

# Mjerenje kvalitete usluge servqual modelom

---

**Mikuleta, Matija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:182139>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-06**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**MATIJA MIKULETA**

**MJERENJE KVALITETE USLUGE SERVQUAL  
MODELOM**

Diplomski rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**MATIJA MIKULETA**

**MJERENJE KVALITETE USLUGE SERVQUAL  
MODELOM**

Diplomski rad

**JMBAG:0303041542, redovan student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Marketing usluga**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Ariana Nefat**

Pula, rujan 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisan Matija Mikuleta, kandidat za magistra poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Matija Mikuleta dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Mjerenje kvalitete usluge servqual modelom“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljane na raspolaganje javnosti), sve u skladu sa Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. KVALITETA U KONTEKSTU ISPORUKE USLUGE .....	3
2.1. Marketing usluga.....	3
2.2. Definiranje kvalitete .....	7
2.3. Odnos kvalitete i produktivnosti.....	10
2.4. Kvaliteta u odnosu na vrijednost i zadovoljstvo .....	14
3. KONCEPT KVALITETE I USLUGE .....	19
3.1. Model jazova kvalitete.....	19
3.1.1. Jaz 1.....	20
3.1.2. Jaz 2.....	21
3.1.3. Jaz 3.....	21
3.1.4. Jaz 4.....	22
3.2. Mjerenje kvalitete .....	22
3.2.1. Mjerenje kvalitete u izravnom susretu .....	22
3.2.2. Mjerenje kvalitete u online okruženju .....	25
4. ISTRAŽIVANJE KVALITETE USLUGE U McDONALD`S-U .....	28
4.1. Metodologija istraživanja.....	28
4.1.2. Hipoteze istraživanja .....	28
4.1.4. Opis uzorka .....	31
4.2. Rezultati istraživanja SERVQUAL modelom .....	33
4.3. Rezultati istraživanja kod dostavljene hrane .....	38
5. ZAKLJUČAK.....	45
POPIS LITERATURE .....	47
POPIS SLIKA .....	50
POPIS TABLICA .....	51
PRILOG 1 .....	52

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>58</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>59</b>

## 1. UVOD

U današnje vrijeme kvaliteta predstavlja jedan od najvažnijih čimbenika konkurentnosti poduzeća. Neovisno o tome plasira li poduzeće na tržište proizvod ili uslugu, druga strana, npr. kupci očekuju da je taj proizvod ili usluga vrlo visoke kvalitete. Usluge imaju specifična obilježja zbog kojih mjerenje njihove kvalitete predstavlja izazov za svako poduzeće koje želi isporučiti kvalitetnu uslugu. Razvojem tehnologije, došlo je do pojave brojnih metoda koje olakšavaju proces mjerenje kvalitete usluga.

Tema ovog diplomskog rada je „Mjerenje kvalitete usluge SERVQUAL metodom“. Svrha rada je objasniti važnost mjerenja kvalitete usluga, prvenstveno korištenjem SERVQUAL metode. Glavni cilj istraživanja je istražiti kvalitetu usluga McDonald`s restorana primjenom SERVQUAL modela prilikom isporuke usluge u restoranu i usporediti s isporukom na kućnu adresu.

Diplomski rad može se podijeliti na dvije velike cjeline, a to su teorijski dio i istraživanje. Prvo poglavlje rada pod nazivom „Kvaliteta u kontekstu isporuke usluge“ sastoji se od četiri potpoglavlja. U prvom se nastojalo objasniti pojam marketinga usluga i glavna obilježja usluga. Prilikom isporuke usluge dolazi do susreta između korisnika i djelatnika koji pruža uslugu te se prema tome usluge mogu razlikovati ovisno o intenzitetu kontakta korisnika i pružatelja usluga. Drugo potpoglavlje obrađuje pojam kvalitete koja se može definirati na brojne načine, a kada je riječ o uslugama, ona predstavlja jedan od ključnih faktora kojim poduzeće nastoji postići dugoročnu konkurentsku prednost. Treće potpoglavlje posvećeno je odnosu kvalitete i produktivnosti. Ova dva pojma nalaze se na suprotnim stranama, odnosno kvaliteta se nalazi na strani koristi, a produktivnost na strani troškova. Za svako poduzeće ključno je pronaći balans između kvalitete i produktivnosti. Posljednji dio ovog poglavlja promatra kvalitetu u odnosu na vrijednost i zadovoljstvo. Glavni cilj svakog poduzeća je stvoriti zadovoljne korisnike. Povezanost kvalitete, vrijednosti i zadovoljstvo prikazana je u uslužno – profitnom lancu koji je detaljnije objašnjen u ovom poglavlju.

Iduće poglavlje posvećeno je konceptu kvalitete i usluge. Kvaliteta podrazumijeva ispunjavanje korisnikovih očekivanja, a u situaciji kada očekivanja i percepcije korisnika nisu usklađene dolazi do pojave jaza između njih, što je detaljno pojašnjeno u ovom poglavlju. Kvaliteta usluga je vrlo specifična pa tako i samo mjerenje kvalitete



nije jednostavno. Kako bi se taj postupak olakšao postoje brojne metode koje se koriste za mjerenje kvalitete usluge pri čemu je SERVQUAL metoda najčešće korištena.

U drugom dijelu rada prikazano je istraživanje kvalitete usluge provedene na jednom od najpoznatijih globalnih poduzeća – McDonald'su. Istraživanje je provedeno primjenom SERVQUAL modela gdje je istražena kvaliteta usluge te su prikazani rezultati istraživanja i uspoređena mjesta pružanja usluga.

Osim primarnih podataka prikupljenih anketnim upitnikom, u radu su korišteni i sekundarni podaci prikupljeni putem znanstvene i stručne literature. Za izradu ovog diplomskog rada korištene su metode analize i sinteze kojima se analiziraju podaci i sintetiziraju zaključci za teorijski dio rada te metoda klasifikacije i prikupljanja podataka koje su korištene za istraživanje, odnosno za praktični dio rada.

## 2. KVALITETA U KONTEKSTU ISPORUKE USLUGE

### 2.1. Marketing usluga

Tržište je mjesto gdje se susreću ponuda i potražnja pri čemu se pod ponudom najčešće podrazumijevaju proizvodi i usluge. „Usluge su za razliku od proizvoda neopipljive prirode, heterogene, nije ih moguće uskladištiti za kasniju upotrebu niti odvojiti proces njihovog korištenja od kreacije.“<sup>1</sup>

Postoje brojne definicije koje objašnjavaju pojam usluga, a ona podrazumijeva niz aktivnosti. „Usluga je bilo koje djelo ili čin koje jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom je neopipljiva i ne rezultira posjedovanjem nečega. Njezina proizvodnja može i ne mora biti vezana za fizički proizvod.“<sup>2</sup> Koliko su usluge specifične i složene dokazuje i činjenica da mnogi uslužni poslovi ne uključuju samo osobe koje rade u uslužnim djelatnostima (hoteli, banke i sl.) nego i osobe koje pružaju usluge koje se oslanjaju na proizvod(odvjetnici, odgojitelji i sl.). „Usluge jesu aktivnosti, koristi ili zadovoljstva koja se nude na prodaju ili se pružaju vezano za prodaju dobara.“<sup>3</sup>

Razvojem usluga došlo je do pojave specijalizirane grane marketinga, a to je marketing usluga. Glavna obilježja koja posjeduje većina usluga te koja ih razlikuju od proizvoda i čine ih složenijima jesu:

- Neopipljivost – glavno obilježje usluga. Usluga se ne može vidjeti, osjetiti, kušati ili dodirnuti poput proizvoda. Mogu se nekim od osjetila doživjeti samo opipljivi elementi usluge.
- Heterogenost – određena je ljudskim čimbenikom tijekom pružanja usluge. Ljudi su ti koji pružaju usluge, a različiti ljudi ne mogu pružiti u potpunosti istu uslugu što predstavlja veliki izazov za sva poduzeća koja se bave uslužnom djelatnošću. Također, kod ovog obilježja veliku ulogu imaju i korisnici koji istu uslugu percipiraju na potpuno drugačiji način te svako od njih ima posebne kriterije koji su presudni za određivanje kvalitete usluge.

---

<sup>1</sup>Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. „A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research“, *Journal of Marketing*, Vol. 49 Br. 4, str. 41 – 50, 1985.

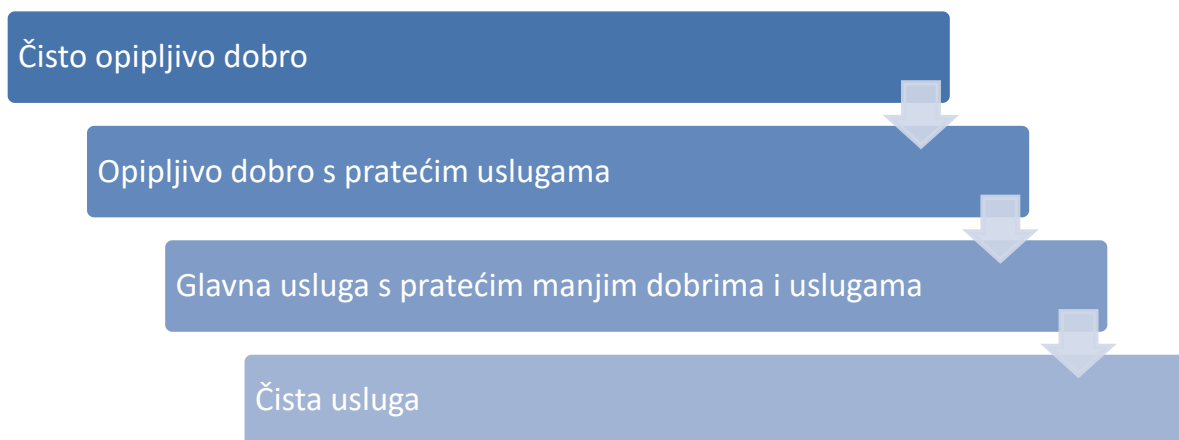
<sup>2</sup> Kotler, P., *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1999., str. 572.

<sup>3</sup>Vučemilović, V., Blažević, Z. „Marketing usluga – autorizirana predavanja s primjerima iz prakse“, [https://bib.irb.hr/datoteka/916617.Marketing\\_usluga- fin.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/916617.Marketing_usluga-fin.pdf) (pristupljeno 10. ožujka 2021.)

- Neuskладиštivost – odnosi se na činjenicu da se usluga ne može pohraniti, preprodati ili vratiti.
- Istovremenost proizvodnje i potrošnje – većina usluga ima ovo obilježje, a ono se odnosi na situaciju kada je korisnik prisutan ili čak sudjeluje u stvaranju i isporuci usluge. Kod usluga koje imaju navedeno obilježje, često veliku ulogu ima i interakcija s ostalim korisnicima koji se nalaze u uslužnom prostoru. Osim njih zaposlenici su sastavni dio usluge i vrlo često jedan od ključnih elemenata za uspješnu isporuku usluge.

Danas uslužne djelatnosti podrazumijevaju vrlo širok spektar raznovrsnih djelatnosti. „Marketing usluga je fokusiran na zadovoljenje potreba i očekivanja potrošača. U uslužnom poslovanju kompanije teže stvaranju vrijednosti za potrošača, uz istovremeno ostvarivanje profita.“<sup>4</sup> Usluge je ponekad teško odvojiti od proizvoda te u većini slučajeva dolazi do njihovog preklapanja. Stoga, može se razlikovati četiri vrste ponude, od čistog dobra do čiste usluge (*Slika 1.*).

*Slika 1. Četiri vrste ponude*



*Izvor: izrada autora prema; Kotler, P., Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola, Mate d.o.o., Zagreb, 2001., str. 572.*

Čisto opipljivo dobro podrazumijeva neki proizvod (sol, sapun i slično) kojeg ne prate nikakve druge usluge. Kod opipljivog dobra s pratećim uslugama ponudu čini proizvod kojeg prati jedna ili više usluga kako bi se povećala privlačnost kod potrošača. Jedan od primjera ovakve vrste ponude je proizvođač usisavača koji uz sam proizvod nudi uputstva za korištenje i održavanje, garanciju, servis i druge usluge. Kod treće vrste, u

<sup>4</sup>Grubor, A. „Stvaranje vrednosti u marketingu usluga“, *Ekonomске teme*, No. 3, str. 43 – 55, 2009., str. 43.

središtu se nalazi glavna usluga s nekoliko dodatnih usluga ili dobara. Sama usluga je neopipljiva, no prilikom isporuke pojavljuju se i opipljivi elementi. Jedan od primjera za ovu vrstu ponude je putovanje zrakoplovom – zrakoplov je proizvod, no u središtu je usluga, odnosno putovanje koje se ostvaruje pomoću zrakoplova. Čista usluga je posljednja ponuda koju čini isključivo usluga bez ili samo s nužnim opipljivim elementima. Na primjer, prilikom masaže fizioterapeut pruža čistu uslugu s nekoliko opipljivih elemenata poput ulja za masažu i ležaja. Navedeni primjeri dobar su pokazatelj kako je proizvode i usluge nemoguće promatrati zasebno.

„Početkom pedesetih godina, u razvijenim zemljama Zapada, a posebno u Americi, počinje djelovati i razvijati se marketinška koncepcija i marketinška strategija poslovanja. To je djelotvorno utjecalo na usmjerenost znanosti prema tržištu na način da na temelju „bipolnog“ djelovanja više ne proučava samo prodajnu stranu tržišta, već i da utječe na organiziranje i strateško djelovanje marketinške ponude i potražnje. Javlja se tako potreba za marketinškom strategijom uslužnih djelatnosti i za njihovim doprinosom ostvarivanju marketinške filozofije i marketinške koncepcije poslovanja.“<sup>5</sup> Dakle, marketing je u samim počecima bio usmjeren prvenstveno na proizvode.

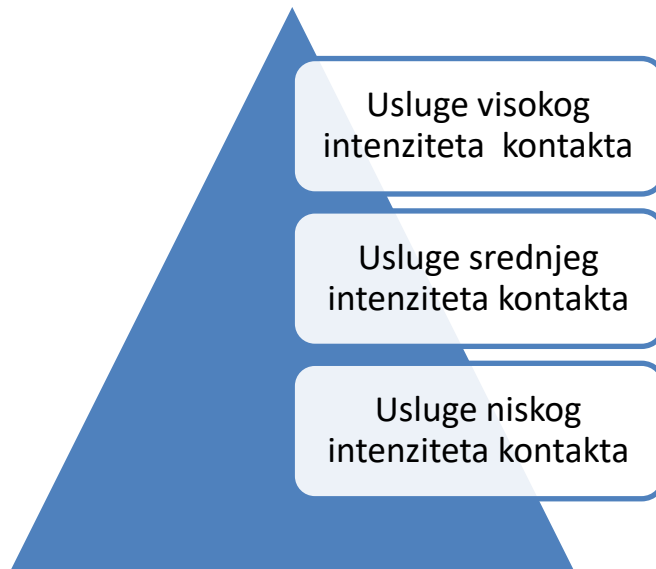
Prilikom isporuke usluge najveću ulogu imaju uslužni susreti. „Uslužni susreti jesu svi susreti između korisnika i djelatnika koji pruža uslugu (bilo osobno ili putem telefona i drugim putem) ili između korisnika i nekog fizičkog elementa usluge opreme na primjer.“<sup>6</sup>Prilikom pružanja usluga dolazi do kontakta korisnika s uslužnim osobljem ili s fizičkim elementima usluge ili s jednim i drugim. Dakle, mogu se razlikovati usluge visokog, srednjeg i niskog intenziteta kontakta (*Slika 2.*).

*Slika 2. Stupanj kontakta prilikom uslužnog susreta*

---

<sup>5</sup>Šunić, Š. „Marketing strategija uslužnih djelatnosti“, *Tourism and hospitality management*, Vol. 1 Br. 1, 1995., str. 191.

<sup>6</sup>Lovelock, C., Vandermerwe, S., Lewis, B., *Services Marketing: A European Perspective*. Prentice Hall Inc., treće izdanje, New Jersey, USA, 1999.



