

# Primjena uslužno dominantne logike u hotelijerstvu Republike Hrvatske

---

Juren, Katarina

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:430561>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-01**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, smjer  
Marketing**

**PRIMJENA USLUŽNO DOMINANTNE LOGIKE U  
HOTELIJERSTVU REPUBLIKE HRVATSKE**

**Diplomski rad**

**Katarina Juren**

**Zagreb, travanj, 2024.**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, smjer  
Marketing**

**PRIMJENA USLUŽNO DOMINANTNE LOGIKE U  
HOTELIJERSTVU REPUBLIKE HRVATSKE**

**APPLICATION OF SERVICE-DOMINANT LOGIC IN THE  
HOTEL INDUSTRY OF THE REPUBLIC OF CROATIA**

**Diplomski rad**

**Katarina Juren, 0067585868**

**Mentor: prof.dr.sc. Đurđana Ozretić Došen**

**Zagreb, travanj, 2024.**

Katarina Juren

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica

U Zagrebu, travanj, 2024.

---

(vlastoručni potpis studenta)

## SAŽETAK

Primjena uslužno dominantne logike u hotelijerstvu aktualna je tema zbog karakteristika kompleksnog tržišta, rastuće konkurencije te izražene podložnosti vanjskom okruženju zbog kojih se hotelijeri susreću sa mnogim izazovima u poslovanju. Navedena izjava odnosi se i na hotelijerstvo Republike Hrvatske na kojemu je područje primjene uslužno dominantne logike neistražen pojam. Cilj rada je analizirati stavove menadžera o uslužno dominantnoj logici, njihovo razumijevanje iste te njenu moguću primjenu u poslovanju hotelijera u Republici Hrvatskoj.

Provedenim dubinskim intervjuima analizirani su stavovi menadžera o primjeni uslužno dominantne logike u hotelijerstvu Republike Hrvatske, a na temelju kojih je donesen zaključak kako menadžeri shvaćaju, odobravaju te se u svom poslovanju trude poslovati prema navedenoj logici. Iako u teoriji potvrđuju ispravnost uslužno dominantne logike, priznaju kako je u praksi ponekad otežavajuće pridržavati se uvjeta poslovanja koje teorija uslužno dominante logike nalaže, a zbog kompleksnosti poslovanja, ovisnosti o drugim organizacijama uključenima u poslovanje, manjka adekvatne ponude radnika na tržištu radne snage te sve zahtjevnijih korisnika.

**Ključne riječi:** uslužno dominantna logika, hotelijerstvo, sukreacija, vrijednost usluge, korisnik usluge

## **SUMMARY**

The application of a service-dominant logic in the hotel industry is a current topic due to the characteristics of the complex market, growing competition and pronounced susceptibility to the external environment, due to which hoteliers face many challenges in business. The aforementioned statement also applies to the hotel industry in the Republic of Croatia, where the field of application of service-dominant logic is an unexplored concept. The aim of the paper is to analyze managers' views on service-dominant logic, their understanding of it and its possible application in the business of hoteliers in the Republic of Croatia.

Through in-depth interviews, managers' views on the application of service-dominant logic in the hotel industry of the Republic of Croatia were analysed, based on which the conclusion was reached that managers understand, approve and try to operate according to the aforementioned logic in their operations. Although in theory they confirm the correctness of the service-dominant logic, they admit that in practice it is sometimes difficult to comply with the business conditions that the theory of the service-dominant logic dictates, and due to the complexity of the business, the dependence on other organizations involved in the business, there is a lack of an adequate supply of workers on the labor market, and all more demanding users.

**Keywords:** service-dominant logic, hotel industry, co-creation, service value, service user

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	1
2. USLUŽNO DOMINANTNA LOGIKA .....	2
2.1. Nastanak, razvoj i značenje uslužno dominantne logike .....	2
2.1.1. Aspekti uslužno dominantne logike .....	4
2.2. Prednosti primjene uslužno dominantne logike u uslužnim poduzećima.....	8
2.3. Stvaranje vrijednosti kao dio uslužno dominantne logike .....	10
2.4. Primjeri primjene uslužno dominantne logike u uslužnim poduzećima.....	15
3. USLUŽNO DOMINANTNA LOGIKA U HOTELIJERSTVU.....	19
3.1. Primjena uslužno dominantne logike u hotelijerstvu .....	19
3.2. Vrijednosti u hotelijerstvu temeljene na uslužno dominantnoj logici .....	22
3.3. Primjena uslužno dominantne logike u hotelskom marketinškom menadžmentu ....	24
3.4. Pregled odabranih istraživanja o primjeni uslužno dominantne logike u hotelijerstvu .....	27
4. ISTRAŽIVANJE STAVOVA MENADŽERA O PRIMJENI USLUŽNO DOMINANTNE LOGIKE U HOTELIJERSTVU REPUBLIKE HRVATSKE .....	32
4.1. Predmet i cilj istraživanja .....	32
4.2. Metodologija istraživanja .....	32
4.3. Analiza rezultata istraživanja.....	35
4.4. Diskusija .....	46
4.5. Ograničenja istraživanja .....	50
5. ZAKLJUČAK .....	52
POPIS LITERATURE .....	53
POPIS TABLICA.....	59
POPIS ILUSTRACIJA.....	60
Popis slika .....	60
ŽIVOTOPIS STUDENTA .....	61
PRILOZI .....	62

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet diplomskog rada je istraživanje stavova menadžera o primjeni uslužno dominantne logike u hotelijerstvu Republike Hrvatske. Cilj diplomskog rada je objasniti značenje uslužno dominantne logike, funkcioniranje hotelijerstva po principima uslužno dominantne logike te kroz intervju sa hrvatskim menadžerima analizirati njihove stavove i razumijevanje ovakvog pristupa poslovanju. Motiv odabira ove teme je neistraženost područja primjene uslužno dominantne logike u hotelijerstvu, a posebice u hotelijerstvu Republike Hrvatske. Kao rezultat ovog rada žele se prikazati stavovi menadžera te dobiti uvid o njihovom percipiranju uslužno dominantne logike, načinu razmišljanja te dosadašnjoj logici poslovanja, kako bi se otkrila mogućnost prilagodbe uslužno dominantne logike u hotelijerstvu Republike Hrvatske.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

U teorijskom dijelu rada korišteni su sekundarni podaci iz domaćih i stranih izvora, poput stručnih časopisa, knjiga i relevantnih internetskih izvora. Za potrebe provođenja istraživanja, prikupljeni su primarni podaci metodom dubinskog intervjua s menadžerima iz područja hotelijerstva.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Sadržaj rada razgranat je na četiri dijela. Nakon uvoda u prvom dijelu rada, drugi dio se odnosi na objašnjavanje teorije uslužno dominantne logike, prednosti njene primjene u uslužnim poduzećima te primjerima uslužnih poduzeća koji je primjenjuju u poslovanju. Treće poglavlje odnosi se na primjenu uslužno dominantne logike u hotelijerstvu, hotelskom marketinškom menadžmentu te na pregled već provedenih istraživanja o njezinoj primjeni u hotelijerstvu. U četvrtom poglavlju analizirano je provedeno primarno istraživanje o stavovima menadžera o primjeni uslužno dominantne logike u hotelijerstvu Republike Hrvatske te su predstavljeni rezultati istraživanja. U petom dijelu rada iznose se zaključci o obrađenoj literaturi i provedenom primarnom istraživanju.



