljan bez obzira na mogući efekt (ne)potvrđivanja očekivanja.

Pored navedenih metoda, za mjerenje zadovoljstva klijenta često se koristi i indeks zadovoljstva klijenta. Taj pokazatelj ima posebnu važnost u praksi, jer služi za praćenje financijske održivosti poduzeća, ali i cijelog gospodarstva.

Metodologija istraživanja zadovoljstva klijenta razlikuje se i u korištenim ljestvicama. U osnovi postoje tri grupe ljestvica za mjerenje ovog koncepta: ljestvice za ocjenjivanje izvedbe tj. rezultata („loše“ – „izvršno“), ljestvice za ocjenjivanje (ne)potvrđivanja očekivanja („lošije od očekivanog“ – „bolje od očekivanog“), te ljestvice za ocjenjivanje zadovoljstva („jako nezadovoljan“ – „jako zadovoljan“) [42]. Osim navedenih, u posljednje se vrijeme često u istraživanjima zadovoljstva klijenta koriste i ljestvice za potvrđivanje stavova („potpuno se slažem“ – „potpuno se ne slažem“).

Danaher i Haddrell (1996.) nastojali su utvrditi koja od navedenih ljestvica je najprimjerenija za mjerenje zadovoljstva klijenta [43]. Vrijednost pojedine ljestvice ocjenjivana je na temelju šest kriterija – pouzdanost, valjanost, asimetričnost, povezanost s pitanjima otvorenog tipa te vrijednost za menadžere. Autori zaključuju kako je za mjerenje zadovoljstva klijenta najbolje koristiti ljestvicu za ocjenjivanje (ne)potvrđivanja, s ocjenama od jedan do pet.

Prema broju pitanja, zadovoljstvo se može mjeriti na temelju jednog ili više pitanja. S jednim se pitanjem ocjenjuje ukupno zadovoljstvo dobivenom uslugom. Osnovna prednost ovog načina ocjenjivanja je jednostavnost. Ipak, postoji i nekoliko nedostataka [44]. Prvo, ljestvice s jednim pitanjem ne mogu u cijelosti obuhvatiti složenost zadovoljstva klijenta, jer ne daju informacije o zadovoljstvu pojedinim elementom ponude. Drugi nedostatak je otežanost utvrđivanja pouzdanosti same ljestvice.

Kako bi se ispravili gore navedeni nedostaci, koriste se ljestvice s više pitanja. One osim ukupne ocjene zadovoljstva s uslugom obuhvaćaju i ocjene pojedinih elemenata uslužnog procesa. Postoji nekoliko vrsta ljestvica s više pitanja: verbalne, grafičke, ljestvice semantičkog diferencijala, Likertova ljestvica i ljestvice izvedene zaključivanjem. Od navedenih, najpouzdanija je ljestvica semantičkog diferencijala [45].

Razvidno je kako ne postoji općeprihvaćena metodologija mjerenja zadovoljstva klijenta. Činjenica je kako istraživanje treba biti prilagođeno djelatnosti tj. pojedinoj vrsti usluge ili proizvoda. Model mjerenja treba dakle omogućiti ocjenjivanje svih specifičnih dimenzija koje mogu utjecati na zadovoljstvo klijenta.

Raznovrsnost i kompleksnost usluga otežava ocjenjivanje zadovoljstva u hotelima i ostalim turističkim objektima. Poznato je kako usluge predstavljaju neopipljiv dio ponude, što dovodi do izrazito subjektivnog pristupa ocjenjivanju. Otežavajuća okolnost je i činjenica kako uslužni proces u turizmu uključuje više pružatelja usluga, zbog čega zadovoljstvo konačnom uslugom ovisi o svim fazama pružanja usluge. Konkretno, zadovoljstvo gosta uslugama pojedinog hotelskog odjeljenja utjecat će na ukupno zadovoljstvo boravkom u hotelu. Također, hotelska (turistička) ponuda je kombinacija opipljivih i neopipljivih elemenata, jer ju osim usluga čine i proizvodi. Sve to utječe na turiste prilikom ocjenjivanja turističkog (hotelskog) doživljaja.