*Izvor: izrada autora*

Prema tome, obilježja pojedinih stupnjeva kontakta jesu:<sup>7</sup>

- Usluge visokog stupnja kontakta – one uključuju interakciju korisnika s cjelokupnim okruženjem u kojem se usluga odvija pri čemu korisnici dolaze u tzv. „uslužnu tvornicu“. U ovu skupinu ubrajaju se usluge procesiranja ljudi te iz tog razloga za uslužno poduzeće oblikovanje fizičkog okruženja predstavlja velik izazov.
- Usluge srednjeg intenziteta kontakta – predstavljaju usluge koje zahtijevaju manju angažiranost s pružateljima usluga. To su usluge kod kojih korisnici posjećuju poduzeće, ali nisu prisutni tijekom čitavog procesa isporuke usluge.
- Usluge niskog intenziteta kontakta – ove usluge podrazumijevaju vrlo mali fizički kontakt između korisnika i pružatelja usluge ili ga čak uopće nema. Kod ovakvih usluga kontakt se odvija putem elektronskih medija ili putem kanala fizičke distribucije

Danas, razvojem elektronskih medija sve su češće usluge niskog intenziteta kontakta gdje korisnici većinom koriste samoposlužne aparate, bankomate i slične uređaje koji u potpunosti zamjenjuju ljudski kontakt. Određenim vrstama usluga odgovara ovakav

---

<sup>7</sup>Nefat, A. „Marketing usluga“, Fakultet ekonomije i turizam „dr. Mijo Mirković“, tekst predavanja, 2019./2020.

način isporuke usluge, no mnoge usluge ne mogu i teško da će ikada i moći u potpunosti isključiti fizički kontakt s korisnikom.

## 2.2. Definiranje kvalitete

„Kvaliteta (kakvoća) je mjera ili pokazatelj obujma odnosno iznosa uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom trenutku, tj. onda kad se taj proizvod i ta usluga u društvenom procesu razmjene potvrđuju kao roba.“<sup>8</sup>

Godina 1987. može se smatrati kao najvažnija godina u povijesti kvalitete jer su te godine objavljeni kriteriji za dodjelu najpoznatije svjetske nagrade za kvalitetu Malcom Baldrige National Quality Award te su također objavljenje ISO 9000 norme pod nazivom „Sustavi kvalitete – model za osiguranje kvalitete u dizajnu, razvoju, proizvodnji, instalaciji i servisiranju proizvoda.“ U to vrijeme sve se više u fokus stavlja kvaliteta usluge. „Kvaliteta usluga relativno je nova akademska disciplina koja se pojavila u SAD-u osamdesetih godina 20. stoljeća, kada je proizvodni sektor opadao u smislu ekonomske važnosti, a uslužni sektor rastao.“<sup>9</sup>

Kada je riječ o uslugama, kvaliteta je jedan od ključnih faktora kojim poduzeće postiže dugoročnu konkurentsku prednost. Usluga se smatra kvalitetnom ako zadovoljava očekivanja korisnika. Poduzeće koji za cilj ima pružanje kvalitetne usluge trebalo bi biti usredotočeno na ono što korisnik smatra i određuje kao kvaliteta, a ne stavove i razmišljanja zaposlenika tog poduzeća. Kvalitetna usluga je ona u čijem središtu jesu očekivanja, želje i potrebe klijenata prema kojima se neprestano prilagođavaju koordinacija i upravljanje potencijala procesa i snaga u poduzeću.

„Kvaliteta proizvoda i usluga zauzima od pamtivijeka centralno mjesto. Uvođenjem masovne proizvodnje krajem 19. stoljeća sve više prodire svijest o važnosti provjeravanja kvalitete.“<sup>10</sup> Kvaliteta se godinama razvijala, a početkom 20. stoljeća

---

<sup>8</sup>Injac, N., *Mala enciklopedija kvalitete, I. dio*, Oskar, Zagreb, 1998., str. 64.

<sup>9</sup> Ozretić Došen, Đ., Škare, V., Škare, T. „Mjerenje kvalitete usluge primarne zdravstvene zaštite SERVQUAL instrumentom“, *Revija za socijalnu politiku*, Vol. 17 Br. 1, str. 27 – 44, 2010., str. 32.

<sup>10</sup>Lazibat, T., *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, Sinergija – nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str. 107.

nastale su prve metode statističke kontrole kvalitete te različite metode za poboljšanje kvalitete. Povijest kvalitete moguće je promatrati kroz pet faza razvoja:<sup>11</sup>

#### 1. Prva faza – Ponuda je manja od potražnje

U poslijeratnom razdoblju (do 1963.) došlo je do nedostatka robe zbog čega je kupac morao uzeti sve što je bilo u ponudi. Zbog takve situacije na kupca se gledalo kao na opterećenje na kraju proizvodnog lanca. Proizvođač je definirao čitav proizvod pri čemu nije obraćao pozornost na želje i zahtjeve krajnjeg potrošača. U ovoj fazi fokus je bio na proizvodnji, odnosno prvenstveno na količini proizvoda.

#### 2. Druga faza – Uravnoteženje ponude i potražnje

Prva faza bila je obilježena konstantnim povećanjem količine robe zbog čega je nakon određenog vremena došlo do uspostavljanja ravnoteže između ponude i potražnje. Takav pristup stvorio je mogućnost da se proizvođač više posveti kvaliteti prilikom oblikovanja proizvoda. Briga o kvaliteti proizvoda dovela je do pojave prvih mjera provjere kvalitete i upravljanja kvalitetom te time započinje razdoblje statističke kontrole kvalitete.

#### 3. Treća faza – Povećana ponuda proizvoda – pomicanje i promjena tržišta

Na tržištu se pojavljuje sve veća konkurencija zbog čega želje i potrebe kupca dobivaju na važnosti. Osim što kupac počinje određivati kvalitetu proizvoda, on se zanima i za sustav kvalitete dobavljača, kao i za poziciju na tržištu te koliko to poduzeće ima ekonomsku snagu. Takvo ponašanje navodi proizvođače da uvide sustav osiguranja kvalitete dobavljača. U ovoj fazi došlo je do saznanja da ako se želi dobiti kvalitetne usluge i proizvode nužno je uvesti nezavisan sustav osiguranja kvalitete. Uvođenjem certificiranih sustava osiguranja kvalitete, poduzeća postaju konkurentnija na tržištu te takvim poduzećima kupac više vjeruje.

#### 4. Četvrta faza – Promjena i proširivanje razumijevanja proizvoda

U ovoj fazi podrazumijeva se besprijekorna kvaliteta proizvoda i usluga. Proizvođači se sve više nalaze u situaciji da po konkurentnim cijenama isporuče proizvod iste kvalitete. Kupci prilikom odabira proizvoda ili usluge sve više uzimaju u obzir nudi li

---

<sup>11</sup>Ibidem.

prodavač i dodatne usluge poput brige o kupcu, servisa te druge uslužne djelatnosti. Četvrta faza obilježena je proširenjem sustava upravljanja kvalitetom i na poduzeća koja se bave uslužnom djelatnošću. Mjera za kvalitetu usluga postaje zadovoljenje kupaca. Osim fokusa na sustavima upravljanja kvalitetom te uvođenju brojnih nagrada i priznanja vezanih za to područje, sve važniji postaju i ljudski resursi. U ovoj fazi došlo je do spoznaje da za kvalitetan proizvod ili uslugu nisu dovoljne metode za upravljanje kvalitetom, već je potrebno motivirati i nagrađivati zaposlene koji predstavljaju najvažniji živući element poduzeća.

5. Peta faza – Međusobno povezivanje isporučitelja, kupca, kvaliteta usluga, značenje zaštite životne okoline – orijentacija na budućnost

U posljednjoj fazi više nije dovoljno isporučiti kvalitetan proizvod ili uslugu, već je fokus na zajedničkom planiranju zahtjeva kupca i prodavača u pogledu kvalitete te sve češće povezivanje različitih poduzeća zbog optimalizacije cjelokupnog sustava. Globalizacija tržišta sve više dolazi u prvi plan te ona ima značajnu ulogu pri proširivanju implementacije koncepta kvalitete. Ova faza posvećena je i uslužnim djelatnostima koja također moraju imati dokaz o osiguranju kvalitete pružene usluge na osnovi normiranog i certificiranog sustava upravljanja kvalitetom. Peta faza orijentirana je na budućnost upravljanja kvalitetom gdje će zaštita okoliša imati centralno mjesto.

„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.“<sup>12</sup> Kvaliteta se može promatrati s dva gledišta. S gledišta potrošača ona se povezuje s vrijednošću, korisnošću ili cijenom, dok se s gledišta proizvođača ona povezuje s izradom i oblikovanjem proizvoda kako bi se zadovoljile potrebe potrošača. Iako postoje brojne definicije kvalitete usluge, nju nije lako definirati jer ona često predstavlja subjektivan dojam svakog korisnika.

Kada je riječ o kvaliteti usluga, osim pružatelja usluge, vrlo važnu ulogu igra korisnik. „Kvaliteta usluge se obično definira kao dojam kupca o relativnoj

---

<sup>12</sup>Marković, S. „Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji: koncept i mjerenje“, *Tourism and hospitality management*, Vol. 11 Br. 1, str. 47 – 67, 2005., str. 48.



superiornosti/inferiornosti pružatelja usluga i njegovih usluga.“<sup>13</sup> Ipak, postoje općeniti kriteriji koje bi svaka usluga trebala ispunjavati kako bi se mogla smatrati kvalitetnom.

Kvaliteta mora:<sup>14</sup>

1. Zainteresirati korisnika
2. Omogućiti prodaju usluge
3. Utjecati na postizanje zadovoljstva korisnika
4. Izgrađivati i održavati lojalnost korisnika

Kvaliteta je jedan od glavnih elemenata koji služi za diferencijaciju usluga. U današnje vrijeme na tržištu postoji značajan broj različitih usluga koji korisnici mogu odabrati. Prvi cilj svakog poduzeća je zainteresirati korisnika za uslugu, odnosno privući mu pažnju. Nakon što se korisnik zainteresira za određenu uslugu, poduzeće mu mora omogućiti prodaju iste. Kod proizvoda je ovaj korak mnogo lakši, dok su usluge zbog svoje specifičnosti nešto kompliciranije. Korisnici nakon odabira i isporuke usluge očekuje da će ona biti vrlo visoke kvalitete. Ako je poduzeće uspješno ispunilo sva tri navedena koraka, preostaje mu još samo održavati lojalnost korisnika. Upravo ovaj posljednji korak najveći je izazov za brojna poduzeća. Nakon što korisnik prvi puta dobije uslugu visoke kvalitete, on očekuje da će ista usluga uvijek biti na toj razini ili čak bolja od prethodno dobivene.

### **2.3. Odnos kvalitete i produktivnosti**

Produktivnost je složen pojam koji se koristi u različitim područjima. „Produktivnost rada predstavlja jedan od temeljnih pokazatelja uspješnosti poslovanja i značajan je pokazatelj dinamike razvoja i gospodarske razvijenosti.“<sup>15</sup> Sva poduzeća teže povećanje produktivnosti uz što manje ukupne troškove. Najveći izazov za poduzeća predstavlja određivanje granice do koje povećavati produktivnost, a da pritom kvaliteta usluge ostane na visokoj razini. Isto tako, ako će se poduzeće usmjeriti isključivo na povećanje kvalitete, to će može dovesti do smanjenja produktivnosti što u konačnici za poduzeće znači manji profit.

---

<sup>13</sup>Prakash, A., Mohanty, R. P. „Understanding service quality“, *Production, Planning&Control*, 24:12, 1050 – 1065, 2012.

<sup>14</sup>Vučemilović, V., Blažević, Z., op. cit.

<sup>15</sup>Avelini Holjevac, I., Vrtodušić Hrgović, A. M. „Dugorčna analiza produktivnosti rada u hotelijerstvu u Hrvatskoj“, *Acta turistica*, Vol. 24 Br. 1, str. 39 – 59, 2012., str. 39.

Produktivnost i kvaliteta su vrlo povezani te ih je nemoguće promatrati odvojeno. Sva poduzeća teže poboljšanju kvalitete i produktivnosti. Produktivnost je iznimno važna za smanjenje ukupnih troškova, dok je kvaliteta ključna za diferencijaciju usluge te u konačnici korisnikovo zadovoljstvo. Korisnici su vrlo često prisutni tijekom isporuke usluge što znači da i oni izravno utječu na produktivnost i kvalitetu uslužnog procesa. Upravo ta činjenica predstavlja dodatni izazov za poduzeće prilikom pronalaska balansa između produktivnosti i kvalitete. „Današnja ekonomska klima koju karakteriziraju sve veća konkurencija i strukturne turbulencije zahtijevat će višu razinu produktivnosti i kvalitete nego što je to bio slučaj u prošlosti.“<sup>16</sup>

„Marketinški splet predstavlja elementi kojima organizacija upravlja koji mogu biti korišteni za zadovoljavanje korisnika ili komunikaciju sa njima.“<sup>17</sup> Koliko je odnos kvalitete i produktivnosti važan za poduzeća pokazuje i činjenica da su upravo ova dva pojma uvrštena u prošireni marketinški splet. Uz tradicionalni marketinški splet (4P) koji uključuje proizvod, cijenu, promociju i distribuciju, postoji i marketinški splet usluga (7P) koji čine proizvod, vrijeme i mjesto, cijena, promocija i edukacija, proces, fizičko okruženje, ljudi te proizvodnost i kvaliteta. Uz sve navedeno, Lovelock i Vandermerwe produktivnost i kvalitetu svrstavaju u novi marketinški splet (8P) koji se sastoji od sljedećih elemenata:<sup>18</sup>

1. Proizvod – nalazi se u samom središtu marketinške strategije, a sastoji se od svih aspekata uslužnog procesa koji pridodaju vrijednost korisniku.
2. Vrijeme i mjesto – odnosi se na odluku o tome gdje, kada i kako će se usluga isporučiti korisniku što ponajprije ovisi o vrsti usluge.
3. Cijena – važan je element marketinškog spleta za obje strane. Za korisnika one predstavlja trošak, dok za pružatelja usluge ona znači profit. Trošak usluge osim osnovne cijene koju korisnik plaća za dobivanje određene usluge, uključuje i sve ostale troškove poput potrošenog vremena, fizičkog i mentalnog napora, dodatnih troškova i slično.
4. Proces – podrazumijeva metode i koraci koji se poduzimaju prilikom isporuke usluge. Vrlo je važno da su uslužni procesi dobro oblikovani jer sporost i loša

---

<sup>16</sup>Shahin, A. „The relationship between quality and productivity: a new perspective“, *International Journal of Productivity and Quality Management*, Vol. 3, 2008.

<sup>17</sup>Zeithaml, V., JoBitner, M. *Services marketing*, TheMcGraw – Hill Companies, Inc., USA, str. 23.

<sup>18</sup>Lovelock, C., Vandermerwe, S., Lewis, B., op. cit., str. 34.

organizacija negativno utječu na korisnikov ukupni dojam. Također, vrsta usluge ovisi o tome hoće li proces biti jednostavan ili složen. No, u svakom slučaju važno je da bude kvalitetan.

5. Ljudi – jedan od ključnih elemenata usluge jer interakcija s uslužnim osobljem direktno utječe na korisnikovo zadovoljstvo. Pod ovim elementom podrazumijevaju se svi ljudi koji su uključeni u uslužni proces – osoblje, korisnici i ostali korisnici. Upravo ljudski čimbenik uslugu čini vrlo složenom jer uslužno osoblje svojim ponašanje, znanjem i ljubaznošću na neki način predstavlja cjelokupnu uslugu.
6. Promocija i edukacija – podrazumijeva komunikaciju koja može biti ostvarena osobno, putem medija ili ostalih kanala. Svrha komunikacije je zadobivanje pažnje korisnika i poticanje na djelovanje, uvjeravanje u superiornost usluge, informiranje, podsjećanje i poticanje na akciju.
7. Fizički dokazi – predstavljaju jedini opipljivi element prilikom isporuke usluge. Oni se odnose na oblikovanje objekata, opremu, znakovlje, uniforme zaposlenika i ostale opipljive elemente. Fizički dokazi su vrlo važni jer imaju velik utjecaj na korisnikov ukupni dojam o usluzi.
8. Produktivnost i kvaliteta – stupanj do kojeg usluga zadovoljava potrebe i zahtjeve korisnika, važna je za lojalnost i diferencijaciju usluge, dok je povećanje produktivnosti ključno kako bi se troškovi držali pod kontrolom.