## 2. USLUŽNO DOMINANTNA LOGIKA

### 2.1. Nastanak, razvoj i značenje uslužno dominantne logike

Model uslužno dominantne logike predstavili su profesori marketinga, Stephen Vargo i Robert Lusch u časopisu „*Journal of Marketing*“ sa člankom, „*Evolving to a new Dominant logic for Marketing*“ (Vargo i Lusch, 2014.). Misao vodilja prilikom osmišljavanja modela uslužno dominantne logike bila im je činjenica kako se u dotadašnjim pristupima marketingu uslužnih poduzeća, pokušavalo poistovjetiti usluge s fizičkim proizvodima što su smatrali pogrešnim (Vargo i Lusch, 2004). Upravo je razlika između *operand* i *operant* resursa bila glavni alat prilikom kreiranja aspekata uslužno dominantne logike, kako je prikazano u Tablici 1.

Naime, *operand* resursi su dobra koja predstavljaju opipljive resurse u proizvodnji finalnih proizvoda, dok su *operant* resursi neopipljivi resursi poput ljudskih znanja i vještina (Vargo i Lusch, 2004). Do tada dominantna proizvodno dominantna logika zagovarala je kako su *operand* resursi temeljni za proizvodnju te glavni izvor konkurentske prednosti poduzeća i gospodarstava, dok su se *operant* resurse smatrali tek sekundarnim. Uslužno dominantna logika po prvi puta percipira operativne resurse kao primarne, jer oni stvaraju učinke na *operand* resursima ili neovisno o njima. Ovakav pomak u pristupu resursima promijenio je način na koji se odvija razmjena dobara, funkcioniranje tržišta te način na koji se tretiraju potrošači (Vargo i Lusch, 2004).

Iako nisu začetnici marketinga usluga, njihova se teorija razlikovala u jednom bitnom području, a to je upravo odnos prema korisnicima usluga. Dotadašnji cilj marketinga usluga bio je zadovoljiti potrebe korisnika usluga uz što manje troškove, dok su oni u središte modela po prvi puta stavili upravo korisnika usluge kojeg su smatrali sukreatorom vrijednosti proizašlih iz dvosmjernog procesa pružanja usluga (Vargo i Lusch, 2004). Svoje aspekte uslužno dominantne logike suprotstavili su proizvodno dominantnoj logici te na taj način objasnili razliku između pristupa proizvodima i uslugama.

Tablica 1: Razlikovanje *operand* i *operant* resursa prema proizvodno i uslužno dominantnoj logici

	Tradicionalna proizvodno-dominantna logika	Uslužno-dominantna logika u nastajanju
Primarna jedinica razmjene	Ljudi se razmjenjuju za <b>dobra</b> . Ova dobra prvenstveno predstavljaju <i>operand</i> resurse.	Ljudi sudjeluju u razmjeni kako bi stekli prednosti specijaliziranih kompetencija (znanja i vještine), odnosno <b>usluge</b> .
Uloga dobara	Dobra su opipljivi resursi i <b>krajnji proizvod</b> . Marketinški stručnjaci uzimaju dobra, mijenjaju im oblik, mjesto, vrijeme i vlasništvo.	Dobra su prijenosnici neopipljivih resursa (ugrađenog znanja); to su <b>međuproizvodi</b> koji koriste druge resurse ( <i>operant</i> resurse) u procesima stvaranja vrijednosti.
Uloga potrošača	Potrošač je primatelj dobara i promatran je kao <i>operand</i> resurs. Marketinški stručnjaci provode aktivnosti <b>za</b> potrošače; distribuiraju im i promoviraju proizvode.	Korisnik usluge je <b>sukreator</b> vrijednosti. Marketing je proces stvaranja vrijednosti u <b>interakciji s korisnikom</b> usluge koji je prvenstveno <i>operant</i> resurs, a povremeno funkcionira kao <i>operand</i> resurs.
Određenje i značenje vrijednosti	Vrijednost određuje <b>proizvođač</b> . Ugrađena je u <i>operand</i> resurs te je definirana u odnosu razmjene vrijednosti.	Vrijednost se opaža i određuje ju <b>korisnik usluge</b> na temelju dobivene vrijednosti prilikom korištenja. Vrijednost proizlazi iz primjene <i>operant</i> resursa, a ponekad se prenosi kroz <i>operand</i> resurs. Poduzeća mogu dati samo vrijednosne prijedloge.
Interakcija poduzeće-potrošač	Potrošač je resurs <b><i>operand</i></b> . Na potrošače se djeluje kako bi stvarali transakcije s dobrima.	Korisnik usluge je prvenstveno <b><i>operant</i></b> resurs. Korisnici usluge su aktivni sudionici u relacijskim razmjenama i sukreciji.
Izvor ekonomskog rasta	Bogatstvo se dobiva iz <b>viška materijalnih resursa i dobara</b> . Bogatstvo se sastoji od posjedovanja, kontrole i stvaranja <i>operand</i> resursa.	Bogatstvo se stječe kroz <b>primjenu i razmjenu</b> specijaliziranih <b>znanja i vještina</b> .

Izvor: prilagođeno prema Vargo, S. L., i Lusch, R. F. (2004.), Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of marketing*, 68(1), str. 7.

Ovakav novi marketinški pristup probudio je interes mnogih znanstvenika te su 2006. godine, Vargo i Lusch objavili knjigu „*The service-dominant logic of marketing: Dialog, Debate and*

*Directions*“, u kojoj su opširnije pojasnili svoju misao. Uslužno dominantna logika bila je glavna tema foruma, „*Otago Forum on Service-Dominant logic*“, održanog u Novom Zelandu 2005. godine, nakon čega su znanstvenici, inspirirani ovim marketinškim pristupom nastavili objavljivati osvrte na rad autora uslužno dominantne logike (Vargo i Lusch, 2014.).

Većina znanstvenih osvrta na temu bila je pozitivna, no postojale su dvojbe i protivljenja teoriji što je potaknulo autore na izmjenu i dopunu izvornog članka iz 2004. godine. Glavne tri ideje koje su se najviše spominjale u komentarima znanstvenika bile su:

- (1) uslužno dominantna logika je nužna/opravana s obzirom da je započela faza uslužnih ekonomija,
- (2) pojam na koji se odnosi uslužno dominantna logika odnosi se samo na razmjenu između poduzeća i korisnika usluge te
- (3) tvrdnja kako se uslužno dominantna logika ne prilagođava i ne posvećuje dovoljno pažnje društvenom i neprofitnom marketingu te marketinškoj etici (Vargo i Lusch, 2014.).

Navedene ideje obrazložene su, prihvaćene i nadopunjene u članku „*Service-dominant logic: continuing the evolution*“, 2008. godine, te je dotadašnjih šest aspekata korigirano i prošireno na deset aspekata koji su objašnjeni u nastavku.

### **2.1.1. Aspekti uslužno dominantne logike**

U već spomenutom članku iz 2004. godine, autori Vargo i Lusch ponudili su osam temeljnih aspekata kao okvir uslužno dominantne logike (Vargo i Lusch, 2004.). Uvažavajući mišljenja i stavove znanstvenika koji su istraživali područje uslužno dominantne logike nakon objave prvog članka, u knjizi „*The service-dominant logic of marketing: Dialog, Debate and Directions*“, dodali su još jedan, deveti aspekt. Kompletnu temeljnu verziju od deset aspekata uslužno dominantne logike, Vargo i Lusch (2008.) objavili su u članku *Service-dominant logic: continuing the evolution* te su kao takve poznate i danas. Modificirani aspekti uslužno dominantne logike, prikazane u Tablici 2 te detaljnije objašnjene u nastavku, predstavljaju temelj za njezino razumijevanje.