Tribe i Snaith (1998.) razvili su model za mjerenje zadovoljstva klijenta turističkim doživljajem te ga nazvali HOLSAT (holiday satisfaction) [46]. Autori polaze od specifičnosti turističkog doživljaja kao niza međusobno više ili manje povezanih događaja. HOLSAT model sadrži 56 tvrdnji, koje se odnose na ocjenjivane destinacije i sadržaja, okruženja, dodatne ponude (restorani, trgovine, barovi, zabava), prijevoza, kulturno-povijesnih znamenitosti, smještaja. Tvrdnje nisu grupirane u dimenzije kao što je to često slučaj u modelima za mjerenje kvalitete usluge. Model mjeri očekivanja i percepciju ispitanika pomoću Likertove ljestvice sa 5 stupnjeva. Raspon stupnjeva je od -4 („potpuno se ne slažem“), preko 0 („bez mišljenja“) do +4 („potpuno se slažem“). Također je ponuđen odgovor „ne mogu ocijeniti“. Autori vide njegovu široku primjenu u mogućnosti prilagođavanja elemenata koji se ocjenjuju ovisno o destinaciji.

Pored znanstvenog istraživanja, mjerenje zadovoljstva gostiju postalo je česta praksa u hotelima diljem svijeta. Osnovni cilj je ocjena postojećeg načina rada i traženje prijedloga za poboljšanje. Osim toga, informacije dobivene ispitivanjem gostiju mogu poslužiti za nagrađivanje hotelskog osoblja, alokaciju resursa, ispravljanje nedostataka i naglašavanje onoga, što gosti ocjenjuju kao najbolje.

Za ocjenjivanje zadovoljstva gostiju najčešće se koriste hotelski upitnici. Oni se obično nalaze u hotelskim sobama, na recepciji ili nekom drugom vidljivom i lako dostupnom mjestu. Putem njih se hotelskim gostima daje mogućnost izražavanja svojeg mišljenja, a hotelski menadžeri na temelju dobivenih informacija donose važne strateške i operativne odluke.

Najveća prednost hotelskih upitnika je njihova jednostavnost u smislu prikupljanja podataka. Ujedno je to jedan od jeftinijih načina dobivanja povratnih informacija. S druge strane, najveći nedostatak hotelskih upitnika je mali odaziv gostiju koji ispunjavaju upitnike. Ispunjavanje upitnika nije obavezno, pa ga gosti često ignoriraju. Drugi problem je vremenski faktor. Naime, podaci se obično analiziraju tjedno ili mjesečno, najčešće nakon što gosti otiđu iz hotela, zbog čega se često na primjedbe napisane u upitniku reagira nepravovremeno.

Ipak, nekoliko studija otkriva kako velik broj hotelskih lanaca koristi hotelske upitnike kojima se na neodgovarajući način ocjenjuje zadovoljstvo gostiju i na temelju kojih se posljedično mogu donijeti krive odluke [47]. Najčešće pogreške odnose se na kvalitetu uzorka, sadržaj (dizajn) hotelskog upitnika, te na prikupljanje i analizu podataka [48].