Produktivnost u uslužnim poduzećima ne mjeri se na isti način kao u proizvodnim poduzećima. „Tradicionalno se u industrijskom sektoru produktivnost mjeri internim mjerenjima. Ovi mehanizmi, ako ih koriste uslužne tvrtke, nemaju malo ili nikakve veze s kvalitetom. Tipični načini za mjerenje produktivnosti su, na primjer, broj obroka posluženih na sat ili trošak po obroku u restoranu.“<sup>19</sup>

Povećanje produktivnosti često dovodi do određenih problema. „Do ciklusa grešaka dolazi u mnogim uslužnim okruženjima (npr. u restoranima brze prehrane, trgovinama ili centrima za pozive) gdje se teži produktivnosti. U tom cilju se za rutinske zadatke koji traže malo ili ništa obuke zapošljavaju zaposlenici za što je moguće nižu plaću.“<sup>20</sup> Ovakav ciklus započinje s definiranjem posla koji ne zahtijeva visoku razinu vještina

---

<sup>19</sup>Gronroos, C. „A Service Quality Model and its Marketing Implications“, *Journal of Marketing*, Vol 18, str. 36 – 44, 1984., str. 27.

<sup>20</sup>Nefat, A., op. cit., str. 39.

zaposlenika te naglasak stavlja na pravila, a ne na uslugu. Prilikom izbora i obuke zaposlenika ulaže se minimalan napor jer zaposlenici primaju nisku plaću. Takva plaća ne motivira zaposlenike, oni postaju nezainteresirani za korisnikove zahtjeve i želje, ali i čitav posao. Takvo ponašanje negativno utječe na korisnike koji zbog takvog ponašanja dobivaju uslugu loše kvalitete. Također, takvi zaposlenici često daju ili dobivaju otkaze što negativno utječe na čitavo poslovanje poduzeća. Loši rezultati poslovanja dovode do ponavljanja ciklusa u kojem se ponovno zapošljavaju radnici s niskom plaćom i lošim uvjetima rada. Takav pristup za poduzeće može imati ozbiljne dugoročne posljedice jer je uslužno osoblje jedan od najvažnijih elemenata prilikom isporuke usluge. Česte promjene zaposlenika na korisnike ostavljaju loš dojam, narušavaju lojalnost, oni postaju nezadovoljni uslugom, šire loš glas te odlaze.

Već je rečeno kako korisnici vrlo često sudjeluju u uslužnom procesu te upravo zbog te činjenice vrlo često može doći do neželjenih situacija poput gužvi, duljeg čekanja i slično koje u konačnici utječu i na samu kvalitetu usluge. Kada dođe do takve situacije potrebno je preoblikovati čitav uslužni proces. „U tom slučaju treba razmisliti o strategijama da se korisnici ponašaju na produktivniji način. Mogući pristupi jesu:

- Promjena vremenskog rasporeda potražnje – dok korisnici ne vole čekanja u razdobljima gužvi u vrijeme slabe potražnje menadžeri se brinu u svezi lošeg popunjenja kapaciteta. Stoga je potrebno ohrabrivati i poticati korisnike da uslugu koriste izvan vremena snažne potražnje. Moguće je uslugu ponuditi i putem raznih tehnološki zasnovanih kanala.
- Korisnike više uključiti u proizvodnju – korisnici mogu preuzeti neki od zadataka koje izvršava uslužno poduzeće. U tom su pravcu oblikovane mnoge tehnološke inovacije, posebno Internet. Veću uključenost korisnika usvajaju čak i skupi hoteli kod kojih je tradicionalna visoka zastupljenost uslužnog osoblja (npr. gosti si sami spremaju dragocjenosti u sef u sobi). Poboljšanje kvalitete i produktivnosti kroz uključenje korisnika u proizvodnju ovisi o njihovoj voljnosti da uče nove postupke, slijede upute i surađuju sa zaposlenicima i drugim ljudima, u čemu se ljudi razlikuju.
- Tražiti od korisnika da koristi treću stranu – kako se cjelokupni proces kupnje usluge može razložiti na aktivnosti traženja informacija, rezervacija, plaćanje i korištenje, a u situacijama kada se korištenje srži proizvoda odvija na lokaciji koja korisnicima nije lako dostupna (npr. aerodrom, stadion, udaljeni hotel),

neke od dodatnih usluga može pružiti posrednik. Specijalista posrednik može uživati pogodnost ekonomije obujma te određeni zadatak izvršavati jeftinije ujedno omogućavajući pružatelju usluge da se usredotoči na svoje područje djelovanja.“<sup>21</sup>

Za svako poduzeće najteže je pronaći balans između kvalitete i produktivnosti jer se kvaliteta nalazi na strani koristi, a produktivnost na strani troškova. Uspješna su ona poduzeća koja znaju kako poboljšati produktivnost, a da pritom kvaliteta usluge bude na visokoj razini.

## **2.4. Kvaliteta u odnosu na vrijednost i zadovoljstvo**

Kvaliteta usluge snažno utječe na zadovoljstvo korisnika. „Zadovoljstvo se može definirati kao prosudba o performansama proizvoda ili usluge temeljem kognitivnih (funkcionalnih) i psiholoških (emocionalnih) vrijednosti i proizvoda.“<sup>22</sup> Glavni cilj svakog uslužnog poduzeća jesu zadovoljni korisnici jer takvi korisnici u konačnici pozitivno utječu na financijsko ostvarenje poduzeća. Kada su korisnici nakon prvog korištenja određene usluge izrazito zadovoljni, to predstavlja veliki pritisak na poduzeće jer korisnici očekuju da će ista usluga svaki puta biti jednake kvalitete ili čak i kvalitetnija.

„Percipirana vrijednost jedna je od najutjecajnijih mjera potrošačevog zadovoljstva i lojalnosti. Percipirana vrijednost potrošača šire se može definirati kao sveukupna procjena potrošača o korisnosti proizvoda (ili usluge) temeljena na percepcijama onoga što se prima i onoga što se daje.“<sup>23</sup>

Kvaliteta predstavlja korist u kupčevoj vrijednosti, dok su na drugoj strani troškovi. Ovisno o percepciji vrijednosti, percipira se i zadovoljstvo. Dakle, postoji čvrsta veza između zadovoljstva i vrijednosti jer je zadovoljstvo posljedica primljene vrijednosti u odnosu na očekivanu vrijednost za kupca. Osnovna povezanost između zadovoljstva i vrijednosti je ta što zadovoljstvo predstavlja mjeru primljene vrijednosti. *Tablica 1.* pokazuje usporedbu vrijednosti za kupce i zadovoljstva kupaca.

---

<sup>21</sup>Ibidem.

<sup>22</sup>Kesić, T., *Ponašanje potrošača*, Opinio, Zagreb, 2006., str. 359.

<sup>23</sup>Pisnik Korda, A., Milfelner, B. „Važnost percipirane vrijednosti kod evaluacije zadovoljstva hotelskih gostiju: slučaj Slovenije“, *Acta turistica*, Vol. 21 Br. 1, str. 73 – 94, 2009., str. 73.

Tablica 1. Usporedba vrijednosti za kupce i zadovoljstva kupaca

VRIJEDNOST ZA KUPCE	ZADOVOLJSTVO KUPACA
Što kupci žele od proizvoda ili usluge	Reakcija kupaca ii/ili njihovi osjećaji što su primili (usporedba između stvarne vrijednosti i očekivane vrijednosti)
Iskaz budućeg usmjerenja; neovisno o vremenu uporabe usluge ili proizvoda	Tendira iskazivanju povijesnog usmjerenja, prosudba je stvorena tijekom uporabe usluge ili proizvoda
Postoji neovisno o bilo kakvoj ponudi proizvoda ili usluge ili bilo koje tvrtke	Ocjena je usmjerena na određeni proizvod ili uslugu ili tvrtku
Pružna smjernicu za tvrtku: što tvrtka treba učiniti da stvori vrijednost	Pružna dokaze tvrtki: kako tvrtka ostvaruje ili bi trebala ostvarivati napore u stvaranju vrijednosti

Izvor: izrada autora prema Vranašević, T., *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Golden marketing, Zagreb, 2000., str. 194.

Kada je riječ o zadovoljstvu, mogu se razlikovati tri razine zadovoljenja: oduševljenost, zadovoljstvo i nezadovoljstvo (Tablica 2.).

Tablica 2. Razine zadovoljstva klijenata

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

*Izvor: izrada autora prema Vranašević, T., Pandža Bajs, I., Mandić, M., Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Accent, Zagreb, 2018.*

Svaki korisnik može nakon korištenja usluge osjetiti jednu od tri navedene razine zadovoljenja, a sva poduzeća teže najvišoj razini zadovoljstva, odnosno oduševljenosti. Kada korisnik doživi oduševljenost, on će sigurno ponoviti kupnju te svoje pozitivno iskustvo podijeliti s drugima. Upravo takvo korisnikovo ponašanje najbolja je nagrada za sav rad i trud. Ako korisnik nije zadovoljan uslugom, odnosno usluga koju je dobio lošija je od one koju je očekivao, postoji velika opasnost da će korisnik idući put odabrati nekog od konkurenata. Čak i kada je korisnik zadovoljan uslugom, poduzeće mu mora pružiti dodatnu vrijednost jer postoji šansa da idući put kod konkurencije potraži oduševljenost.

„Prva osnova za lojalnost korisnika je njihovo zadovoljstvo koje proizlazi iz kvalitetne usluge. Odnos između zadovoljstva i lojalnosti može se promatrati kroz tri zone:

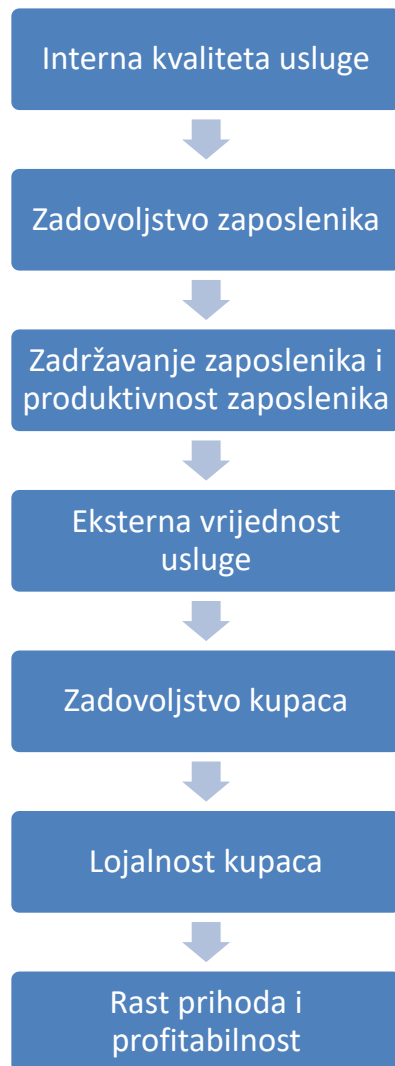
- Zona odlazaka korisnika – korisnici nisu ili su veoma slabo zadovoljni i ne odlaze samo zbog visokih troškova prelazaka na drugo uslužno poduzeće ili zato što nema drugih mogućnosti. U najgorem slučaju kada su jako nezadovoljni korisnici intenzivno šire negativne komunikacije od usta do usta.
- Zona nezainteresiranosti – korisnici su umjereno zadovoljni, ali mogu napustiti poduzeće ukoliko pronađu odgovarajuću alternativu.
- Zona naklonosti – nalazi se u području jako visokog zadovoljstva korisnika gdje korisnici ne traže druge pružatelje usluga, istodobno hvaleći poduzeće i preporučujući ju drugima.“<sup>24</sup>

Povezanost prethodno definiranih pojmova – kvalitete, vrijednosti i zadovoljstva prikazana je u uslužno – profitnom lancu (*Slika 3.*). Godine 1994. Heskett i Schlasinger predstavili su novu paradigmu u upravljanju uslužnim poduzećima – uslužno – profitni lanac.

---

<sup>24</sup>Nefat, A., op. cit., str. 49.

Slika 3. Veze u uslužno - profitnom lancu



Izvor: izrada autora prema; Morgenstern, F. „Istraživanje za potrebe marketinga“, <https://slideplayer.com/slide/14128683/> (pristupljeno 10. ožujka 2021.)

Ovaj lanac prikazuje internu kvalitetu usluge kao rezultat dizajna radnog mjesta, opisa posla, izbora i edukacije zaposlenih, nagrade i priznanja i sredstva za pružanje usluga korisniku. Uslužno – profitni lanac prikazuje internu kvalitetu kao najvažniji element putem kojeg zadovoljni djelatnici isporučuju uslugu visoke kvalitete što u konačnici dovodi do zadovoljnih i lojalnih korisnika, a to za poduzeće znači rast prihoda i profitabilnost.



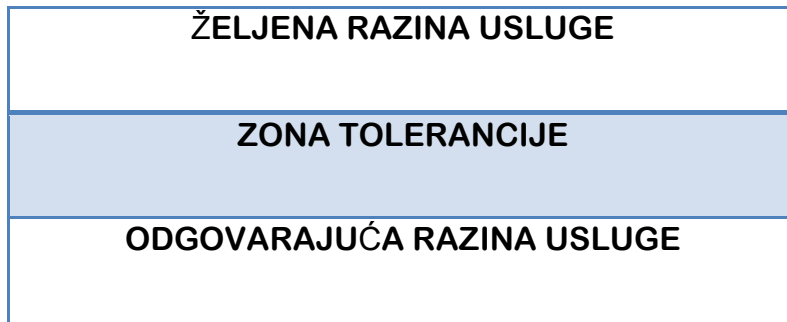
U današnje vrijeme krajnji je cilj svakog poduzeća stvoriti lojalne korisnike. Lojalnost se može poticati na brojne načine, no najlakše ju je ostvariti kod usluga koje korisnici kontinuirano koriste. Kvalitetna usluga glavni je preduvjet za korisnikovo zadovoljstvo, što dovodi i do lojalnosti. Snažna konkurencija na tržištu i sve zahtjevniji korisnici guraju poduzeća da konstantno ulažu u inovacije i kvalitetu usluge koju pružaju.

### 3. KONCEPT KVALITETE I USLUGE

#### 3.1. Model jazova kvalitete

Postoje dvije razine klijentovih očekivanja, a to su: željena razina usluge i odgovarajuća razina (Slika 4.).

Slika 4. Razina usluge

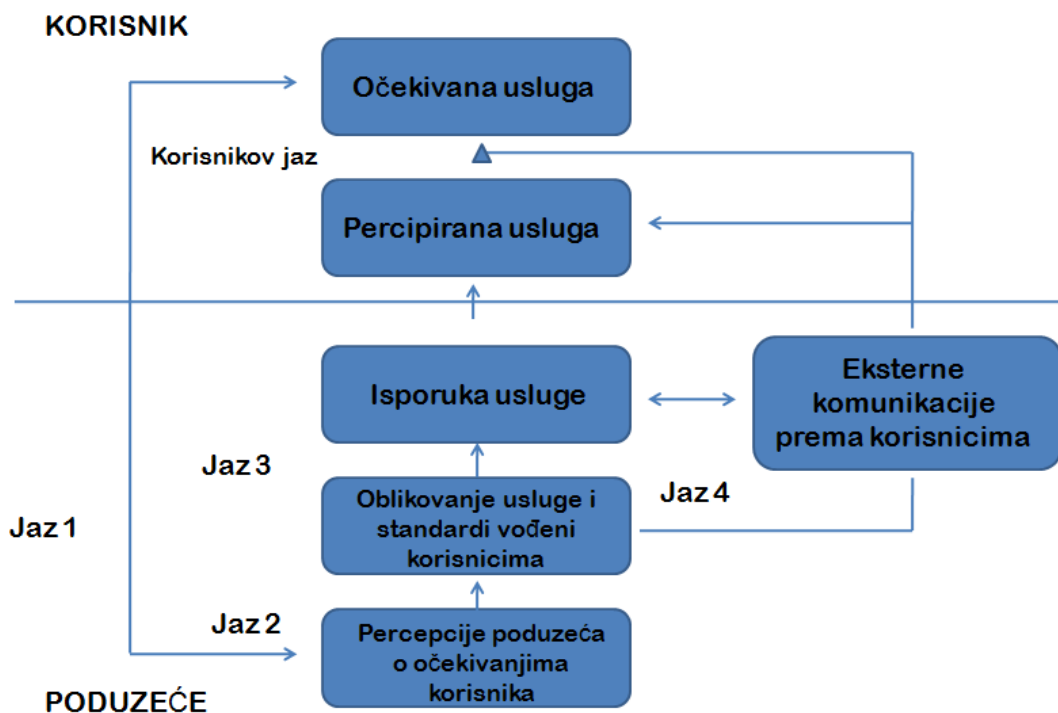


Izvor: izrada autora prema; Vranašević, V., Vignali, C, Vrontis, D., *Upravljanje strateškim marketingom*, Zagreb, Accent, 2004.