Tablica 2: Objašnjenje izvornih i modificiranih aspekata uslužno dominantne logike

Aspekti	Izvorni temeljni aspekti	Modificirani temeljni aspekti	Komentari/objašnjenja
TA1	Primjena specijaliziranih vještina i znanja je temeljna jedinica razmjene.	Usluga je temeljna osnova razmjene.	Primjena <i>operant</i> resursa (znanja i vještina), odnosno usluga, kako je definirano u S-D logici, je osnova za svaku razmjenu. Usluga je razmijenjena za uslugu.
TA2	Neizravna razmjena maskira temeljnu jedinicu razmjene.	Neizravna razmjena maskira osnovni temelj razmjene.	Budući da se usluga pruža putem složene kombinacije dobara, novca i institucija, uslužna osnova razmjene nije uvijek vidljiva.
TA3	Dobra su mehanizam distribucije za pružanje usluga.	Dobra su mehanizam distribucije za pružanje usluga.	Dobra (dugotrajna i kratkotrajna) dobivaj svoju vrijednost korištenjem – uslugom koju pružaju.
TA4	Znanje je temeljni izvor konkurentske prednosti.	<i>Operant</i> resursi su temeljni izvor konkurentske prednosti.	Komparativna sposobnost pokretanja i stvaranja željene promjene, stvara konkurenciju.
TA5	Sve ekonomije su ekonomije usluga.	Sve ekonomije su uslužne ekonomije.	Usluga tek postaje vidljiva povećanom specijalizacijom i <i>outsourcingom</i> .
TA6	Potrošač je uvijek sukreator.	Korisnik usluge je uvijek sukreator vrijednosti.	Aspekt implicira da je stvaranje vrijednosti interakcijsko.
TA7	Poduzeće može dati samo prijedloge vrijednosti.	Poduzeće ne može isporučiti vrijednost, već samo ponuditi vrijednost.	Poduzeća mogu ponuditi svoje primijenjene resurse za stvaranje vrijednosti i interaktivno stvoriti vrijednost nakon prihvaćanja vrijednosnih prijedloga, ali ne mogu stvoriti i/ili isporučiti vrijednost samostalno.
TA8	Pogled usmjeren na uslugu usmjeren je na korisnika i relacijski.	Pogled usmjeren na uslugu je sam po sebi orijentiran na korisnika usluge i relacijski.	Budući da je usluga definirana terminima koristi koju određuje korisnik i sukreira, sama po sebi je usmjerena korisniku i relacijska.
TA9	Organizacije postoje da bi integrirale i transformirale mikro specijalizirane kompetencije u složene.	Svi društveni i ekonomski sudionici su upotpunjivači resursa.	Podrazumijeva kontekst da je stvaranje vrijednosti sastavljeno od mreža odnosa.
TA10		Vrijednost je uvijek jedinstvena i fenomenološki određena prema korisniku.	Vrijednost je iskustvena, kontekstualna i prožeta značenjem za korisnika.

Izvor: Prilagođeno prema Vargo, S. L., i Lusch, R. F. (2008.), *Service-dominant logic: continuing the evolution*, *Journal of the Academy of marketing Science*, 36, str. 7.

TA1: *Usluga je temeljna osnova razmjene.*

Prvi aspekt uslužno dominantne logike govori o srži samog načina razmišljanja u kojem je usluga temelj razmjene te se razmjena obavlja u obliku usluge za usluge.

TA2: *Neizravna razmjena maskira osnovni temelj razmjene.*

Razmjena usluga često se odvija kao kombinacija novca, dobara, organizacija i sl., iza kojih se nalaze pružatelji usluga koji svojim znanjem i vještinama pružaju uslugu korisniku na licu mjesta. U marketingu usluga ovaj je koncept poznat kao nevidljivi dio poduzeća ili tzv. „backoffice“. Nevidljivi dio poduzeća odnosi se na interne odnose nevidljive krajnjem korisniku usluge, a u službi je nužne podrške vidljivom dijelu poduzeća kojeg predstavljaju fizičko okruženje i kontaktno osoblje poduzeća (Ozretić Došen, 2010.).

TA3: *Dobra su mehanizam distribucije za pružanje usluga.*

U slučaju kada se usluge smatraju temeljem razmjene, tada se dobra smatraju pružateljima usluga (Vargo i Lusch, 2014.). Naime, prema ovome pristupu dobra se ne proizvode u tvornici i ne isporučuju na tržište, već su određena svojim doprinosom u procesu pružanja usluga korisniku. Nasuprot proizvodno dominantnoj logici gdje se usluga promatra kao pokretač dobara, odnosno proizvoda, pod okriljem uslužno dominantne logike situacija je obratna. Dobra koja se koriste prilikom pružanja usluga nisu temelj razmjene već samo služe kao sredstvo u procesu pružanja usluge (Vargo i Lusch, 2014.).

TA4: *Operant resursi su temeljni izvor konkurentske prednosti.*

Kao što je već ranije spomenuto, Vargo i Lusch (2004.) naglasak stavljaju na *operant* resurse, odnosno znanje i vještine smatrajući ih ključnim izvorom konkurentske prednosti poduzeća. Autori ne tvrde kako su *operand* resursi manje vrijedni, već dobivaju na vrijednosti tek kada su transformirani pod utjecajem operativnih resursa. Dakle, vrijednost se stvara tek prilikom korištenja, od strane zaposlenika poduzeća ili krajnjeg korisnika usluge (Vargo i Lusch, 2014.).

TA5: *Sve ekonomije su uslužne ekonomije.*

Vargo i Lusch (2014.) tvrde kako uslužna priroda razmjene postaje očitija specijalizacijom i *outsourcingom* te se proizvodni procesi sve više klasificiraju kao uslužni, uključivanjem usluga kao segmenta u svom poslovanju i njihovom kombinacijom s proizvodima. Iako autori pristup uslužno dominantne logike ne smatraju revolucionarnim, smatraju kako se

specijalizacijom i *outsourcingom* svjetske ekonomije iz proizvodnih transformiraju u uslužne ekonomije (Vargo i Lusch, 2014.). Navedeno se još naziva skrivenim sektorom usluga te se odnosi na „skrivenne“ usluge proizvodnih poduzeća koje zaposlenici obavljaju u sklopu proizvodnje i bilježe se u sklopu doprinosa proizvodnog sektora (Ozretić Došen, 2010.).

*TA6: Korisnik je uvijek sukreator vrijednosti.*

Šesti aspekt uslužno dominantne logike potiče iz svojstva nedjeljivosti usluga od proizvodnje i korištenja (Ozretić Došen, 2010.). Vargo i Lusch (2006) smatraju kako se vrijednost stvara u trenutku korištenja proizvoda ili usluge te kako korisnik sam određuje njihovu vrijednost, što je ključ sukreacije korisnika. Usluga ne može biti pružena bez interakcije s korisnikom koji svojim sudjelovanjem u procesu postaje i pružatelj usluge i korisnik (Vargo i Lusch, 2006.).