Kako bi se ispravile pogreške u procesu ocjenjivanja zadovoljstva gostiju, te poboljšala valjanost samog mjerenja, Barsky i Huxley (1992.) predložili su novi način odabira ispitanika u uzorak, tzv. „uzorak visoke kvalitete“ [49]. Bit ove metode je smanjiti problem niske stope povrata upitnika pomoću raznih oblika poticaja odnosno nagrada koje gosti dobiju za ispunjavanje upitnika. S druge strane, Gilbert i Horsnell (1998.) razvili su listu od 32 kriterija na temelju kojih se analizira sadržaj hotelskih upitnika i proces mjerenja zadovoljstva gostiju [50]. Kriteriji se odnose na broj i raspored pitanja u upitniku, ocjenjivanje pojedinih elemenata hotelske usluge, korištene ljestvice mjerenja, ocjenu ukupnog zadovoljstva i lojalnosti te na marketinška pitanja koja se odnose na segmentiranje tržišta. Slično, Schall (2003.) smatra kako bi se kod sastavljanja hotelskih upitnika trebalo razmišljati o svrsi ispitivanja, razumljivim pitanjima, korištenim ljestvicama za ocjenjivanje, valjanosti upitnika, vremenu ispitivanja, redosljedu pitanja u upitniku i veličini uzorka [51].

#### 4. ZAKLJUČAK

Zadovoljstvo klijenta, pored kvalitete usluga, postaje važan pokazatelj uspješnog poslovanja poduzeća. Radi se o emocionalnoj reakciji na kupljeni proizvod tj. korištenu uslugu, te se smatra kako se zadovoljstvo postiže ispunjavanjem očekivanja klijenata.

Složenost i raznovrsnost hotelskih usluga utječu na postizanje zadovoljstva hotelskih gostiju. Naime,

**5. LITERATURA**

zadovoljstvo gostiju s ukupnom hotelskom uslugom ovisi o zadovoljstvu s pojedinim elementima uslužnog procesa. Kako bi hotelski gosti bili zadovoljni potrebno je voditi računa o nizu subjektivnih i objektivnih čimbenika koji mogu utjecati na stvaranje pozitivnog osjećaja o doživljenoj usluzi. Između ostalog, zadovoljstvo hotelskih gostiju ovisi o kvaliteti usluge, hotelskom osoblju, osjećaju sigurnosti, čistoći prostorija.

U hotelskoj se praksi zadovoljstvo gostiju najčešće ocjenjuje pomoću hotelskih upitnika. Iako oni predstavljaju jednostavnu i lako dostupnu metodu prikupljanja podataka, često se koriste na neodgovarajući način. Jedan od osnovnih preduvjeta dobivanja kvalitetnih povratnih informacija je dobar dizajn hotelskog upitnika, što znači da upitnik sa svojim sadržajem mora omogućiti jednostavno i realno ocjenjivanje. Također je potrebno osigurati kvalitetan uzorak ispitanika. Upitnici bi se trebali podijeliti gostima na kraju njihovog boravka. Kako bi se povećao povrat ispunjenih upitnika, predlaže se dodatno motiviranje gostiju pomoću određenih nagrada (na primjer poklon bon za određenu uslugu, popust, simbolična novčana nagrada i sl.). Ukoliko se ne mogu obuhvatiti svi hotelski gosti, trebalo bi osigurati slučajan odabir gostiju koji će sudjelovati u ispitivanju. Na taj se način izbjegava situacija u kojoj bi upitnike ispunili samo iznimno zadovoljni ili iznimno nezadovoljni gosti, te se osigurava reprezentativnost podataka i kvalitetno donošenje važnih menadžerskih odluka. Naime, ukoliko su prikupljeni podaci valjani i pouzdani, tada hotelski upitnici pružaju niz korisnih i aktualnih informacija o hotelskoj ponudi. Menadžeri tako mogu saznati želje, prioritete i prijedloge gostiju, što je potrebno mijenjati, što treba zadržati, tj. što gosti općenito misle o dobivenoj usluzi.

Može se zaključiti, kako primjereno definiran i proveden proces mjerenja zadovoljstva gostiju može pozitivno utjecati na poslovanje hotela, jer se njime može doći do informacija, potrebnih za pružanje usluge visoke kvalitete.