Željena razina usluge je razina usluge koju korisnik misli da bi trebao dobiti te očekuje da je dobije od pružatelja usluge. Svi korisnici žele dobiti ovu razinu usluge kako bi bili zadovoljni. Usluga koja je prihvatljiva za korisnika naziva se odgovarajuća usluga. Između te dvije razine nalazi se zona tolerancije te ona predstavlja raspon u kojem se usluga smatra uspješnom. Ako je razina uspješnosti iznad razine tolerancije, korisnici će biti zadovoljni. Ako dođe do situacije da je razina uspješnosti usluge ispod razine tolerancije, korisnici će biti nezadovoljni.

Kvaliteta podrazumijeva ispunjavanje korisnikovih očekivanja, a zadatak svakog poduzeća je uskladiti očekivanja i percepcije korisnika kako bi se zatvorio jaz između njih (Slika 5.).

Slika 5. Model jazova kvalitete usluge



Izvor: izrada autora prema; Nefat, A. „Marketing usluga“, tekst predavanja, 2019./2020.

„Kako bi se poduzeće bolje razumjelo kako unaprijediti ukupnu kvalitetu usluge, proces upravljanja kvalitetom usluge se može ispitati na osnovu pet odstupanja ili „jaza“.<sup>25</sup>Dakle, model jazova kvalitete usluge uključuje ukupno pet jazova: korisnikov jaz i četiri jaza pružatelja usluge. Korisnikov jaz odnosi se na razliku između percepcije i očekivanja. „Korisnikova očekivanja su standardi ili referentne točke koje korisnik unosi u svoje uslužno iskustvo dok su korisnikove percepcije subjektivna procjena uslužnog iskustva.“<sup>26</sup> Jazovi pružatelja usluge se događaju unutar poduzeća te je važno da tamo i ostanu kako bi se uklonio korisnikov jaz.

### 3.1.1. Jaz 1

Prvi jaz odnosi se na razlike koje se pojavljuju između očekivanja korisnika i percepcije tih očekivanja. Glavni razlog zbog kojeg pojedina poduzeća ne ispunjavaju korisnikova očekivanja je njihovo nepoznavanje. Također, do ovog odstupanja može doći ako

<sup>25</sup>Bateson, J. E. G., Douglas Hoffman, K., *Marketing usluga*, 4. izdanje, Data Status, Beograd, 2013., str. 327.

<sup>26</sup>Nefat, A., op. cit.

poduzeće ne istražuje tržište, ako nema komunikacije između menadžmenta i korisnika te nedovoljno osluškivanje žalbi korisnika. Ako kvaliteta usluge ne ispuni očekivanja, korisnik neće biti zadovoljan i mala je vjerojatnost da će se vratiti u taj objekt ili ga preporučiti prijateljima, a definitivno će prenijeti svoje negativno iskustvo. Cilj uslužnog poduzeća je da neutralizira odstupanje u usluge ili bar da ga svede na minimum.

### 3.1.2. Jaz 2

Drugi jaz odnosi se na predočenje percipiranih očekivanja u standarde. Do pojave ovog jaza može doći kada se pružanjem usluga ne zadovoljavaju ciljevi poduzeća te ako menadžment vjeruje da su korisnikova očekivanja nerazumna ili nerealna. „Odstupanje u standardima se odnosi na nesuglasje koje se može pojaviti između upravljanja spoznaja očekivanja klijenata i procesa pružanja (isporuke) usluga kako bi se ispunila ta očekivanja.“<sup>27</sup> Standardi koji su vođeni korisnicima, odnosno zasnovani su na ključnim zahtjevima korisnika razlikuju se od konvencionalnih standarda. Ovaj jaz može se pojaviti zbog: odsustva standarda vođenih korisnicima, neodgovarajućeg oblikovanja elemenata fizičke pojavnosti i fizičkog okruženja.

### 3.1.3. Jaz 3

Kada poduzeće ne isporuči prema oblikovanoj usluzi i standardu, dolazi do pojave trećeg jaza. Ključni faktor koji utječe na veličinu ovog jaza je volja zaposlenih da pruže kvalitetnu uslugu. Glavnu ulogu u ovom jazu imaju zaposlenici i menadžment poduzeća. Zaposlenici su ti koji trebaju pružiti kvalitetnu uslugu, a menadžment određuje specifikacije koje zadovoljavaju korisnikova očekivanja. Do pojave ovog jaza dolazi kada zaposlenici ne pružaju usluge po specifikacijama zadanim od strane menadžmenta. Odjel ljudskih potencijala igra ključnu ulogu kod ovog jaza. Neki od uzroka ovog jaza jesu: neodgovarajući zaposlenici, loš sustav nagrađivanja, nedostatak ovlasti, kontrole i timskom rada. Stoga, svako poduzeće ima zadatak brinuti o svojim zaposlenicima kako bi oni bili zadovoljni uvjetima rada i radnom atmosferom te u konačnici isporučili uslugu visoke kvalitete. Osim toga, često su korisnici ti koji mogu negativno utjecati na kvalitetu pružene usluge jer ne izvršavaju ispravno svoju ulogu ili negativno utječu na druge korisnike.

---

<sup>27</sup>Marković, S., op. cit., str. 55.

#### 3.1.4. Jaz 4

Do pojave posljednjeg jaza dolazi kada izvršenje nije u skladu s obećanjem, odnosno dolazi do jaza između isporuke usluge i eksternih komunikacija poduzeća. Ovaj se jaz povećava ako poduzeće prilikom oglašavanja i promocije obeća jednu vrstu usluge, a korisnik ne dobije ono što je obećano. Dva su faktora prisutna prilikom pojave ovog jaza: sklonost poduzeća ka obećanjima koja su pretjerana i tok horizontalne komunikacije u poduzeću. Danas se sve češće može primijetiti kako mnoga poduzeća obećaju mnogo više od onoga što zapravo mogu pružiti samo kako bi privukli korisnike, no to u konačnici ima loš utjecaj na korisnika jer dođe do razočarenja. Tok horizontalne komunikacije u poduzeću odnosi se na situaciju kada komunikaciju osmišljava sam vrh organizacijske strukture, bez savjetovanja s regionalnim ili lokalnim predstavnicima. Još neki od razloga ovog jaza su: nedostatak integracije marketinških komunikacija, loše obrazovanje korisnika i neusklađenost komunikacija između oglašavanja, prodaje i drugih područja u poduzeću.

### 3.2. Mjerenje kvalitete

#### 3.2.1. Mjerenje kvalitete u izravnom susretu

Mjerenje kvalitete usluga predstavlja složen proces te predstavlja veliki izazov za svako poduzeće. Kvaliteta usluga može se mjeriti na više načina, a najčešće se koristi SERVQUAL model (engl. *servicequality model*). SERVQUAL predstavlja najpouzdaniji model za mjerenje kvalitete usluge u uslužnim djelatnostima te ima široku primjenu u znanosti, ali i u praksi. „Parasuraman, Zeithaml i Berry još su 1980 – ih godina uočili potrebu za razvojem ljestvice za mjerenje kvalitete usluga, te su proveli opsežna istraživanja i ispitivali značenje kvalitete usluga. Koristeći rezultate istraživanja, razvili su model jaza te su sastavili SERVQUAL instrument (složenica od *service*= usluga i *quality* = kvaliteta), koji je postao najpopularnije sredstvo za mjerenje kvalitete usluga.“<sup>28</sup> SERVQUAL je instrument razvijen 1985. godine, a 1988. došlo je do nekoliko izmjena.

---

<sup>28</sup>Ozretić Došen, Đ., Škare, V., Škare, T., op. cit. str. 33.

„SERVQUAL je koncizna ljestvica dobre pouzdanosti i valjanosti, sastavljena od više elemenata, koja služi pružateljima usluga za bolje razumijevanje korisnikovih očekivanja i percepcije usluga. Instrument je oblikovan tako da bude primjenjiv za raznolike usluge, a moguće ga je prilagoditi i nadopuniti ovisno o karakteristikama usluga i njihovih pružatelja.“<sup>29</sup>

Temelj ovog modela je procjena jaza između očekivanja korisnika o usluzi i njihove percepcije izvedbe određene usluge. „Uvijek kada postoje razlike (mimoilaženja) u očekivanjima ili percepcijama između ljudi koji su uključeni u proces pružanja i dobivanja usluga, može doći do jaza u kvaliteti usluge.“<sup>30</sup> Za svako poduzeće važno je pravovremeno uočiti jaz jer postoji direktna veza između kvalitete usluge i zadovoljstva klijenata.

Kvaliteta usluge u modelu SERVQUAL promatra se kao višedimenzionalni konstrukt koji se izvorno sastojao od deset dimenzija, a naknadno su broj dimenzija smanjili na pet (*Slika 6.*):<sup>31</sup>

- pouzdanost (engl. *reliability*)
- sigurnost (engl. *assurance*)
- opipljivost (engl. *tangibles*)
- razumijevanje (engl. *empathy*)
- odaziv (engl. *responsiveness*).

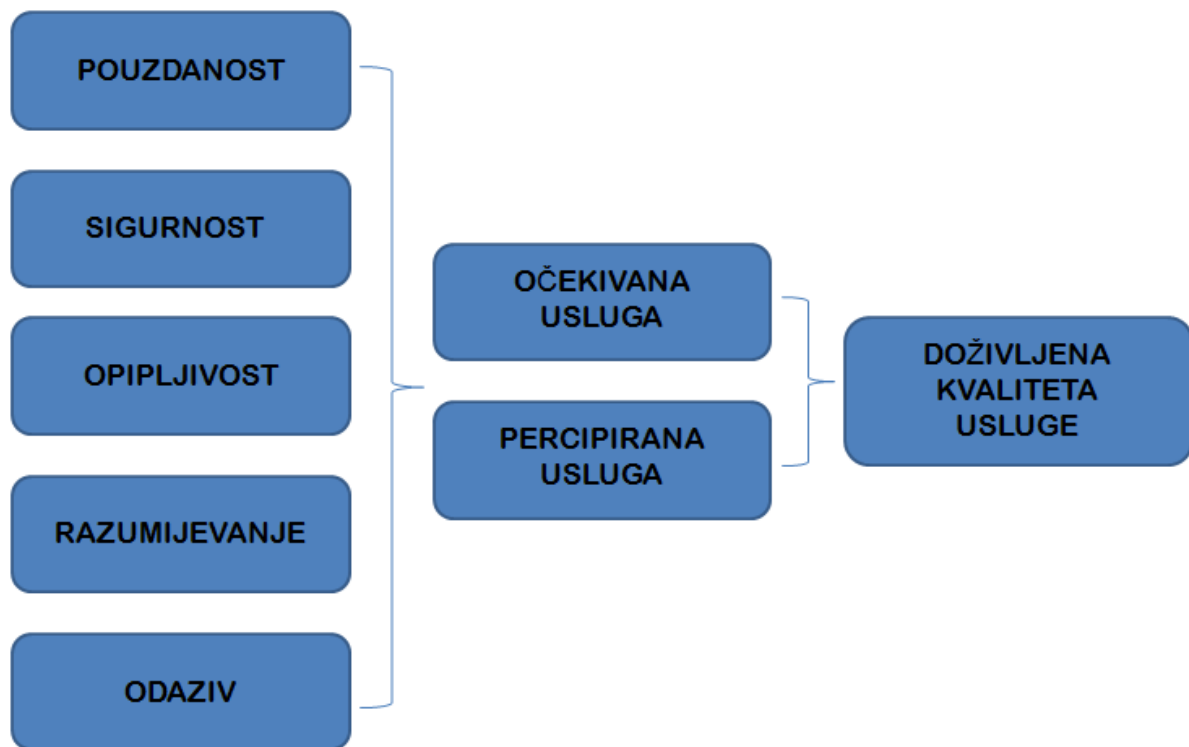
---

<sup>29</sup>Ibidem.

<sup>30</sup>Marković, S., op. cit. str. 180.

<sup>31</sup>Marković, S. „Istraživanje razlika između percepcije i očekivanja korisnika zdravstvenih usluga primjenom modela SERVQUAL“, *Journal od Applied Health Sciences = Časopis za primijenjene zdravstvene znanosti*, Vol. 5 Br. 1, str. 41 – 59, 2019., str. 42.

Slika 6. SERVQUAL model



Izvor: izrada autora

Pouzdanost predstavlja najznačajniju dimenziju percepcije kvalitete usluge, a odnosi se na sposobnost da se isporuka usluge izvrši pouzdano i točno. Druga dimenzija je sigurnost koja predstavlja sposobnost zaposlenih da pokažu znanje i uslužnost te pruža povjerenje i pouzdanost. Ova dimenzija važna je za usluge kod kojih korisnici percipiraju visok rizik ili osjećaju nesigurnost vezanu za vrednovanje rezultata usluge. Kako bi poduzeća ostvarila povjerenje između korisnika i njih često angažiraju posebne osobe koje su posvećene samo korisnicima. Opipljivost je dimenzija materijalnog aspekta usluge (interijera, eksterijera, opreme, osoblja i komunikacijskih materijala). Navedene elemente novi korisnici često koriste za vrednovanje kvalitete usluge. Ipak, kako bi poduzeće isporučilo kvalitetnu uslugu mora kombinirati opipljive elemente s ostalim dimenzijama kvalitete usluge. Svako poduzeće mora imati na umu da ako je kvalitetna usluga isporučena u lošem okruženju, ona neće biti dobro percipirana od strane korisnika. Četvrta dimenzija je razumijevanje koje se odnosi na brigu za samog klijenta te individualan pristup prilikom pružanja usluge. Kod dimenzije kvalitete usluge ključno je da se putem personalizacije i prilagodbe usluge, posebno korisnika i razumijevanje njihovih potreba. Odaziv je posljednja dimenzija, a

podrazumijeva iskazivanje interesa za zadovoljenje potreba klijenata te isporuku pravovremene usluge. Ova dimenzija često se izražava duljinom vremena koliko korisnici trebaju čekati na pomoć, odgovore na pitanja ili da se obrati pažnja na njihov problem. Također, podrazumijeva i fleksibilnost te sposobnost da se usluga prilagodi potrebama korisnika.

„Iako je SERVQUAL model našao svoju primjenu u brojnim istraživanjima, postoje kritike na njegovu efikasnost. Dimenzije modela su usko povezane s promatranom industrijskom granom, stoga efikasnost samog modela ima velike amplitude.“<sup>32</sup>

Osim pomoću SERVQUAL modela, kvaliteta usluge može se mjeriti i SERVPERF modelom koji kvalitetu mjeri kao stav, a ne kao zadovoljstvo. SERVPERFF model stvorili su J.J. Cronin i S. A. Taylor 1994. godine na temelju kritike na SERVQUAL model. J.J. Cronin i S.A. Taylor smatrali su da SERVQUAL model nije pouzdan u procjeni kvalitete usluge.