*TA7: Poduzeće ne može isporučiti vrijednost, već samo ponuditi vrijednost.*

Povezano sa TA6, poduzeće ne može isporučiti vrijednost bez sukreacije korisnika koji ju određuje te samim time poduzeće može jedino ponuditi vrijednost koju će korisnik u procesu pružanja usluge sam procijeniti (Vargo i Lusch, 2014.).

*TA8: Pogled usmjeren na uslugu je sam po sebi orijentiran na korisnika usluge i relacijski.*

U proizvodno dominantnoj logici fokus je na transakcijama i prodaji proizvoda dok se interakcija s korisnikom promatra tek kroz broj ostvarenih transakcija kroz vrijeme (Vargo i Lusch, 2008.). Profitabilnost se ogleda u prodaji što više proizvoda u dugom roku dok je pristup uslužno dominantne logike posve drugačiji. Kako je već spomenuto, korisnik usluge je sukreator u procesu pružanja usluge te je zbog toga pružanje usluga orijentirano ka korisniku, dok su u proizvodno dominantnoj logici proizvođač i krajnji korisnik odvojeni. Također, zbog nedjeljivosti proizvodnje i pružanja usluga, usluge su automatski relacijski određene i vezane uz korisnika. Dok je u proizvodno dominantnoj logici relacija s korisnikom proizvoljna, uslužno dominantna logika je relacijski direktno povezana s korisnikom bez kojeg usluga ne bi ni postojala (Vargo i Lusch, 2014.).

*TA9: Svi društveni i ekonomski sudionici su upotpunjivači resursa.*

Prema konceptu proizvodno dominantne logike kao sudionici procesa stvaranja vrijednosti najčešće se spominju dobavljači i proizvođači proizvoda, dok korisnici kupuju već gotov proizvod odnosno, već stvorenu vrijednost. Prema uslužno dominantnoj logici, pojam

proizvođača obuhvaća skup integriranih pojedinaca, institucija i korisnika koji sudjeluju u proizvodnji usluge (Vargo i Lusch, 2014.).

TA10: *Vrijednost je uvijek jedinstvena i fenomenološki određena prema korisniku.*

Kako bi što preciznije odredili značenje usluge, Vargo i Lusch (2006.) odlučili su se koristiti izrazom fenomenološke određenosti korisniku koja ostavlja dovoljno prostora korisniku da sam procijeni ispravnost i vrijednost usluge. Iako su svojedobno koristili izraz iskustvenog određenja usluge, odlučili su ga odbaciti zbog pozitivne povezanosti s izrazom iskustva koji najčešće naslućuje na prijašnje korištenje usluge i potencijalno zadovoljstvo uslugom što nije uvijek ispravno. Zbog toga je vrijednost jedinstvena jer ju određuje korisnik i fenomenološki određena jer ju korisnik percipira i procjenjuje sam (Vargo i Lusch, 2006.).

Navedeni aspekti u praksi mogu polučiti poboljšanja u poduzećima koja ih primjenjuju, što su autori logike opravdali navodeći konkretne prednosti njihove primjene u odnosu na konkurenciju i općenito poslovanje poduzeća.

## **2.2. Prednosti primjene uslužno dominantne logike u uslužnim poduzećima**

Kako bi se ostvarila željena konkurentska prednost potrebno je usvojiti odgovarajuću marketinšku strategiju i logiku koja će pratiti promjene na tržištu i omogućiti poduzeću vodeću poziciju u odnosu na konkurenciju. Vargo, Lusch i O'Brien (2007.) objasnili su kako metoda uslužne dominantne logike, iako predodređena uslužnim poduzećima, može biti sveobuhvatna te njenom primjenom poduzeća mogu ostvariti znatnu konkurentsku prednost.

Naime, koncept uslužno dominantne logike počiva na metodi sukreacije koja se izvorno odnosi na kreiranje vrijednosti u procesu pružanja usluge između korisnika i pružatelja usluge, dok u se u širem smislu odnosi na sve dionike jednog poduzeća. Vargo, Lusch i O'Brien (2007.), tvrde kako poduzeća koja su predana procesu suradnje s korisnicima, poslovnim partnerima, zaposlenicima i svim ostalim dionicima poduzeća te razumiju i primjenjuju princip uslužno dominantne logike bolje od ostalih, ostvaruju konkretnu konkurencijsku prednost. Drugim riječima, konkurentsku prednost ostvarit će ona poduzeća

koja ne donose proizvode/usluge na tržište za potrošače, već poduzeća koja se vode logikom marketinga sa svim dionicima (engl. *marketing with*) kako bi maksimizirali vrijednost.

U svom radu, „*Competing through Service: Insights from Service-Dominant Logic*“, Vargo, Lusch i O'Brien (2007.), iznijeli su konkretne prijedloge kako ostvariti konkurentsku prednost koristeći se konceptom uslužno dominantne logike u poslovanju. Prijedlozi su izvedeni iz izvornih aspekata uslužno dominantne logike, a glase:

1. Konkurentska prednost je funkcija toga kako jedno poduzeće primjenjuje svoje *operant* resurse kako bi zadovoljilo potrebe korisnika u odnosu na to kako drugo poduzeće primjenjuje svoje operativne resurse (Vargo, Lusch i O'Brien, 2007.). Ovaj prijedlog se direktno odnosi na (TA1), odnosno sredstvo razmjene na tržištu su usluge koje zapravo predstavljaju *operant* resurse koji se smatraju izvorom konkurentske prednosti.
2. Suradnička kompetencija primarna je odrednica poduzeću za stjecanje konkurentske prednosti. Točnije, sposobnost integracije *operant* reusrsa (TA4) između organizacija (TA9) povećava sposobnost za postizanjem konkurentske prednosti kroz inovacije.
3. Kontinuirani uspon informacijske tehnologije s povezanim smanjenjem komunikacijskih troškova, pruža poduzećima mogućnosti za povećanu konkurentsku prednost kroz inovativne suradnje. Smanjene prepreke korištenju tehnologije u kombinaciji s trendovima specijalizacije, povezanosti i sveprisutnosti mreže odnosa, povećavaju vjerojatnost suradnje s poduzećima i korisnicima (TA6) (TA8) (Vargo, Lusch i O'Brien, 2007.).
4. Poduzeća stječu konkurentsku prednost angažiranjem korisnika i mrežnih partnera u zajedničkom stvaranju i sukreacijskoj aktivnosti. Jer korisnik je uvijek sukreator vrijednosti (TA6), a poduzeće je resurs integratora (TA9). Konkurentska prednost se poboljšava proaktivnim uključivanjem oboje, korisnika i vrijednosne mreže partnera.
5. Razumijevanje načina na koji se korisnik integrira te doživljava resurse povezane s uslugom (privatne i javne), izvor je konkurentske prednosti kroz inovacije. Budući da se vrijednost stvara zajednički (TA6), razumijevanje kako korisnici kombiniraju resurse (TA8, TA9) pruža uvid u konkurentsku prednost.
6. Pružanje mogućnosti sukreacije i korištenja resursa u skladu sa željenom razinom korisničke uključenosti dovodi do konkurentske prednosti kroz poboljšano korisničko iskustvo. Stručnost, kontrola, fizički kapital, preuzimanje rizika, psihičke koristi i



ekonomske koristi utječu na motivaciju korisnika, želju i razinu sudjelovanja, odnosno sukreacije (TA6, TA9) u usluzi (TA8) (Vargo, Lusch i O'Brien, 2007.).