- [1] J.L. Giese, J. A. Cote, Defining Customer Satisfaction, Academy of Marketing Science Review, <http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf>, 2000.
- [2] M. G. Gundersen, M. Heide, U. H. Olsson, Hotel Guest satisfaction among Business Travellers: What Are the Important Factors?, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 37, No. 2, 72-81, 1996.
- [3] R. L. Oliver, A Cognitive Model of Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, Journal of Consumer Research, Vol. 17, 460-469, 1980.
- [4] T. Y. Choi, R. Chu, Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry, International Journal of Hospitality Management, Vol. 20, 277-297, 2001.
- [5] J. D. Barsky, World – Class Customer Satisfaction, Richard D. Irwin, Inc., 1995.
- [6] A. Atkinson, Answering the eternal question: what does the customer want?, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 29, No. 2, 12-14, 1988.
- [7] B. Knutson, Frequent travellers: making them happy and bringing them back, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 29, No. 1, 83-87, 1988.
- [8] J.D. Barsky, R. Labagh, A strategy for customer satisfaction, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 35, No. 3, 32-40, 1992.
- [9] P. Akan, Dimensions of service quality: a study in Instambul, Managing Service Quality, Vol. 5, No. 6, 39-43, 1995.
- [10] M. G. Gundersen, M. Heide, U. H. Olsson, Hotel Guest satisfaction among Business Travellers: What Are the Important Factors?, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 37, No. 2, 72-81, 1996.
- [11] T. Y. Choi, R. Chu, Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry, International Journal of Hospitality Management, Vol. 20, 277-297, 2001.
- [12] A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, 14-40, 1988.
- [13] R. N. Bolton, J.H. Drew, A multi-stage model of customers' assessments of service quality and value, Journal of Consumer Research, Vol. 17, 375-384, March 1991.
- [14] G. A. Churchill, C. Surprenant, An Investigation

- into the Determinants of Customer Satisfaction, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, 491-504, 1982.
- [15] R. L. Oliver, *Satisfaction: A Behavioural Perspective on the Customer*, McGraw-Hill, New York, 1997.
- [16] H. Oh, Service quality, customer satisfaction and customer value: A holistic perspective, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 18, 67-82, 1999.
- [17] D. Jamali, A study of customer satisfaction in the context of a public private partnership, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, No. 4, 370-385, 2007.
- [18] M. E. A. González, L. R. Comesana, J. A. F. Brea, Assessing tourist behavioral intentions through perceived service quality and customer satisfaction, *Journal of Business Research*, Vol. 60, 153-160, 2007.
- [19] D. K. Yoo, J. A. Park, Perceived service quality – Analyzing relationships among employees, customers and financial performance, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, No. 9, 908-926, 2007.
- [20] P. J. Danaher, J. Mattsson, Customer Satisfaction during the Service Delivery Process, *European Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 5, 5-16, 1994.
- [21] D. Jamali, A study of customer satisfaction in the context of a public private partnership, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, No. 4, 370-385, 2007.
- [22] C.G.-Q. Chi, H. Qu, Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach, *Tourism Management*, Vol. 29, 624-636, 2008.
- [23] J. Kandampully, D. Suhartanto, Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, No. 6, 346-351, 2000.
- [24] C. Homburg, N. Koschate, W. D. Hoyer, Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, *Journal of Marketing*, Vol. 69, 84-97, April 2005.
- [25] X. Luo, C. Homburg, Neglected Outcomes of Customer Satisfaction, *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 2, 133-149, April 2007.
- [26] M. C. H. Yeung, L. Ging, C. T. Ennew, Customer satisfaction and profitability: A reappraisal of the nature of the relationship, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 11, No. 1, 24-33, 2002.
- [27] R. N. Cardozo, An experimental study of customer effort, expectation and satisfaction, *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, 244-249, 1965.
- [28] J. Kandampully, D. Suhartanto, Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, No. 6, 346-351, 2000.
- [29] T. Y. Choi, R. Chu, Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 20, 277-297, 2001.
- [30] I. Skogland, J. A. Siguaw, Are Your Satisfied Customers Loyal?, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 45, No. 3, 221-234, August 2004.
- [31] D. A. Baker, J. L. Crompton, Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions, *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, No. 3, 785-804, 2000.
- [32] A. Millán, A. Esteban, Development of a multiple-item scale for measuring customer satisfaction in travel agencies services, *Tourism Management*, Vol. 25, 533-546, 2004.
- [33] G. Kang, J. James, Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model, *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 4, 266-277, 2004.
- [34] S. H. Hsu, W. H. Chen, J. T. Hsueh, Application of Customer Satisfaction Study to Derive Customer Knowledge, *Total Quality Management*, Vol., 17, No. 4, 439-454, May 2006.
- [35] Y. Namkung, S. Jang, Are highly satisfied restaurant customers really different? A quality perception perspective, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, No. 2, 142-155, 2008.
- [36] D. Jamali, A study of customer satisfaction in the context of a public private partnership, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, No. 4, 370-385, 2007.
- [37] R. Faullant, K. Matzler, J. Füller, The impact of satisfaction and image on loyalty: the case of Alpine ski resorts, *Managing Service Quality*, Vol. 18, No. 2, 163-178, 2008.
- [38] A. Y. L. Su, Customer satisfaction measurement practice in Taiwan hotels, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 23, 397-408, 2004.
- [39] D. Mumel, B. Snoj, The analysis of questionnaires for hotel guests satisfaction – comparison between Croatia and Slovenia, 4th International Conference Global Challenges for Competitiveness: Business and Government Perspective, Juraj Dobrila University of Pula, Pula, 564-575, Spetember 2007.