SERVPERF je modifikacija SERVQUAL modela, što znači da koristi iste kategorije za procjenu kvalitete usluge:<sup>33</sup>

- materijalne
- pouzdanost
- odaziv
- uvjerenje
- suosjećanje

SERVQUAL model vezan je za očekivanja i izvedbu, dok je SERVPERF model povezan samo s izvedbom. Također, SERVQUAL model sastoji se od 21, odnosno 22 tvrdnje, a SERVPERF od samo 22 tvrdnje. Navedene tvrdnje ispitanici vrednuju pomoću Likertove skale.

### 3.2.2. Mjerenje kvalitete u online okruženju

Za razliku od klasičnog tržišta, mjerenje kvalitete u online okruženju predstavlja poseban izazov za sva poduzeća. Svako poduzeće koje želi biti uspješno mora

---

<sup>32</sup>Culiberg, B., Rojšek, I. „Identifying service quality dimensions as antecedents to customer satisfaction in retail banking“, *Economic and Business Review*, Vol. 12, str. 152 – 153, 2010.

<sup>33</sup>Ceopedia management online, „SERVPERF“, <https://ceopedia.org/index.php/SERVPERF> (pristupljeno 25. lipnja 2021.)



posvetiti posebnu pozornost kvaliteti usluga u online okruženju kako bi se isporučila što bolja usluga, stvorili zadovoljni korisnici te zadržali postojeći.

Prethodno u radu prikazan je SERVQUAL model koji služi za procjenu kvalitete usluge. Razvojem elektroničkih medija došlo je do pojave brojnih modela za mjerenje kvalitete e – usluga. Jedna od najpoznatijih i najkorištenijih skala je E – S – QUAL koja se odnosi na osnovnu ili primarnu uslugu.

Suvremeni E – SERVQUAL model temelji se na kvaliteti iskustva korisnika tijekom njegove interakcije s web mjestom, dok se tradicionalni model temelji na kvaliteti interakcija i iskustva korisnika s poduzećima koji se ne nalaze u online okruženju (*Tablica 3.*).

*Tablica 3. Tradicionalni SERVQUAL vs. E – SERVQUAL*

	Tradicionalni SERVQUAL	E – SERVQUAL
Koncept	Kvaliteta svih interakcija i iskustava korisnika s poduzećima koja nisu bazirana na Internetu.	Kvaliteta iskustva korisnika tijekom njihove interakcije s web – lokacijom.
Procjena	Globalna procjena klijenata (za razliku od transakcijskih) iz usporedbe stvarne izvedbe usluge.	Uočena izvedba kvalitete web – lokacije korisnika, uključujući iskustva tijekom interakcije s aspektima usluge web – lokacije i usluge nakon interakcije.
Dimenzije	Pouzdanost, odaziv, sigurnost, empatija, opipljivost	Učinkovitost, ispunjenje, dostupnost sustava, privatnost, odgovor, kompenzacija, kontakt
Posljedice	Percipirana vrijednost, zadovoljstvo, lojalnost kupaca, namjere ponašanja, tržišni udio i profitabilnost	Zadovoljstvo korisnika, namjera kupnje, lojalnost kupaca

*Izvor: izrada autora prema; Kim, E. Y., Jackson, V. P., „The Effect of E – SERVQUAL on e – Loyalty for Apparel Online Shopping“, Journal of Global Academy od Marketing Science, str. 57 – 65, 2009.*

Tradicionalni SERVQUAL odnosi se na kvalitetu svih interakcija i iskustva korisnika s poduzećima koja nisu bazirana na internetu, dok E-SERVQUAL podrazumijeva korisnikova iskustva tijekom njihove interakcije s web lokacijom. Također, vidljive su i razlike u dimenzijama. Noviji model koji uslugu promatra u digitalnom okruženju kroz

sljedeće dimenzije: učinkovitost, ispunjenje, dostupnost sustava, privatnost, odgovor, kompenzacija i kontakt. Kada je riječ o posljedicama kvalitetne usluge, neke od njih pojavljuju se u oba modela (lojalnost kupaca, zadovoljstvo).

Prethodno spomenuti model E – S – QUAL razlikuje četiri dimenzije: učinkovitost, usklađenost, dostupnost sustava i privatnost. *Tablica 4.* prikazuje najpoznatije modele koji se koriste za mjerenje te instrumentarija za mjerenje kvalitete elektroničkih usluga koje svaki od njih koristi.

*Tablica 4. Dimenzije kvalitete e- usluge prema modelima*

Dimenzije	Modeli			
	E – SERVQUAL	WebQual	eTransQual	eTailQ
Efikasnost	X	X	X	X
Privatnost	X		X	X
Pouzdanost	X		X	X
Emocionalna korist		X	X	
Služba za korisnike		X	X	X

*Izvor: izrada autora prema; Al-dweeri, R. M., Ruiz Moreno, A., LlorensMontes, F. J., Obeidat, Z. M., Al-dwairi, K. M., "Theeffectof e-servicequality on Jordanianstudent's e-loyalty: anempiricalstudyin online retailing", Industrial Management & Data Systems, 2018.*

WebQual je model u kojem je korišteno 12 dimenzija grupiranih u četiri poddimenzije: korisnost, jednostavnost korištenja, zabava i komplementarni odnos. Idući model je eTransQual koji uključuje sve faze pružanja e – usluga te sadrži pet dimenzija: odaziv, pouzdanost, proces, funkcionalnost/dizajn i užitak. Posljednji model za mjerenje e – usluga je eTailQ koji se razlikuje od ostalih jer je zanemario sve aspekte poput zabave.

## 4. ISTRAŽIVANJE KVALITETE USLUGE U McDONALD`S-U

### 4.1. Metodologija istraživanja

Empirijski dio rada sadrži ciljeve istraživanja, hipoteze, prezentira se oblikovana anketa i rezultati istraživanja zadovoljstva korisnika usluga McDonald`s restorana u Hrvatskoj.

#### 4.1.1. Ciljevi istraživanja

Cilj istraživanja je istražiti kvalitetu usluga McDonald`s restorana primjenom SERVQUAL modela. Također, cilj istraživanja je usporediti kvalitetu usluge pružanja hrane u McDonald`su s kvalitetom isporuke hranom koja je dostavljena korisniku putem dostavljača.

Ciljevi istraživanja su:

- Ispitati očekivanja i percepciju kvalitete usluga (metodama deskriptivne statistike).
- Izračunati SERVQUAL jaz između percepcije i očekivanja
- Utvrditi važnost dimenzija kvalitete usluga (metodama deskriptivne statistike).
- usporediti percepciju kvalitete pružanja usluga u McDonald`su s kvalitetom pružanja dostavljanja hrane isto iz McDonald`s restorana

#### 4.1.2. Hipoteze istraživanja

Hipoteze koje se provjeravaju u empirijskom dijelu rada glase:

- Postoji jaz između očekivanja od restorana brze prehrane i percepcije McDonald`s restorana gdje je percepcija ocijenjena više od očekivanja
- Postoji razlika u kvaliteti pružanja McDonald`s usluga u restoranu te pružanja usluga dostavljene hrane

#### 4.1.3. Anketa

Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom koji se sastojao od četiri dijela. Prvi dio je sadržavao socio-demografska pitanja, drugi i treći dio od tvrdnji koje se odnose na očekivanja od restorana brze prehrane i od percepcije McDonald`s restorana, tj. od tvrdnji potrebnih za provedbu SERVQUAL modela, te četvrti dio koji je služio kako bi se usporedila kvaliteta pružanja usluga u McDonald`s restoranu s kvalitetom pružanja usluge dostavljene hrane isto iz McDonald`s restorana.

Istraživanje je provedeno primjenom SERVQUAL modela za mjerenje kvalitete usluga. Odgovori ispitanika mjereni su Likertovom ljestvicom s ocjenama od 1 do 7, gdje ocjena 1 označava da se ispitanik u potpunosti ne slaže s tvrdnjom, dok broj 7 označava da se ispitanik u potpunosti slaže s tvrdnjom. U izvornom obliku SERVQUAL model sadržava 22 tvrdnje, koje su definirane u skladu s pet dimenzija kvalitete usluga, te je upitnik izražen na tom principu.

Prikupljeni primarni podaci korisnika McDonald`s usluga su analizirani primjenom Google Forms programa za administraciju s anketama, a uključen je kao dio besplatnog internetskog paketa koji nudi Google. Također, analiza podataka se obavljala pomoću Microsoft-ovog Excell programa kao i SPSS 10.0 programa. U analizi podataka korištene su univarijatne i bivarijatne statističke metode. Metode deskriptivne statistike (postoci, aritmetička sredina) korištene su za opise uzorka i izračun prosječnih ocjena kvalitete usluga (očekivanja i percepcije), zadovoljstva i lojalnosti. Statistička značajnost razlika između prosječnih ocjena procijenjena je pomoću bivarijatne statističke analize (t-test).

U tablici broj 5. su prikazane tvrdnje koje su ponuđene ispitanicima u djelu očekivanja i djelu percepcije od McDonald`s restorana.

Tablica 5. Tvrdnje percepcije i očekivanja

1. Zgrade i prostorije restorana brze prehrane izgledaju atraktivno.
2. Restorani brze prehrane imaju opremu modernog izgleda.
3. Osoblje u restoranima brze prehrane izgleda čisto i uredno.
4. Hrana u restoranima brze prehrane je ukusna izgleda uredno.
5. Kada restoran brze prehrane obeća obavljanje usluge u određenom roku, toga se i pridržava.
6. Restorani brze prehrane pružaju dobru uslugu u prvom pokušaju.
7. Kada korisnik nije zadovoljan uslugom, te se žali, restoran brze prehrane će biti iskreno zainteresiran riješiti problem.
8. Restorani brze prehrane pružaju uslugu u obećanom vremenu.
9. Restorani brze prehrane inzistiraju na poslovanju bez greške.
10. Zaposlenici restorana brze prehrane će reći točno vrijeme u koje će usluga biti pružena.
11. Zaposlenici restorana brze prehrane korisnicima pružaju brzu uslugu.
12. Zaposlenici restorana brze prehrane uvijek pomažu korisnicima.
13. Zaposlenici restorana brze prehrane nikada neće biti previše zauzeti da ne mogu odgovoriti na
14. Ponašanje zaposlenika u restoranima brze prehrane ulijeva povjerenje gostima.
15. Gosti restorana brze prehrane se osjećaju sigurno prilikom kupnje i korištenja usluge.
16. Zaposlenici restorana brze prehrane su uvijek ljubazni prema gostima.
17. Zaposlenici u restoranima brze prehrane znaju odgovore na pitanje gosta.
18. Restorani brze prehrane posvećuju posebnu pažnju svakom zaposleniku.
19. Restorani brze prehrane imaju radno vrijeme koje odgovara svim gostima.
20. Restorani brze prehrane imaju zaposlenike koji gostima posvećuju posebnu pažnju.
21. Fokus restorana brze prehrane je interes gosta.
22. Zaposlenici u restoranima brze prehrane razumiju posebne potrebe svog gosta.

Izvor: izrada autora

#### 4.1.4. Opis uzorka

Ciljna skupina ovog istraživanja su sve osobe oba spola koje koriste usluge u restoranima brze prehrane.

Definiranje osnovnog skupa:

- Prostorno – Republika Hrvatska
- Pojmovno – sve osobe oba spola koja koriste usluge u restoranima brze prehrane

Anketa je ispitanicima bila dostupna na ispunjavanje 7 dana, u razdoblju od 21.06.2021. do 28.06.2021.

U tablici broj 6. prikazane su socio-demografske varijable 97 ispitanika koji su odgovorili na prvi dio anketnog upitnika.

Tablica 6. Struktura uzorka ispitanika prema socio-demografskim karakteristikama (N=97)

KARAKTERISTIKA	APSOLUTNE FREKVENCije	RELATIVNE FREKVENCije
<b>SPOL</b>		
muški	28	28.9
ženski	69	71.1
<b>DOBNA SKUPINA</b>		
25 i manje godina	36	37.1
26-35 godina	39	40.2
36-45 godina	8	8.2
46-55 godina	10	10.3
56-65 godina	4	4.1
66 godina i više	0	
<b>OBRAZOVANJE</b>		
Osnovna škola ili niže	1	1
Srednja škola	32	33
Viša škola, prvi stupanj fakulteta	18	18.6
Fakultet, akademija, visoka škola	35	36.1
Magisterij, doktorat	11	11.3
<b>MJESEČNI OSOBNi PRIHODI</b>		
Bez osobnog prihoda i do 1000 kn	19	19.6
Od 1001 do 3000 kn	9	9.3
Od 3001 do 5000 kn	15	15.5
Od 5001 do 7000 kn	30	30.9

Od 7001 do 9000 kn	20	20.6
Od 9001 i više	4	4.1
<b>UČESTALOST POSJETE RESTORANA</b>		
Nikada	7	7.2
Rijetko	36	37.1
Ponekad	35	36.1
Često	19	19.6

Izvor: izrada autora

Iz tablice se može vidjeti kako je anketnom upitniku pristupilo 97 ispitanika, te je od toga 28 muškog spola (28,9%) i 69 ženskog spola (71,1%) ispitanika. Od ukupnog broja ispitanika najviše je onih koji pripadaju drugoj dobnoj skupini (od 26 do 35 godina) njih 40,2% odnosno 39 ispitanika. Broj ispitanika koji imaju 25 i manje godina je 37,1% odnosno 36 ispitanika. U dobnoj skupini od 66 godina i više nije bilo ispitanika, dok je samo 4,1% odnosno 4 ispitanika bilo u dobnoj skupini 56-65 godina.

Što se tiče obrazovanja, najviše ispitanika je onih s fakultetom, odnosno visokom školom (36,1%), te oni sa srednjom školom (33%) Prvi stupanj fakulteta, odnosno višu školu završilo je njih 18,6%, dok je najmanji postotak (11,3%) onih s magisterijem ili doktoratom, dok je samo 1% ispitanika završilo osnovnu školu.

Najveći broj ispitanika (30,9%) je s prihodima od 5001 do 7000 kn. Od 1001 do 3000 kn mjesečno zarađuje 9.3% ispitanika, odnosno njih 9, dok 15,5% ispitanika mjesečno zarađuje od 3001 do 5000 kn. Od ukupnog broja ispitanika njih 19 (19,6%) nemaju osobnog prigoda ili je on do 1000 kn. Od 7001 do 9000 kn mjesečno zarađuje 20,6% ispitanika, a najmanje ispitanika zarađuje od 9001 kn i više, njih 4,1%.

Sljedeća stavka ankete je bila eliminacijska stavka u kojoj ako je ispitanik odgovorio da nikada ne posjećuje restorane brze prehrane i ne jede brzu hranu, za njega bi ovaj upitnik bio gotov. Takvih ispitanika je bilo 7, tj. 7,2%. Najviše ispitanika je u grupi koja rijetko posjećuje restorane brze prehrane, njih 36, tj. 37,1%, a slijede ih ispitanici koji ponekad posjećuju restorane brze prehrane, njih 35, tj. 36,1%. Od ukupnog broja ispitanika, njih 19 često posjećuje restorane brze prehrane.

Nakon eliminacijskog pitanja, ostatku ankete je pristupilo 90 ispitanika.

## 4.2. Rezultati istraživanja SERVQUAL modelom u restoranu

Prema rezultatima na uzorku od 90 ispitanika utvrđene su prosječne ocjene za očekivanja i percepciju kvalitete usluga restorana brze prehrane. U tablici broj 7. prikazani su rezultati za očekivanja korisnika.