7. Poduzeća se mogu učinkovitije natjecati kroz usvajanje zajednički razvijenih i na riziku temeljenih cjenovnih ponuda. Odgovarajuće prebacivanje ekonomskog rizika, bilo poduzeća ili korisnika kroz zajedničko stvaranje (TA6) i prijedloge vrijednosti, (TA7) povećavaju konkurentsku prednost.
8. a) Član mreže vrijednosti koji je glavni integrator je u jačoj konkurentskoj poziciji te b) partner u mreži odnosa je u najboljoj poziciji da postane glavni integrator. Sposobnost učinkovitog kombiniranja mikro-specijaliziranih kompetencija u složene usluge (TA9) pruža znanje (TA1) za povećanje konkurentske prednosti (TA4).
9. Poduzeća koje svoje zaposlenike tretiraju kao *operant* resurse moći će razviti više inovativnog znanja i vještina te tako steći konkurentsku prednost. Budući da konkurentska prednost dolazi od znanja i vještina (TA4) zaposlenika, ona se može poboljšati vodstvom i stalnim unapređenjem.

Zaključno, prakticiranjem aspekata uslužno dominantne logike u poslovanju, poduzeća mogu ostvariti znatnu konkurentsku prednost koja se očituje kroz pružanje veće vrijednosti krajnjim korisnicima i svim uključenim stranama u poslovanju, u odnosu na proizvodno dominantnu logiku (Grönroos, 2006.). Kako je već ranije navedeno, konkurentsku prednost ostvarit će ona poduzeća koja u svojem poslovanju grade odnose što je u okvirima uslužno dominantne logike temelj za stvaranje vrijednosti u poduzeću.

### **2.3. Stvaranje vrijednosti kao dio uslužno dominantne logike**

Sukladno promjenama tržišnih gledišta koje donosi uslužno dominantna logika, promjene se očituju i u segmentima marketinga usluga, dok je zaseban koncept uslužno dominantne logike stvaranje vrijednosti. Kroz koncept se na više razina objašnjava pristup stvaranju vrijednosti kroz sustav usluga i već navedenih aspekata uslužno dominantne logike, tvoreći mrežu odnosa unutarnjih i vanjskih dionika (Chandler i Vargo, 2011.).

Vrijednost u marketinškom smislu bitna je i za proizvodna i uslužna poduzeća, prisutna je u svim oblicima razmjene, a odnosi se na vrijednost dobivenu sudjelujući u procesu razmjene (Kuzgun i Asugman, 2015). Iako je mnogo interpretacija vrijednosti, marketinški stručnjaci


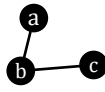
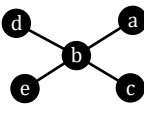
Chandler i Vargo (2011.) vrijednost prema uslužno dominantnoj logici definiraju kao kontekstualnu vrijednost, pri čemu se kontekst odnosi na skup jedinstvenih aktera s jedinstvenim uzajamnim vezama među njima. Iz ove definicije moguće je zaključiti kako u stvarnosti postoji mnoštvo aktera i njihovih međusobnih veza u kojima variraju dobra i usluga te vrijednosti koje proizlaze iz tih odnosa (Chandler i Vargo, 2011.).

Chandler i Vargo (2011.) konceptualizirali su vrijednost na tri razine: mikro razinu, mezo razinu i makro razinu. Iznad svake od navedenih razina nalazi se meta sloj konteksta koji objašnjava razvoj veza na nižim razinama u dugom roku što zapravo predstavlja ekosistem usluga. Na svakoj razini konteksta odvijaju se razmjene usluga za uslugu sukreacijom vrijednosti specifičnom za pojedini kontekst što je izravno povezano s prvim i šestim temeljnim aspektom uslužno dominantne logike.

Kontekst na mikro razini uokviruje recipročnu i direktnu razmjenu vrijednosti usluge za uslugu između dva aktera, tvoreći dijadu sukreacije vrijednosti koja je temelj za daljnji razvoj kontekstualnih vrijednosti (Chandler i Vargo, 2011.). Navedeno je prikazano u prvom retku Tablice 3, gdje su akteri a i b povezani međusobnom vezom razmjene usluge za uslugu. Akaka, M.A i Parry (2019.) razine konteksta objasnili su primjerom organizacije gradskog prijevoza, koji jasno prikazuju kako višestruke razine konteksta uokviruju vrijednost sukreacije. Kao primjer stvaranja vrijednosti u gradskom prijevozu na mikro razini, može se promatrati odluka individualca o izboru najefikasnijeg prijevoznog sredstva pomoću kojeg će stići od točke a do točke b, stvarajući pritom vrijednost između korisnika usluge (individualca) i pružatelja usluge (javnog prijevoza, taxija, unajmljenog bicikla i sl.) (Akaka, M.A i Parry, 2019.).

Kontekst na mezo razini uokviruje vrijednost razmjenjenu između dijada. Ključan moment u mezo razini je indirektna razmjena koja nastaje između aktera a i c prikazanih u drugom retku Tablice 3, koja tvori trijadni odnos. Prema prikazu, akter b služi akterima a i c koji indirektno služe jedan drugome preko veze s akterom b što se nadovezuje na drugi aspekt uslužno dominantne logike prema kojemu neizravna razmjena maskira osnovni temelj razmjene zbog mnoštva uključenih aktera (Chandler i Vargo, 2011.). Kao primjer trijadnog odnosa Akaka, M.A i Parry (2019.) navode odnos između osobe koji odabire putovati vlakom iz razloga što istim prijevoznim sredstvom putuje njegov prijatelj. U navedenom primjeru, vrijednosti se razmjenjuju između individualca (a i c) koji koriste isto prijevozno sredstvo (b).

Tablica 3: Razmjena vrijednosti po razinama konteksta

Razine konteksta	Analizirana jedinica	Razmjena usluge za uslugu	Ostvarenje konteksta kroz:	Kontekstualno uokvirenje razmjene	Dinamičan meta sloj: Uslužni ekosistem
Mikro kontekst	Dijade	Akteri	Direktnu razmjenu usluge za uslugu		
Mezo kontekst	Trijade	Dijade	Indirektnu razmjenu usluge za uslugu		
Makro kontekst	Kompleksne mreže	Trijade	Kompleksnu uslugu -uključuje indirektnu i direktnu razmjenu usluga		

Izvor: Sastavljeno prema: Vargo i Lusch 2011, Contextualization and value-in-context: How context frames exchange, *Marketing Theory* 11(1), str. 42.

Nadalje, koncept na makro razini uokviruje razmjenu nastalu među trijadama u mezo razini. Ključ razmjene vrijednosti na ovoj razini je razmjena složenih usluga, odnosno istovremena direktna i indirektna razmjena među akterima na međuzavisnim različitim razinama. Osnovna razmjena usluge za usluge na makro razini zapravo je složena mreža direktnih i indirektnih razmjena koje tvore sinergijski učinak (Chandler i Vargo, 2011.). Akaka, M.A i Parry (2019.) makro razinu objašnjavaju na primjeru aplikacija putem kojih se vozači taksija povezuju sa korisnicima usluge. Akteri u ovom primjeru su svi korisnici usluge koji koriste aplikaciju kako bi ugovorili prijevoz te vozači taksija koji posluju preko aplikacije. Dodatan segment u ovom odnosu su prikupljeni podaci o stanju na prometnicama koji su dobiveni preko pružatelja informacija o stanju na prometnicama, prema kojima aplikacija automatski prilagođava mapu vožnje korisnika ovisno o gužvama u prometu, zastojeima i sl. S obzirom kako se informacije o stanju na prometnicama prikupljaju iz mnogih izvora poput dojava sudionika u prometu, taxi vozila, ugrađenih senzora i kamera na prometnicama i sl., svi navedeni akteri čine sinergijski učinak na makro razini razmjene (Akaka, M.A i Parry, 2019).