- [40] I. Avelini Holjevac, S. Marković, S. Raspor, Customer satisfaction measurement in hotel industry: Content analysis study, 4th International Scientific Conference „Planning for the future learning from the past: Contemporary Developments in Tourism, Travel & Hospitality, University of the Aegean, Rhodes Island, Greece, 3.-5. April 2009.
- [41] A. Yüksel, M. Rimmington, Customer-Satisfaction Measurement, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 60-70, December 1998.
- [42] D. Mumel, B. Snoj, The analysis of questionnaires for hotel guests satisfaction – comparison between Croatia and Slovenia, 4th International Conference Global Challenges for Competitiveness: Business and Government Perspective, Juraj Dobrila University of Pula, Pula, 564-575, September 2007.
- [43] P. J. Danaher, V. Haddrell, A comparison of question scales used for measuring customer satisfaction, International Journal of Service Industry Management, Vol. 7, No. 4, 4-26, 1996.
- [44] P. J. Danaher, V. Haddrell, A comparison of question scales used for measuring customer satisfaction, International Journal of Service Industry Management, Vol. 7, No. 4, 4-26, 1996.
- [45] P. J. Danaher, V. Haddrell, A comparison of question scales used for measuring customer satisfaction, International Journal of Service Industry Management, Vol. 7, No. 4, 4-26, 1996.
- [46] J. Tribe, T. Snaith, From SERVQUAL to HOL-SAT: holiday satisfaction in Varadero, Cuba, Tourism Management, Vol. 19, No. 1, 25-34, 1998.
- [47] J. D. Barsky, Customer Satisfaction in the Hotel Industry: Meaning and Measurement, Hospitality Research Journal, Vol. 16, No. 1, 51-73, 1992.
- [48] D. Gilbert, S. Horsnell, Customer Satisfaction Measurement Practice in United Kingdom Hotels, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 22, No. 4, 450-464, 1998.
- [49] J. D. Barsky, S. J. Huxley, A Customer-Survey Tool: Using the 'Quality Sample', Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 33, No. 6, 18-25, December 1992.
- [50] D. Gilbert, S. Horsnell, Customer Satisfaction Measurement Practice in United Kingdom Hotels, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 22, No. 4, 450-464, 1998.
- [51] M. Schall, Best Practices in the Assessment of Hotel-guest Attitudes, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 51-65, April 2003.