Tablica 7. Deskriptivna statistička analiza – Ljestvica OČEKIVANJE (N=90)

BROJ	TVRDNJA	OČEKIVANJA A.S.	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT VARIJACIJE
1	Atraktivan izgled zgrada i prostorija	4.922	1.204	24.46%
2	Moderna oprema	5.044	1.182	23.44%
3	Čistoća i urednost osoblja	5.411	1.201	22.19%
4	Izgled i ukus hrane	5.222	1.272	24.35%
5	Obavljanje usluge u određenom roku	5.378	1.101	20.48%
6	Pružanje dobre usluge u prvom pokušaju	5.511	1.057	19.17%
7	Rješavanje žalbe	5.267	1.365	25.91%
8	Pružanje usluge u točno dogovoreno vrijeme	5.589	1.134	20.29%
9	Poslovanje bez greške	5.456	1.326	24.31%
10	Zaposlenici mogu reći točno vrijeme pružanja usluge	5.044	1.282	25.41%
11	Zaposlenici pružaju brzu uslugu	5.633	1.110	19.71%
12	Zaposlenici uvijek pomažu korisnicima	5.678	1.246	21.94%
13	Zaposlenici imaju vremena za svakog korisnika	5.189	1.390	26.78%
14	Ponašanje zaposlenika ulijeva povjerenje gostima	5.367	1.337	24.91%
15	Gosti se osjećaju sigurno prilikom korištenja usluge	5.733	1.289	22.49%
16	Zaposlenici su uvijek ljubazni prema gostima	5.422	1.174	21.64%
17	Zaposlenici znaju odgovor na pitanje korisnika usluge	5.444	1.257	23.09%
18	Restorani posvećuju posebnu pažnju svakom zaposleniku	4.911	1.355	27.59%
19	Radno vrijeme koje odgovara svim korisnicima	5.867	1.267	21.59%
20	Zaposlenici koji posvećuju posebnu pažnju korisnicima	5.078	1.579	31.10%
21	Fokus restorana je interes gosta	5.556	1.239	22.31%
22	Zaposlenici razumiju potrebe gosta	5.156	1.406	27.26%
		5.358		

Izvor: izrada autora na temelju analize (A.S. =aritmetičke sredina)



Aritmetička sredina za očekivanja ima raspon od 4,911 do 5,867, a ukupna prosječna ocjena za očekivanja je 5,538 što ukazuje na visoka očekivanja korisnika u svezi kvalitete usluga restorana brze prehrane

U tablici broj 8. prikazani su rezultati percepcije korisnika.

Tablica 8. Deskriptivna statistička analiza – Ljestvica PERCEPCIJA (N=90)

BROJ	TVRDNJA	PERCEPCIJA A.S.	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT VARIJACIJE
1	Atraktivan izgled zgrada i prostorija	5.956	1.324	22.24%
2	Moderna oprema	6.100	1.265	20.74%
3	Čistoća i urednost osoblja	6.200	1.137	18.34%
4	Izgled i ukus hrane	5.978	1.247	20.86%
5	Obavljanje usluge u određenom roku	5.911	1.122	18.98%
6	Pružanje dobre usluge u prvom pokušaju	6.089	1.122	18.43%
7	Rješavanje žalbe	6.056	1.259	20.80%
8	Pružanje usluge u točno dogovoreno vrijeme	6.056	1.129	18.64%
9	Poslovanje bez greške	6.211	1.252	20.15%
10	Zaposlenici mogu reći točno vrijeme pružanja usluge	5.844	1.316	22.51%
11	Zaposlenici pružaju brzu uslugu	6.122	1.200	19.60%
12	Zaposlenici uvijek pomažu korisnicima	5.989	1.434	23.94%
13	Zaposlenici imaju vremena za svakog korisnika	6.011	1.304	21.69%
14	Ponašanje zaposlenika ulijeva povjerenje gostima	6.078	1.195	19.66%
15	Gosti se osjećaju sigurno prilikom korištenja usluge	6.244	1.232	19.73%
16	Zaposlenici su uvijek ljubazni prema gostima	5.911	1.371	23.20%
17	Zaposlenici znaju odgovor na pitanje korisnika usluge	5.978	1.299	21.74%
18	Restorani posvećuju posebnu pažnju svakom zaposleniku	5.611	1.583	28.20%
19	Radno vrijeme koje odgovara svim korisnicima	6.300	1.206	19.14%
20	Zaposlenici koji posvećuju posebnu pažnju korisnicima	5.756	1.417	24.61%
21	Fokus restorana je interes gosta	6.144	1.304	21.23%
22	Zaposlenici razumiju potrebe gosta	5.956	1.406	23.60%
		6.023		

Izvor: izrada autora na temelju analize (A.S. =aritmetičke sredina)

Prosječne ocjene za percepciju imaju raspon od 5,611 do 6,30 , pa je ukupna prosječna ocjena za percepciju 6,023 što je relativno vrlo visoka percepcija kvalitete usluga McDonald`s restorana.

Temeljem provedene analize prikupljenih podataka, izračunat je SERVQUAL jaz (tablica 9.), koji predstavlja razliku između prosječnih ocjena percepcije i prosječnih ocjena očekivanja. Što je jaz veći, to je i veća razlika između percepcije i očekivanja.

Tablica 9. Deskriptivna statistička analiza –SERVQUAL jaz po pojedinim tvrdnjama

BROJ	TVRDNJA	OČEKIVANJA A.S.	PERCEPCIJA A.S.	JAZ
1	Atraktivan izgled zgrada i prostorija	4.922	5.956	1.03
2	Moderna oprema	5.044	6.100	1.06
3	Čistoća i urednost osoblja	5.411	6.200	0.79
4	Izgled i ukus hrane	5.222	5.978	0.76
5	Obavljanje usluge u određenom roku	5.378	5.911	0.53
6	Pružanje dobre usluge u prvom pokušaju	5.511	6.089	0.58
7	Rješavanje žalbe	5.267	6.056	0.79
8	Pružanje usluge u točno dogovoreno vrijeme	5.589	6.056	0.47
10	Zaposlenici mogu reći točno vrijeme pružanja	5.044	5.844	0.80
11	Zaposlenici pružaju brzu uslugu	5.633	6.122	0.49
12	Zaposlenici uvijek pomažu korisnicima	5.678	5.989	0.31
13	Zaposlenici imaju vremena za svakog korisnika	5.189	6.011	0.82
14	Ponašanje zaposlenika ulijeva povjerenje	5.367	6.078	0.71
15	Gosti se osjećaju sigurno prilikom korištenja	5.733	6.244	0.51
16	Zaposlenici su uvijek ljubazni prema gostima	5.422	5.911	0.49
17	Zaposlenici znaju odgovor na pitanje korisnika	5.444	5.978	0.53
18	Restorani posvećuju posebnu pažnju svakom zaposleniku	4.911	5.611	0.70
19	Radno vrijeme koje odgovara svim korisnicima	5.867	6.300	0.43
20	Zaposlenici koji posvećuju posebnu pažnju korisnicima	5.078	5.756	0.68
21	Fokus restorana je interes gosta	5.556	6.144	0.59
22	Zaposlenici razumiju potrebe gosta	5.156	5.956	0.80

Izvor: izrada autora na temelju analize (A.S. =aritmetičke sredina)

Temeljem izračuna je dobiven dobar pokazatelj ukupne kvalitete usluga McDonald`s restorana. Negativan jaz nema niti jedna tvrdnja, te se može zaključiti da su za te varijable percepcije više od očekivanja, a samim time i da je kvaliteta usluge u McDonald`s restoranima prema svim dimenzijama iznad percepcije ispitanika. Najveći pozitivan jaz se javlja kod tvrdnje broj 2. (1,06) koja govori da McDonald`s ima modernu opremu te se može zaključiti da ispitanici opremu u McDonald`s percipiraju bolje nego što to očekuju u ostalim restoranima brze prehrane. Najmanji jaz se javlja kod tvrdnje pod brojem 12. koja govori da zaposlenici uvijek pomažu korisnicima, iz čega se može zaključiti da zaposlenici McDonald`s uvijek pomažu svojim korisnicima, ali pošto je jaz najmanji, takva očekivanja imaju i od ostalih restorana brze hrane.

Tablica broj 10. prikazuje SERVQUAL jaz prema pojedinim SERVQUAL dimenzijama.

Tablica 10. Deskriptivna statistička analiza –SERVQUAL JAZ prema pojedinim SERVQUAL dimenzijama

DIMENZIJE SERVQUAL MODELA	OČEKIVANJE	PERCEPCIJA	JAZ
	Prosječna ocjena	Prosječna ocjena	
OPIPLJIVOST	5.150	6.058	0.908
POUZDANOST	5.440	6.064	0.624
SUSRETLJIVOST	5.386	5.992	0.606
SIGURNOST	5.492	6.053	0.561
SUOSJEĆANJE	5.313	5.953	0.640
			0,668

Izvor: izrada autora

Zaključuje se da u su jazovi najveći za dimenzije „opipljivost“ (0,908) i dimenziju „empatija“ (0,640) tj. gosti McDonald`s restorana su najviše zadovoljni vizualnim izgledom hrane i zgrade te su najzadovoljniji ljudskim faktorom, dok se najuži jaz javlja kod dimenzije „sigurnost“ (0,561).

Za usporedbu aritmetičkih sredina dviju grupa se najčešće koristi t-test nezavisnih uzoraka. Za ovo istraživanje usporedile su se dvije aritmetičke sredine dviju ljestvica, tj. usporedbu aritmetičke sredine očekivanja i aritmetičke sredine percepcije, te se za

to koristio t-test uz pomoć programa SPSS 10.0. Rezultati t-testa za pojedine tvrdnje su prikazani u tablici 11.

Tablica 11. T-test

BROJ	TVRDNJA	OČEKIVANJA A.S.	PERCEPCIJA A.S.	T-test	Signif. (2- tailed)
1	Atraktivan izgled zgrada i prostorija	4.922	5.956	-5.447	0.000
2	Moderna oprema	5.044	6.100	-5.750	0.000
3	Čistoća i urednost osoblja	5.411	6.200	-4.500	0.000
4	Izgled i ukus hrane	5.222	5.978	-4.002	0.000
5	Obavljanje usluge u određenom roku	5.378	5.911	-3.200	0.001
6	Pružanje dobre usluge u prvom pokušaju	5.511	6.089	-3.537	0.000
7	Rješavanje žalbe	5.267	6.056	-4.008	0.000
8	Pružanje usluge u točno dogovoreno vrijeme	5.589	6.056	-2.751	0.007
9	Poslovanje bez greške	5.456	6.211	-3.909	0.000
10	Zaposlenici mogu reći točno vrijeme pružanja usluge	5.044	5.844	-4.109	0.000
11	Zaposlenici pružaju brzu uslugu	5.633	6.122	-2.821	0.005
12	Zaposlenici uvijek pomažu korisnicima	5.678	5.989	-1.545	0.124
13	Zaposlenici imaju vremena za svakog korisnika	5.189	6.011	-4.071	0.000
14	Ponašanje zaposlenika ulijeva povjerenje gostima	5.367	6.078	-3.741	0.000
15	Gosti se osjećaju sigurno prilikom korištenja usluge	5.733	6.244	-2.704	0.008
16	Zaposlenici su uvijek ljubazni prema gostima	5.422	5.911	-2.555	0.011
17	Zaposlenici znaju odgovor na pitanje	5.444	5.978	-2.783	0.006
18	Restorani posvećuju posebnu pažnju svakom zaposleniku	4.911	5.611	-3.170	0.002
19	Radno vrijeme koje odgovara svim	5.867	6.300	-2.337	0.021
20	Zaposlenici koji posvećuju posebnu pažnju korisnicima	5.078	5.756	-3.013	0.003
21	Fokus restorana je interes gosta	5.556	6.144	-3.088	0.002
22	Zaposlenici razumiju potrebe gosta	5.156	5.956	-3.797	0.000

Izvor: Izrada autora na temelju obrade podataka u SPSS 10.0. (Napomena:  $p < 0.05$ )

T-test (tablica 11.) pokazuje da su aritmetičke sredine uzoraka ljestvice očekivanja i ljestvice percepcije, na razini signifikantnosti  $p < 0,05$ , statistički značajne, osim

aritmetičkih sredina za tvrdnju pod rednim brojem 12. (Zaposlenici uvijek pomažu korisnicima) koja je  $p=0,124$ , te ta tvrdnja nije statistički značajna.

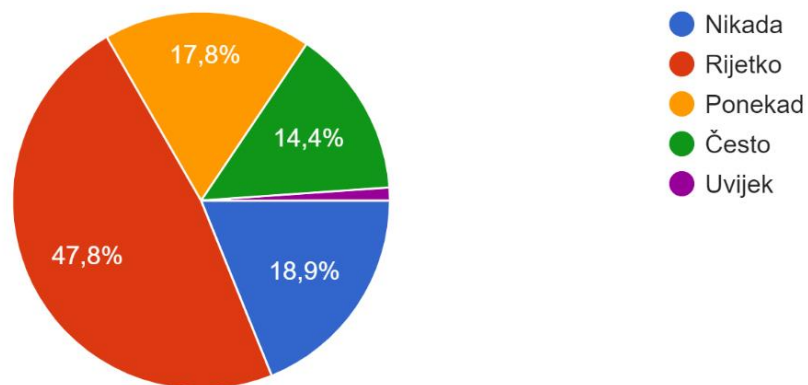
#### 4.3. Rezultati istraživanja kod dostavljene hrane

Sljedeći dio istraživanja ima cilj usporediti percepciju kvalitete pružanja usluga u McDonald`su sa kvalitetom pružanja dostavljanja hrane isto iz McDonald`s restorana. Ispitanici su nakon prva tri djela ankete odgovarali na pitanja vezana za dostavu hrane iz McDonald`sa.

Slika broj 7. prikazuje koliko često ispitanici naručuju hranu iz McDonald`sa.

Slika 7. Učestalost naručivanja hrane iz McDonald`sa

Koliko često naručujete dostavu hrane iz McDonald`sa?  
90 odgovora



Izvor: istraživanje autora

Na prvo pitanje zadnjeg djela ankete, koje je također eliminacijsko pitanje, 17 ispitanika (18,9%) je odgovorilo da nikada ne naručuju dostavu iz McDonald`s restorana te je za njih ova anketa bila gotova nakon tog pitanja. Nakon ovog pitanja, na ostala pitanja ankete je odgovorilo 73 ispitanika.

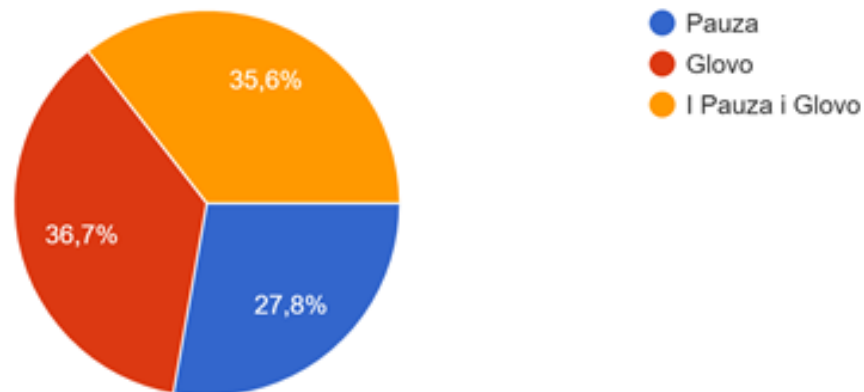
Rezultati su pokazali da 43 ispitanika (47,8%) naručuju dostavu rijetko, dok 16 ispitanika (17,8%) dostavu naručuju ponekad. Najmanji broj ispitanika je označio da

hranu iz McDonald`s restorana naručuju uvijek, tj. samo 1 ispitanik (1,1%), a 13 ispitanika (14,4%) hranu naručuju često.

Slika broj 8. prikazuje koje dostavljače ispitanici koriste za dostavu hrane iz McDonald`s restorana.

Slika 8. Dostavljač koji se koristi za dostavu

Kojeg dostavljača koristite za dostavu hrane iz McDonald`sa?