Skup svih navedenih razina konteksta predstavlja uslužni ekosistem koji spaja veze svih složenih mreža u jednu cjelinu. Pojam uslužnog ekosustava temelj je sukreacije vrijednosti jer

prikazuje kako se velike institucije razvijaju u odnosu na pojedinca, dijade i trijade što u konačnici dovodi do složenih mreža koje tvore smisao poslovanja uslužnog poduzeća. (Chandler i Vargo, 2011.). Ovakva razmjena vrijednosti ovisno o razini konteksta prisutna je i primjenjiva na svim tržištima neovisno je li riječ o *business-to-customer* ili *customer-to-customer* tržištu, jer će prema prvom aspektu uslužno dominantne logike, uvijek postojati razmjena usluge za uslugu jer su sve ekonomije uslužne.

Kuzgun i Asugman (2015.) nadovezali su se na već spomenute koncepte te odredili vrijednosti potekle iz uslužno dominantne logike u odnosu na definirane vrijednosti u sklopu marketinga usluga. Vrijednosti u marketingu usluga određene su odnosima, kako je prikazano u Tablici 4, između poduzeća i korisnika, između korisnika međusobno te između mreža na različitim razinama koji se promatraju kao navedeni dijadički odnos poduzeće-korisnik, korisnik-korisnik ili trijadni i mrežni odnos kao što je odnos mnogi prema mnogima (engl. *many to many*) (Kuzgun i Asugman, 2015.).

Kao što je već spomenuto, prema uslužno dominantnoj logici poduzeća mogu samo ponuditi vrijednosti korisnicima dok oni sami stvaraju vrijednost kroz korištenje. Prema konceptima marketinga usluga, vrijednosni atributi koje poduzeće može ponuditi korisnicima, a vezano uz uslužno dominantnu logiku su kvaliteta usluge, cjenovne pogodnosti, komunalne pogodnosti te uslugu znanja i vještina osoblja. Bitan je atribut znanja i vještina koji se očituje u interakciji i sukreaciji vrijednosti između pružatelja usluge i korisnika usluge koji predstavljaju poduzeće svojim sposobnostima (Kuzgun i Asugman, 2015.). Upravo su *operant* resursi, odnosno znanja i vještina pružatelja i korisnika usluge, temelj stvaranja vrijednosti u odnosu poduzeća i korisnika (Vargo i Lusch, 2017.).

Također, u odnosu poduzeće-korisnik pored poduzeća, korisnik se također promatra kao sukreator vrijednosti koje pridonose cjelokupnom odnosu. Na ovoj razini stvaranja vrijednosti, vrijednost se stvara u sferi korisnika tijekom korištenja usluge na temelju ponuđenih vrijednosti od strane pružatelja usluge. Prema konceptu marketinga usluga, vrijednosti koje korisnik percipira izravno su povezane s njihovim osjećajima i razvijenim stavovima prema ponuđenoj usluzi koji se mijenjaju kroz vrijeme (Kuzgun i Asugma, 2015.). Vargo i Lusch (2017.) ulogu korisnika usluge u sukreaciji vrijednosti povezuju sa potrošačkom kulturom koja također potrošačke izbore temelji na motivima korisnika usluge,

koji mogu biti podložni podudarnosti i imitaciji, ali i razlikovanju te izraženoj individualnosti korisnika.

Nadalje, upravo zbog dugoročno relacijskih odnosa, kao jedan od ključnih elemenata smatra se zadovoljstvo korisnika koje mu prethodi. Nastavno na zadovoljstvo, ključni su predanost i povjerenje korisnika koji se moraju odlučiti da im lojalnost poduzeću donosi više koristi od odlaska kod konkurencije što je također uvod u dugoročnost odnosa između poduzeća i korisnika (Kuzgun i Asugman, 2015.).

Tablica 4: Pregled integriranih vrijednosti usluga u potrošnji

<b>Integrirane vrijednosti usluga u potrošnji</b>				
	<b>Dijadne interakcije</b>			<b>Trijade i kompleksne mreže</b>
<b>Interakcija više aktera</b>	Dijada poduzeće-korisnik		Dijada korisnik-korisnik	Mreža mnogi-mnogima
<b>Sukreacija vrijednosti usluge</b>	Vrijednost ponuđena od strane poduzeća	Vrijednost kreirana od strane korisnika	Vrijednost izvedena iz interakcije korisnika i korisnika	Vrijednost izvedena iz interakcije mnogi-mnogima
<b>Atributi dugoročne relacijske vrijednosti</b>	Kvaliteta usluge, cjenovne beneficije, komunalne beneficije, znanje i vještine uslužnog osoblja	Zadovoljstvo, povjerenje, predanost	Pozitivna predaja (samopotvrđivanje, altruizam, sjećanje, katarza i osveta)	Angažman korisnika u društvenim mrežama, digitalnim okruženjima

Izvor: Prilagođeno prema Kuzgun, E., i Asugman, G. (2015.), Value in services—a service dominant logic perspective, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, str. 246.

Iz dijadičkog odnosa između korisnika dolazi do tzv. marketinga od usta do usta, kojemu je cilj poduzeća pozitivna usmena predaja iskustava korisnika. Usmena predaja od velikog je značaja u međusobnim odnosima korisnika, jer utječe na donošenje odluke u kupovnom procesu te potencijalno na dugoročne relacijske odnose. Bitno je napomenuti kako je usmena predaja od usta do usta izravno povezana sa zadovoljstvom koje proizlazi iz interakcija između poduzeća i korisnika, odnosno klijenta te se samim tim stvara određena mreža odnosa

aktera koji zajedno stvaraju vrijednost, kako uslužno dominantna logika i nalaže (Kuzgun i Asugman, 2015.) Navedena kombinacija aktera koja se zasniva na odnosima i vezama, upućuje na implikaciju da se vrijednosti stvaraju na sjecištima mreža odnosa, što dovodi do pojava trijada i kompleksnih mreža odnosa (Chandler i Vargo, 2011.).

Konačno, najviša razina u stvaranju vrijednosti prema Chandler i Vargo (2011.) su trijadne mreže proizašle iz mnogih interakcija, a kroz koncept marketinga usluga promatrane su kao marketing mnogih prema mnogima. Izvorno, ovaj koncept se odnosi na grupiranje korisnika zajedničkih interesa koji komunikacijom dolaze do odnosa mnogih sa mnogima. U današnje vrijeme, korištenjem interneta i društvenih mreža korisnici su sve više povezani te razmjenjuju iskustva u interakcijama koje nalikuju prenošenju iskustava od usta do usta. S obzirom kako je dijeljenje informacija putem interneta značajnije, brže i sveprisutno, ključno da poduzeća oslušuju komentare korisnika usluge kako bi poboljšale svoju ponudu vrijednosti (Kuzgun i Asugman, 2015.).