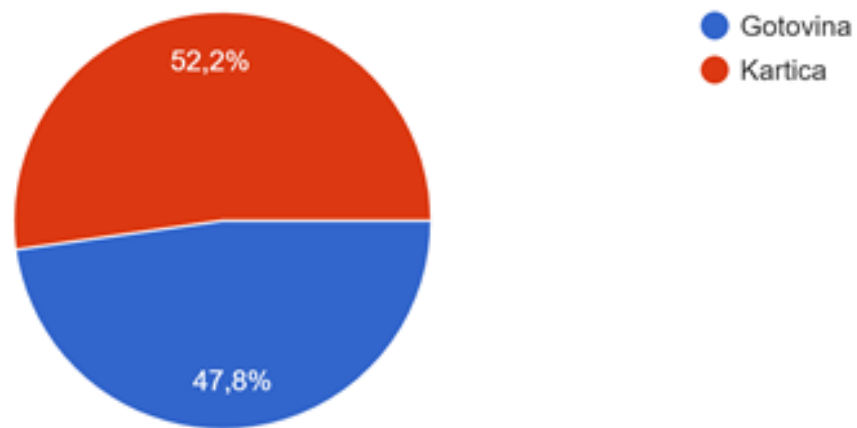
Izvor: istraživanje autora

Dostavljači koje McDonald`s koristi kao svoje posrednike su Pauza i Glovo(Slika 8.). Rezultati pokazuju da najviše ispitanika prilikom online narudžbe dostave koriste Glovo, tj. njih 36,7%, dok njih 35,6% preferira Pauzu, a 27,8% ispitanika se koriste uslugama i jednog i drugog dostavljača.

Slika broj 9. prikazuje kojim sredstvom plaćanja ispitanici plaćaju uslugu dostave hrane iz McDonald`s restorana.

Slika 9. Sredstvo plaćanja dostave hrane

Kojim sredstvom plaćanja plaćate dostavu hrane?



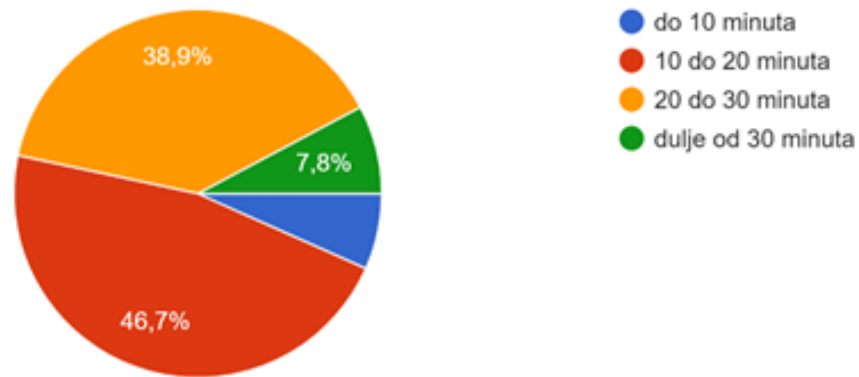
Izvor: istraživanje autora

Na pitanje kojim sredstvom ispitanici plaćaju dostavu hrane (Slika 9.), njih 52,2% je odgovorilo da plaćaju online sa bankovnom karticom, a 47,8% ispitanika je odabralo da plaća gotovinom kada dostavljač isporuči uslugu.

Rezultati pitanja o vremenu čekanja na dostavljenu hranu prikazani su na slici broj 10.

Slika 10. Vrijeme čekanja dostave hrane

Kad naručujem dostavu iz McDonald`sa, na narudžbu čekam...



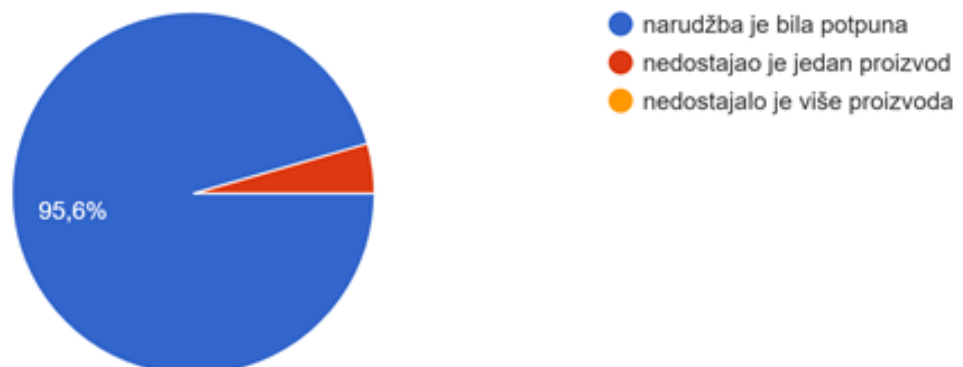
Izvor: istraživanje autora

Na pitanje za vrijeme čekanja pružanja usluge (Slika 10.), 6,7% ispitanika je odgovorilo da čeka do 10 minuta, dok je 7,8% ispitanika odgovorilo da čeka dulje od 30 minuta. Najviše ispitanika, njih 46,7% je odgovorilo da na narudžbu čeka od 10 do 20 minuta, a 38,9% ispitanika da čeka od 20 do 30 minuta.

Rezultati pitanja o potpunosti narudžbe prikazani su slikom broj 11.

Slika 11. Potpunost narudžbe

Kada je narudžba dostavljena...





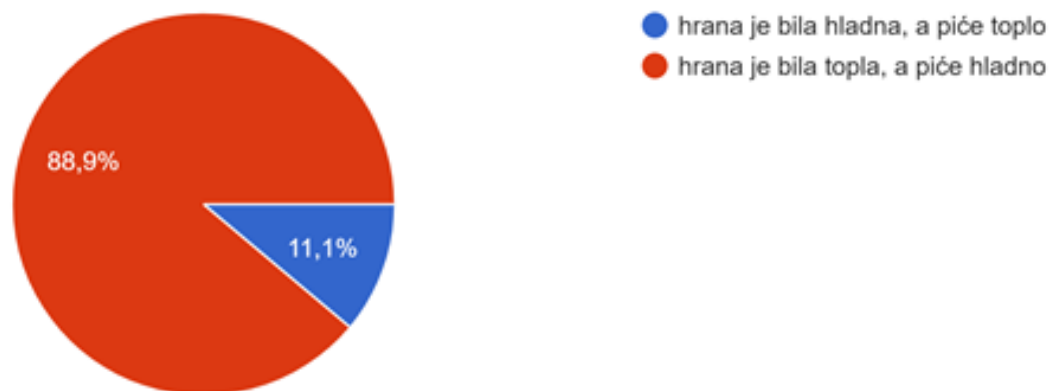
Izvor: istraživanje autora

Na pitanje o potpunosti narudžbe (Slika 11.), 95,6% ispitanika je odgovorilo da je njihova narudžba bila potpuna, tj. da nije nedostajao niti jedan proizvod u pružanju usluge, dok je 4,4% ispitanika odgovorilo da im je nedostajao jedan proizvod. Niti jedan ispitanik nije odgovorio da mu je nedostajalo više proizvoda.

Rezultati ispitivanja o kvaliteti proizvoda prikazani su slikom broj 12.

Slika 12. Svojstva dostavljene hrane

Kada je narudžba dostavljena...



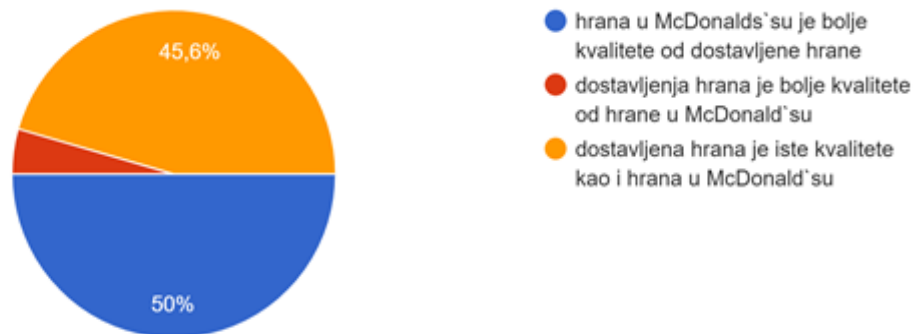
Izvor: istraživanje autora

Kvalitetu proizvoda (Slika 12.), ispitanici su ocijenili povoljno, čak 88,9% ispitanika je odgovorilo da je hrana bila topla, a piće hladno, tj. baš onako kako prema McDonald`s standardima treba i biti, dok je 11,1% ispitanika odgovorilo suprotno, da je hrana bila hladna, a piće toplo, što nikako ne bi trebalo biti.

Slika broj 13. prikazuje usporedbu dostavljene hrane sa hranom koja je poslužena u McDonald`s restoranu.

Slika 13. Usporedba kvalitete dostavljene hrane sa hranom posluženom u McDonald`su

Kada biste usporedili hranu koja vam je poslužena u McDonald`s restoranu i hranu koja vam je dostavljena iz McDonald`sa, rekli biste da...



Izvor: istraživanje autora

Na posljednje anketno pitanje (Slika 13.) koje uspoređuje percepciju kvalitete pružanja usluge prilikom dostave i pružanja usluge u McDonald`s restoranu, 50% ispitanika je odgovorilo da je hrana u restoranu bolje kvalitete od dostavljene hrane, dok je 45,6% ispitanika odgovorilo da ne vide razliku između usluge pružene u restoranu u dostave. Ipak, 4,4% ispitanika je odgovorilo da je usluga bolja kada je dostavljena na kućna vrata nego kada je pružena u restoranu.

Hipoteze koje se provjeravaju u empirijskom dijelu rada glase:

- Postoji jaz između očekivanja od restorana brze prehrane i percepcije McDonald`s restorana
- Postoji razlika u kvaliteti pružanja McDonald`s usluga u restoranu te pružanja usluga dostavljene hrane

Na temelju provedenog istraživanja vidi se da su rezultati potvrdili da negativan jaz nema niti jedna tvrdnja, te se može zaključiti da su za te varijable percepcije više od očekivanja, a samim time i da je kvaliteta usluge u McDonald`s restoranima prema svim dimenzijama iznad percepcije ispitanika. Najveći pozitivan jaz se javlja kod tvrdnje broj 2. (1,06) koja govori da McDonald`s ima modernu opremu te se može zaključiti da ispitanici opremu u McDonald`su percipiraju bolje nego što to očekuju u

ostalim restoranima brze prehrane. Najmanji jaz se javlja kod tvrdnje pod brojem 12. koja govori da zaposlenici uvijek pomažu korisnicima, iz čega se može zaključiti da zaposlenici McDonald`sa uvijek pomažu svojim korisnicima, ali pošto je jaz najmanji, takva očekivanja imaju i od ostalih restorana brze hrane.

Kao što se može vidjeti u tablici br. 9, postoji značajan jaz (0,668) između percepcije kvalitete pružanja usluge u McDonald`s restoranima i očekivanjima ispitanika, što znači da je usluga percipirana kvalitetnom te je hipoteza pod rednim brojem 1. potvrđena.

Što se tiče kvalitete usluge koja je pružena na kućnom pragu, ispitanici očekuju bolju uslugu u restoranu nego kada im je usluga pružena u njihovom domu, tako je i potvrđeno. Navedeno je prikazano tablicom broj 11. gdje se vidi da 50% ispitanika ocjenjuje da je kvaliteta usluge u restoranu bolja nego na kućnom pragu pa se prema tome potvrđuje hipoteza broj 2.

## 5. ZAKLJUČAK

Mjerenje kvalitete usluge je jedna od vrlo važnih radnji koje bi svaka uslužna organizacija trebala provoditi. Istraživači kvalitete usluge se slažu da je kvaliteta usluge apstraktan koncept koji je dosta teško izmjeriti i definirati. Zadovoljstvo korisnika je kratkoročno i mjeri se na jednoj pruženoj usluzi, dok je kvaliteta usluge stav koji se može formirati na temelju dugoročne procjene performansi samog uslužnog poduzeća. Zadovoljstvo korisnika vodi do percipirane kvalitete usluge, dok stoji da kvaliteta usluge vodi do zadovoljstva korisnika. Može se vidjeti da je relacija između zadovoljstva korisnika i kvalitete usluge povezana. Zadovoljstvo korisnika s uslugom dolazi od toga daje percepcija pružanja usluge određena događajima koje je korisnik doživio prilikom korištenja usluge.

Kvaliteta usluga može se mjeriti na više načina, a najčešće se koristi SERVQUAL model (engl. *servicequality model*). SERVQUAL predstavlja najpouzdaniji model za mjerenje kvalitete usluge u uslužnim djelatnostima te ima široku primjenu u znanosti, ali i u praksi. Prilikom istraživanja kvalitete usluge McDonald`s restorana korišten je klasični SERVQUAL model. On se sastoji od 22 pitanja koja se odnose na percepciju usluge i očekivanja. SERVQUAL model je ustaljen model za jednostavno mjerenje kvalitete usluge. Također, javlja se pitanje ispravnosti pet dimenzija koje sadrži SERVQUAL upitnik. No bez obzira na kritike, SERVQUAL i dalje ostaje instrument koji se često koristi za mjerenje kvalitete usluge te ga mnogi znanstvenici trenutno prilagođavaju mjerenju kvalitete e-usluga. Istraživanje ima i nekoliko ograničenja.

U istraživanju kvalitete usluge u McDonald`s restoranu je zaključeno da prema SERVQUAL modelu, ispitanici koji su ispunili anketu tvrde da su njihova očekivanja niža od njihove percepcije, te se time može zaključiti da korisnici dobivaju visoku kvalitetu, višu nego očekuju. U svim dimenzijama SERVQUAL modela je percepcija ocijenjena više nego očekivanja, a najveći jaz se vidi u tvrdnjama koje se odnose na čistoću i izgled restorana, modernu opremu, te na ljubaznost djelatnika. Samim time je potvrđena hipoteza koja govori da postoji jaz između percepcije i očekivanja. Kako je McDonald`s poduzeće koje posluje u cijelom svijetu, njima je svakako u interesu da korisnici u njihovim restoranima očekuju visoku kvalitetu pružanja usluge, jer McDonald`s ulaže velike napore i novac kako bi se to postiglo. Od treninga djelatnika,

čistoće restorana, izgleda restorana, kvalitete i okusa hrane, McDonald`s ne želi riskirati da niti jedna od navedenih stavki nije na razini koja ne bi zadovoljila njihove korisnike. Iako su ispitanici za sve dimenzije modela ocijenili njihovu percepciju veću od očekivanja, McDonald`s ima mjesta za napredak, a on se treba pokazati u dimenziji „sigurnost“. Ispitanici su za ovu dimenziju najmanje ocijenili tvrdnje koje su im postavljene. Napredak je moguć u tome da McDonald`s pruža veću pažnju svojim zaposlenicima, te da zaposlenici pružaju bolje i točne informacije korisnicima.

Prilikom istraživanja kvalitete usluge pružene na kućnom pragu i kvalitete usluge u restoranu, uspoređeno je da korisnici uglavnom vide razliku u kvaliteti usluge između ta dva mjesta pružanja. Dakle, ispitanici su ocijenili kvalitetu usluge u restoranu boljom nego kada se ona pruža na kućnom pragu, što je logičan odgovor ispitanika jer se usluge pružaju odmah nakon njihove izrade u samom restoranu i pruža je velika količina zaposlenika, dok se usluge na kućnom pragu uglavnom pružaju sa manjim učešćem ljudskog faktora. Time je potvrđena hipoteza koja govori da postoji razlika između kvalitete pružanja usluge u McDonald`s restoranu te kvalitete pružanja usluge dostavljene hrane. Cilj McDonald`sa je definitivno pružiti uslugu jednake kvalitete i u jednom i u drugom mjestu pružanja usluge. Prostor za napredak nije velik, ali postoji, a ogleda se u većoj brzini dostave i pripreme hrane.

Svako uslužno poduzeće trebalo bi kontinuirano provoditi mjerenje kvalitete usluge kako bi dobili povratnu informaciju o pruženim uslugama te na temelju istraživanja dobili temelj prema kojem mogu odlučiti gdje je najpotrebnije poboljšanje, a sve u svrhu zadovoljenja korisnika i povećanja profita.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Bateson, J. E. G., Douglas Hoffman, K., *Marketing usluga, 4. izdanje*, Data Status, Beograd, 2013.
2. Injac, N., *Mala enciklopedija kvalitete, I. dio*, Oskar, Zagreb, 1998.
3. Kesić, T., *Ponašanje potrošača*, Opinio, Zagreb, 2006.
4. Kotler, P., *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1999.
5. Kotler, P., *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*, Mate d.o.o., Zagreb, 2001.
6. Kotler, P., Keller, M., Martinović, M., *Upravljanje marketingom 14. izdanje*, Mate d.o.o., Zagreb, 2014.
7. Lazibat, T., *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, Sinergija – nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005.
8. Lovelock, C., Vandermerwe, S., Lewis, B., *Services Marketing: A European Perspective*. Prentice Hall Inc., treće izdanje, New Jersey, USA, 1999.
9. Ozretić – Došen, Đ., *Osnove marketinga usluga*, drugo dopunjeno izdanje, Mikrorad, Zagreb, 2010.
10. Vranašević, T., *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Golden marketing, Zagreb, 2000.
11. Vranašević, T., Pandža Bajs, I., Mandić, M., *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Accent, Zagreb, 2018.
12. Vranašević, V., Vignali, C., Vrontis, D., *Upravljanje strateškim marketingom*, Zagreb, Accent, 2004.
13. Zeithaml, V., JoBitner, M. *Services marketing*, TheMcGraw – Hill Companies, Inc., USA, 2010.