Cova i Salle (2008.) u svom istraživanju razmatrali su važnost sukreacije vrijednosti unutar poduzeća te došli do zaključka da postoji izravna veza sukreacije vrijednosti unutar mreže dobavljača i mreže korisnika unutar ekosistema poduzeća. Naime, u razmatranom poslovnom slučaju, korisnik se obratio jednom od ključnih dobavljača resursa poduzeća čije proizvode koristi, a kako bi im ukazao na moguće poboljšanje u proizvodnji koje će finalno poboljšati vrijednost koju mu pruža poduzeće čije proizvode koristi. Ovim se primjerom potvrdila teorija uslužno dominantne logike prema kojoj se vrijednost stvara na razinama konteksta kreirajući sinergijski učinak bez kojega ju je nemoguće isporučiti krajnjem korisniku (Chandler i Vargo, 2011.).

Pored navedenog primjera, postoje mnogi drugi koji također upućuju na funkcioniranje načela uslužno dominantne logike u stvarnosti, a neki od njih navedeni su u nastavku.

## **2.4. Primjeri primjene uslužno dominantne logike u uslužnim poduzećima**

Dokaz o korisnosti uslužno dominantne logike u svakodnevnom poslovanju mnoga su poduzeća koja svjesno ili nesvjesno svoje poslovanje prilagođavaju modernoj i uslužno dominantnoj ekonomiji. Konceptualizirati uslužno dominantnu orijentaciju moguće je na

mnoge načine, a autori Karpen, Bove i Lukas (2016.) fokusirali su se na šest elemenata za koje smatraju da su normativno strateško relevantni. Kako je već spomenuto, uslužno dominantna logika zalaže se za interakciju i integraciju resursa s klijentima i partnerima što zahtjeva slijedeće:

- a) fokusiranost na kontekstualnu vrijednost,
- b) fokus na odnos i shvaćanje korisnika kao društvenog partnera, a ne izolirane mete s isključivo suradničkim odnosima,
- c) fokus na vrijednosti i razumijevanje interakcija s korisnicima usluge i integraciju resursa kako bi se ostvarili dugoročni donosi,
- d) fokus na sukreaciju, odnosno percipiranje korisnika kao suprodukt u stvaranju usluga,
- e) usmjerenost na *operant* resurse i njihovo posmatranje kao osnovu za učinkovitu integraciju resursa i realizaciju vrijednosti te
- f) fokus na tijek procesa i shvaćanje usluge kao međusobno povezanih procesa integracije resursa unutar i među mrežama vrijednosti kojih su korisnici dio.

Kao primjer poduzeća koje je fokusirano na kontekstualnu vrijednost, (Karpen, Bove i Lukas, 2016.) spominju tvrtku „Amazon“ koja se bavi maloprodajom putem interneta. Naime, kako bi bolje razumjeli potrebe svojih korisnika, uz dopuštenje analiziraju njihove obrasce pretraživanja te im sukladno dobivenim rezultatima šalju smislene preporuke proizvoda koji bi ih mogli zanimati, informacije o proizvodima i markama koje su prethodno pretraživali te o popustima. Navedeni primjer danas slijede mnoge Internet trgovine koje na identičan način prate interese svojih korisnika te ih motiviraju na kupovinu. U navedenom primjeru kontekstualne vrijednosti, ona je nastala između dva aktera, poduzeća u ulozi pružatelja usluge i korisnika usluge. Temelj njihove vrijednosti oslanja se na građenju odnosa s korisnicima što je ključ daljnjeg širenja kontekstualne vrijednosti po razinama.

Karpen, Bove i Lukas (2016.) navode kako je potrebno izbjegavati jednosmjernu komunikaciju te poticati trajni dijalog s mrežom partnera, poticati interakciju istinskim trudom, bez preopterećenja i iritiranja partnera i korisnika usluge, graditi mrežu jačanja osjećaja bliskosti i privrženosti te povezati klijente i korisnike istomišljenike u zajedničku mrežu kako bi se korisnike i klijente shvatilo kao društvene partnere. Primjer ovakve prakse su vodeće njemačke novine, „Frankfurter Allgemeine Zeitung“, koje na svom *Facebook* profilu potiču komunikaciju sa svojim čitateljima i među njima putem interaktivnih medija te marka „Old Spice“ koji isto čini na svojem *YouTube* kanalu komunicirajući s pratiteljima

putem komentara ispod videa (Karpen, Bove i Lukas, 2016.). Ovakva praksa danas je prisutna kod većine poduzeća koja posjeduju profile na društvenim mrežama jer bez velikih troškova mogu dobiti povratnu informaciju od korisnika što je također važno prilikom građenja dugoročnih odnosa s korisnicima.

Kao temelj dugoročnih odnosa s klijentima i korisnicima navodi se apsolutna transparentnost i etičnost u poslovanju čak i u izazovnim situacijama ili situacijama kada poduzeće posjeduje neuravnoteženu moć ili pristup informacijama, a u odnosu na svoje partnere (Karpen, Bove i Lukas, 2016.). Tvrтка „Thales“ implementirala je proaktivnu etičku strategiju i korporativne odgovornosti, uključujući ugovore s dobavljačima i obuku zaposlenih kako bi se etička praksa u konačnici prenijela na interakciju s korisnicima. Također, njemačka tvrtka „Henkel“ uspješno je usvojila praksu društveno odgovornog poslovanja te povezanu održivu praksu prenijela korisnicima u gotovo svim poslovnica poduzeća diljem svijeta. Williams i Aitken (2011.) zaključuju kako je etičnost dio procesa sukreacije vrijednosti prilikom pružanja usluge, koja mora dolaziti od obje strane uključene u procesu te kao takva je jedna od ključnih elemenata gradnje odnosa s korisnicima usluge.

Poticanje korisnika na sukreaciju jedna je od temeljnih stavki u aspektima uslužno dominantne logike, a u praksu ju možemo primijetiti kod tvrtke „Amazon“ koja daje korisnicima priliku za kontrolom nad njihovim iskustvom nudeći im opciju da pregledaju i pretraže stranice knjige prije naručivanja, putem opcija „Pogledaj u knjigu“ i „Traži unutar knjige“. S druge strane, tvrtka „Starbucks“ kreirala je zasebnu Internet stranicu „MyStarsbucksIdea.com“ putem koje su prikupljali i odgovarali na ideje korisnika o mogućim inovacijama u poslovanju (Karpen, Bove i Lukas, 2016.). Na ovakav i na mnoge druge načine, poduzeća mogu dodatno aktivirati korisnike i potaknuti ih na višu razinu sukreacije.

Ulagati u znanje i vještine svih sudionika u mreži odnosa, odnosno ulagati u *operant* resurse direktno utječe na realizaciju vrijednosti u uslužnim poduzećima. Navedeno potvrđuje primjer tvrtke „Di Bella Coffee“ koja slijedi aktivnu strategiju usavršavanja korisnika pružajući im detaljne informacije i opise svojih proizvoda online i uživo od strane profesionalnih poznavalaca kave zaposlenih u njihovim prodavaonicama. Također, na službenom *YouTube* kanalu objavljuju videe vezane uz pravilnu pripremu napitaka od kave, a putem web shopa moguće je naručiti knjige sa srodnim temama o pripremi kave (Karpen, Bove i Lukas, 2016.).