### Članci:

1. Al-dweeri, R. M., Ruiz Moreno, A., LlorensMontes, F. J., Obeidat, Z. M., Al-dwairi, K. M., "Theeffectof e-servicequality on Jordaniastudent's e-loyalty: anempiricalstudyin online retailing", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 14, Br. 2, str. 902 – 932,2018.

2. Avelini Holjevac, I., Vrtodušić Hrgović, A. M. „Dugoročna analiza produktivnosti rada u hotelijerstvu u Hrvatskoj“, *Acta turistica*, Vol. 24, Br. 1, str. 39 – 59, 2012.
3. Culiberg, B., Rojšek, I. „Identifying service quality dimensions as antecedents to customer satisfaction in retail banking“, *Economic and Business Review*, Vol. 12, Br. 3, str. 151 – 166, 2010.
4. Gronroos, C. „A Service Quality Model and its Marketing Implications“, *Journal of Marketing*, Vol. 18, Br. 4, str. 36 – 44, 1984.
5. Grubor, A. „Stvaranje vrednosti u marketingu usluga“, *Ekonomске teme*, Br. 3, str. 43 – 55, 2009.
6. Kim, E. Y., Jackson, V. P., „The Effect of E – SERVQUAL on e – Loyalty for Apparel Online Shopping“, *Journal of Global Academy of Marketing Science*, Vol. 19, Br. 4, str. 57 – 65, 2009.
7. Marković, S. „Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji: koncept i mjerenje“, *Tourism and hospitality management*, Vol. 11, Br. 1, str. 47 – 67, 2005.
8. Marković, S. „Istraživanje razlika između percepcije i očekivanja korisnika zdravstvenih usluga primjenom modela SERVQUAL“, *Journal of Applied Health Sciences = Časopis za primijenjene zdravstvene znanosti*, Vol. 5, Br. 1, str. 41 – 59, 2019.
9. Marković, S. „Kvantitativna primjena SERVQUAL modela u hotelskoj industriji“, *Tourism and hospitality management*, Vol. 11, Br. 1, str. 17 – 191, 2005.
10. Ozretić Došen, Đ., Škare, V., Škare, T. „Mjerenje kvalitete usluge primarne zdravstvene zaštite SERVQUAL instrumentom“, *Revija za socijalnu politiku*, Vol. 17, Br. 1, str. 27 – 44, 2010.
11. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. „A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research“, *Journal of Marketing*, Vol. 49, Br. 4, str. 41 – 50, 1985.
12. Pisnik Korda, A., Milfelner, B. „Važnost percipirane vrijednosti kod evaluacije zadovoljstva hotelskih gostiju: slučaj Slovenije“, *Acta turistica*, Vol. 21, Br. 1, str. 73 – 94, 2009.
13. Prakash, A., Mohanty, R. P. „Understanding service quality“, *Production, Planning & Control*, Vol. 24, Br. 12, str. 1050 – 1065, 2012.

14. Shahin, A. „Therelationshipbetweenqualityandproductivity: a newperspective“, *International Journal ofProductivityandQuality Management*, Vol. 3, Br. 2, str. 206 – 222, 2008.
15. Šunić, Š. „Marketing strategija uslužnih djelatnosti“, *Tourismandhospitality management*, Vol. 1, Br. 1, str. 191 – 200, 1995.

#### **Internetski izvori:**

1. Ceopedia management online, „SERVPERF“, <https://ceopedia.org/index.php/SERVPERF> (pristupljeno 25. lipnja 2021.)
2. Morgenstern, F. „Istraživanje za potrebe marketinga“, <https://slideplayer.com/slide/14128683/> (pristupljeno 10. ožujka 2021.)
3. Vučemilović, V., Blažević, Z. „Marketing usluga – autorizirana predavanja s primjerima iz prakse“, [https://bib.irb.hr/datoteka/916617.Marketing\\_usluga-fin.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/916617.Marketing_usluga-fin.pdf) (pristupljeno 10. ožujka 2021.)

#### **Ostali izvori:**

1. Nefat, A. „Marketing usluga“, Fakultet ekonomije i turizma „dr. Mijo Mirković“, tekst predavanja, 2019./2020.



## POPIS SLIKA

<i>Slika 1. Četiri vrste ponude</i> .....	4
<i>Slika 2. Stupanj kontakta prilikom uslužnog susreta</i> .....	5
<i>Slika 3. Veze u uslužno - profitnom lancu</i> .....	17
Slika 4. Razina usluge .....	19
Slika 5. Model jazova kvalitete usluge .....	20
Slika 6. SERVQUAL model.....	24
Slika 7. Učestalost naručivanja hrane iz McDonald`sa .....	38
Slika 8. Dostavljač koji se koristi za dostavu.....	39
Slika 9. Sredstvo plaćanja dostave hrane .....	40
Slika 10. Vrijeme čekanja dostave hrane .....	41
Slika 11. Potpunost narudžbe .....	41
Slika 12. Svojstva dostavljene hrane .....	42
Slika 13. Usporedba kvalitete dostavljene hrane sa hranom posluženom u McDonald`su .....	43

## POPIS TABLICA

<i>Tablica 1. Usporedba vrijednosti za kupce i zadovoljstva kupaca</i> .....	15
<i>Tablica 2. Razine zadovoljstva klijenata</i> .....	15
<i>Tablica 3. Tradicionalni SERVQUAL vs. E – SERVQUAL</i> .....	26
<i>Tablica 4. Dimenzije kvalitete e- usluge prema modelima</i> .....	27
Tablica 5. Tvrdnje percepcije i očekivanja .....	30
Tablica 6. Struktura uzorka ispitanika prema socio-demografskim karakteristikama (N=97) .....	31
Tablica 7. Deskriptivna statistička analiza – Ljestvica OČEKIVANJE (N=90) .....	33
Tablica 8. Deskriptivna statistička analiza – Ljestvica PERCEPCIJA (N=90) .....	34
Tablica 9. Deskriptivna statistička analiza – SERVQUAL jaz po pojedinim tvrdnjama .....	35
Tablica 10. Deskriptivna statistička analiza –SERVQUAL JAZprema pojedinim SERVQUAL dimenzijama .....	36
Tablica 11. T-test .....	37

## **PRILOG 1**

### **ANKETNI UPITNIK**

Mjerenje kvalitete usluge

#### **1.SPOL**

Muški

Ženski

#### **2.DOBNA SKUPINA**

25 i manje godina

26-35 godina

36-45 godina

46-55 godina

56-65 godina

66 godina i više

#### **3.OBRAZOVANJE**

Osnovna škola ili niže

Srednja škola

Viša škola, prvi stupanj fakulteta

Fakultet, akademija, visoka škola

Magisterij, doktorat

#### 4. Prosječni mjesečni osobni prihodi

Bez osobnog prihoda i do 1000 kn

Od 1001 do 3000 kn

Od 3001 do 5000 kn

Od 5001 do 7000 kn

Od 7001 do 9000 kn

Od 9001 i više

#### 5. Koliko često posjećujete restorane brze prehrane?

Nikada

Rijetko

Ponekad

Često

Uvijek

## Očekivanja od restorana brze prehrane

Odgovorite na sljedeće tvrdnje. Tvrdnje se odnose na vaša očekivanja od svih restorana brze prehrane.

Broj 1 označava "u potpunosti se ne slažem", a broj 7 označava "u potpunosti se slažem"

1. Zgrade i prostorije restorana brze prehrane izgledaju atraktivno.
2. Restorani brze prehrane imaju opremu modernog izgleda.
3. Osoblje u restoranima brze prehrane izgleda čisto i uredno.
4. Hrana u restoranima brze prehrane je ukusna izgleda uredno.
5. Kada restoran brze prehrane obeća obavljanje usluge u određenom roku, toga se i pridržava.
6. Restorani brze prehrane pružaju dobru uslugu u prvom pokušaju.
7. Kada korisnik nije zadovoljan uslugom, te se žali, restoran brze prehrane će biti iskreno zainteresiran riješiti problem.
8. Restorani brze prehrane pružaju uslugu u obećanom vremenu.
9. Restorani brze prehrane inzistiraju na poslovanju bez greške.
10. Zaposlenici restorana brze prehrane će reći točno vrijeme u koje će usluga biti pružena.
11. Zaposlenici restorana brze prehrane korisnicima pružaju brzu uslugu.
12. Zaposlenici restorana brze prehrane uvijek pomažu korisnicima.
13. Zaposlenici restorana brze prehrane nikada neće biti previše zauzeti da ne mogu odgovoriti na pitanje korisnika.
14. Ponašanje zaposlenika u restoranima brze prehrane ulijeva povjerenje gostima.
15. Gosti restorana brze prehrane se osjećaju sigurno prilikom kupnje i korištenja usluge.
16. Zaposlenici restorana brze prehrane su uvijek ljubazni prema gostima.
17. Zaposlenici u restoranima brze prehrane znaju odgovore na pitanje gosta.
18. Restorani brze prehrane posvećuju posebnu pažnju svakom zaposleniku.
19. Restorani brze prehrane imaju radno vrijeme koje odgovara svim gostima.
20. Restorani brze prehrane imaju zaposlenike koji gostima posvećuju posebnu pažnju.
21. Fokus restorana brze prehrane je interes gosta.
22. Zaposlenici u restoranima brze prehrane razumiju posebne potrebe svog gosta.

## McDonald`s

Odgovorite na sljedeće tvrdnje gdje broj 1 označava “u potpunosti se ne slažem”, a broj 7 označava “u potpunosti se slažem”

1. Zgrade i prostorije McDonald`sa izgledaju atraktivno.
2. McDonald`s ima opremu modernog izgleda.
3. Osoblje u McDonald`su izgleda čisto i uredno.
4. Hrana u McDonald`su izgleda uredno i ukusno.
5. Kada McDonald`s obeća obavljanje usluge u određenom roku, toga se i pridržava.
6. McDonald`s pruža dobru uslugu u prvom pokušaju.
7. Kada korisnik nije zadovoljan uslugom, te se žali, McDonald`s će biti iskreno zainteresiran riješiti problem.
8. McDonald`s pruža uslugu u obećanom vremenu.
9. McDonald`s inzistira na poslovanju bez greške.
10. Zaposlenici McDonald`sa će reći točno vrijeme u koje će usluga biti pružena.
11. Zaposleni u McDonald`su korisnicima pružaju brzu uslugu.
12. Zaposleni u McDonald`su uvijek pomažu korisnicima.
13. Zaposleni u McDonald`su nikada neće biti previše zauzeti da ne mogu odgovoriti na pitanje korisnika.
14. Ponašanje zaposlenika u McDonald`su ulijeva povjerenje gostima.
15. Gosti McDonald`sa se osjećaju sigurno prilikom kupnje i korištenja usluge.
16. Zaposlenici u McDonald`su su uvijek ljubazni prema gostima.
17. Zaposlenici u McDonald`su znaju odgovore na pitanje gosta.
18. McDonald`s posvećuje posebnu pažnju svakom zaposleniku.
19. McDonald`s ima radno vrijeme koje odgovara svim gostima.
20. McDonald`s ima zaposlenike koji gostima posvećuju posebnu pažnju.
21. Fokus McDonald`sa je interes gosta.
22. Zaposlenici u McDonald`su razumiju posebne potrebe svog gosta

## Dostava hrane iz McDonald`sa

1.Koliko često naručujete dostavu hrane iz McDonald`sa?

Nikada

Rijetko

Ponekad

Često

Uvijek

2.Kojeg dostavljača koristite za dostavu hrane iz McDonald`sa?

Pauza

Glovo

I Pauza i Glovo

3.Kojim sredstvom plaćanja plaćate dostavu hrane?

Gotovina

Kartica

4.Kad naručujem dostavu iz McDonald`sa, na narudžbu čekam...

do 10 minuta

10 do 20 minuta

20 do 30 minuta

dulje od 30 minuta

5.Kada je narudžba dostavljena...

narudžba je bila potpuna

nedostajao je jedan proizvod

nedostajalo je više proizvoda

6. Kada je narudžba dostavljena...

hrana je bila hladna, a piće toplo

hrana je bila topla, a piće hladno

7. Kada biste usporedili hranu koja vam je poslužena u McDonald`s restoranu i hranu koja vam je dostavljena iz McDonald`sa, rekli biste da...

hrana u McDonalds`su je bolje kvalitete od dostavljene hrane

dostavljena hrana je bolje kvalitete od hrane u McDonald`su

dostavljena hrana je iste kvalitete kao i hrana u McDonald`su



## SAŽETAK

Mjerenje kvalitete usluge je jedna od vrlo važnih radnji koje bi svaka uslužna organizacija trebala provoditi. Istraživači kvalitete usluge se slažu da je kvaliteta usluge neuhvatljiv i apstraktan koncept koji je dosta teško izmjeriti i definirati.

Upravo je „Mjerenje kvalitete usluge primjenom SERVQUAL modela“ tema ovog diplomskog rada. Rad je podijeljen na teorijski i istraživački dio.

Teorijski dio sastoji se od sekundarnih podataka koji su dali uvid u teorijske aspekte i temeljne značajke kvalitete usluge, te samog mjerenja iste.

Pomoću anketnog upitnika koji predstavlja istraživački dio ovog rada, nastoji se istražiti kvaliteta usluge McDonald`s restorana. Točnije, istraživanjem se željelo utvrditi korištenjem SERVQUAL modela percepcije i očekivanja potrošača i utvrditi jaz, tj. jesu li percepcije bolje od očekivanja. U istraživanju je zaključeno da prema SERVQUAL modelu, ispitanici koji su ispunili anketu tvrde da su njihova očekivanja niža od njihove percepcije, te se time može zaključiti da korisnici dobivaju visoku kvalitetu, više nego očekuju. Prilikom istraživanja kvalitete usluge pružene na kućnom pragu i kvalitete usluge u McDonald`s restoranu, uspoređeno je da korisnici uglavnom vide razliku u kvaliteti usluge između ta dva mjesta pružanja, a ispitanici su ocijenili kvalitetu usluge u restoranu boljom nego kada se ona pruža na kućnom pragu čime su potvrđene hipoteze istraživanja.

Ključne riječi: SERVQUAL, kvaliteta, usluga, McDonald`s, kvaliteta usluge

## **SUMMARY**

Measuring quality of service is one of the very important actions that every service organization should implement. Researchers of quality of service agree that quality of service is an elusive and abstract concept that is quite difficult to measure and define.

In fact "Measuring the quality of service using the SERVQUAL model" is the topic of this thesis. The paper is divided into theoretical and research part.

The theoretical part consists of secondary data that provided insight into the theoretical aspects and basic features of quality of service, and the measurement of the same.

Using a survey questionnaire that represents the research part of this paper, an attempt is made to investigate the quality of service of McDonald`s restaurants. Specifically, the research sought to determine using the SERVQUAL model of consumer perceptions and expectations and to determine the gap, i.e. whether perceptions are better than expectations. The research concluded that according to the SERVQUAL model, respondents who completed the survey claim that their expectations are lower than their perception, and thus it can be concluded that users get high quality, higher than they expect. When researching the quality of service provided at the doorstep and the quality of service in the restaurant, it was compared that customers generally see a difference in the quality of service between the two places of service, and respondents rated the quality of service in the restaurant better than when it is provided at the doorstep which confirms research hypotheses.

Keywords: SERVQUAL, quality, service, McDonald`s