Ovakvim pristupom poduzeće educira korisnike usluge što znatno utječe na kvalitetu sukreacije vrijednosti prilikom pružanja usluga.

Oснаživanje integracije poslovanja unutar mreže odnosa nužno je u postizanju stabilnih i dugoročnih odnosa, kako navode Vargo i Lusch (2006). Primjena ovakve strategije u poslovanju označava optimalno alociranje resursa i zadataka ka suradnicima, poštivanje rokova, sinkroniziranje poslovanja i sl. Primjer ovakvog poslovanja su tvrtka „Subaru“ i njezina podružnica u Melbourneu, čija je web stranica posve prilagođena klijentima u sinkronizaciji sa poslovnim partnerima. Naime, klijenti online mogu ugovoriti sve željene usluge, svakog klijenta vodi osobni „car dealer“ koji im sastavlja planove u dogovoru s ostalim sudionicima u procesu; primjerice, „car dealer“ obavještava klijenta o obveznom godišnjem pregledu automobila te mu dostavlja gotov plan, datum i mjesto obavljanja servisa o čemu ga podsjeća periodično putem „SMS“ poruke (Karpen, Bove i Lukas, 2016.). Ovakvim pristupom poduzeće gradi odnose s poslovnim partnerima na međusobnom uvažavanju, dok korisnicima olakšava korištenje njihovom uslugom.

Navedeni primjeri prikazuju samo neke od poduzeća u kojima menadžeri uspješno primjenjuju načela uslužno dominantne logike. Kako nalažu i sami autori SD logike, njena načela primjenjiva su u svim uslužnim poduzećima neovisno o vrsti usluge koju pružaju (Vargo, Lusch i O'Brien, 2007.), dok se nastavak ovog rada temelji na primjeni uslužno dominantne logike u hotelijerskoj industriji.

### **3. USLUŽNO DOMINANTNA LOGIKA U HOTELIJERSTVU**

#### **3.1. Primjena uslužno dominantne logike u hotelijerstvu**

Hotelijerstvo je vrlo kompleksna gospodarska grana koja obuhvaća više različitih usluga te ju je s toga vrlo teško definirati. Neki od autora hotelijerstvo definiraju industrijski kao ponudu hotelske sobe, obroka i popratnih usluga te korisnika usluge kao kupca s druge strane poput Slattery (2002.), koji smatra kako su hoteli poduzeća u kojima su akteri prodavač (hotel) i korisnik hotelske usluge te je njihov odnos isključivo ekonomske prirode a ne filantropske. Šire razumijevanje hotelijerstva podrazumijeva vezu između domaćina i korisnika usluge temeljenu na gostoljubivosti koja je ključ produktivnosti hotelijerstva, (Lashley 2000.; Morrison i O'Gorman 2008.).

Da Silva, De Castro i Veiga (2018.) hotele su definirali kao poduzeća koja nude više usluga čiji rezultat ovisi o fizičkoj infrastrukturi, informacijskim sustavima a ponajprije o znanju, vještinama i kompetencijama zaposlenih te njihovoj sposobnosti da djeluju kao pružatelji usluga. Iako je hotelijerstvo jedna od najbrže rastućih industrija diljem svijeta, hotelijeri se globalno suočavaju i bore s mnogim izazovima poput fluktuacija u gospodarstvu, nedostatkom radne snage i zadržavanjem kvalitetnog osoblja, rastućom tehnološkom potražnjom, pružanjem i održavanjem izuzetnih standarda kvalitete usluge, poteškoćama u održavanju energetske učinkovitosti, pružanju besprijekorne sigurnosti, postizanju lojalnosti korisnika usluge i sl., Nain (2018.). Zbog kompleksnosti industrije, mnogi su znanstvenici istraživali mogućnosti primjene uslužno dominantne logike u hotelijerstvu ovisno o određenim aspektima uslužno dominantne logike, a njihova uloga u hotelijerstvu objašnjena je u nastavku.

Prema prvoj pretpostavci uslužno dominantne logike da je usluga temeljna jedinica razmjene, moguće je zaključiti kako je glavni cilj hotelskih poduzeća ispuniti ili nadmašiti očekivanja korisnika usluge kako bi ponovo koristili uslugu i širili pozitivne informacije o poduzeću što im zauzvrat donosi pozitivne rezultate poslovanja, nadovezuje se na pretpostavku kako se usluga razmjenjuje za uslugu (Da Silva, De Castro i Veiga, 2018.).

Nadalje, drugi temeljeni aspekt uslužno dominantne logike govori kako neizravna razmjena maskira osnovni temelj razmijene. Osnovnu razmjenu u hotelijerstvu predstavlja razmjena novca za hotelijerske usluge, dok se neizravna razmjena očituje u interakcijama korisnika usluge sa zaposlenicima i drugim korisnicima, učenju stranih jezika, isprobavanju nove hrane, upoznavanju novih kultura i sl., odnosno u svim interakcijama čija razmjena neizravno utječe na određene aspekte njihovih života (Da Silva, De Castro i Veiga, 2018.).

Treći aspekt govori kako su dobra mehanizam distribucije za pružanje usluga, što bi u hotelima predstavljalo od olovke za popunjavanje formulara na *check-inu* do svih dobara raspoloživih u hotelskoj sobi (jastuci, pokrivač, kozmetički preparati u kupaonici, itd.), pribora u hotelskom restoranu, baru i sl. Sve navedeno može znatno utjecati na kvalitetu ponude hotela i pružiti znatnu konkurentsku prednost u odnosu na hotele istog standarda (Da Silva, De Castro i Veiga, 2018.).

Nastavno na četvrti aspekt prema kojoj su operativni resursi glavni izvor konkurentske prednosti, znanje, vještine i profesionalnost osoblja hotela koje pruža usluge korisnicima, glavni je resurs hotela (Da Silva, De Castro i Veiga, 2018.). Trening novih zaposlenika i kontinuirano obrazovanje već postojećih zaposlenika ključno je u postizanju kvalitetne usluge i konkurentnosti hotela jer postoji bitna razlika između angažiranja zaposlenika prema zahtjevima radnog mjesta te prema kvaliteti i standardu hotela (Nestoroska i Petrovska, 2014.).

Prema petom aspektu sve su ekonomije uslužne ekonomije što se može primijeniti i na hotelijerstvo u kojemu je hotel skup sustava za pružanje usluga sastavljen od odjela poput recepcije, restorana, domaćinstva, održavanja i sl., koji korisnicima usluge pružaju različite usluge u sklopu hotelske ponude (Da Silva, De Castro i Veiga, 2018.).

Prema šestom aspektu uslužno dominantne logike, korisnik usluge je uvijek sukreator vrijednosti što bi značilo kako su korisnici hotelske usluge aktivni sudionici u stvaranju vrijednosti hotelske ponude. Roeffen i Scholl (2016.) navode kako su korisnici hotelske usluge sukreatori vrijednosti u fazi prije korištenja, za vrijeme korištenja te nakon korištenja hotelske usluge. U fazi prije korištenja usluge, potencijalni korisnici usluge uključeni su u kreiranje željenog hotelskog aranžmana što dokazano povećava spremnost za stvarnim plaćanjem paketa zbog uključene individualiziranosti u procesu. Zatim, u fazi korištenja

usluge, korisnik hotelske usluge je prisutan i uključen u proces njezinog pružanja zbog prirode usluga. Zadatak menadžera je generirati još jaču uključenost korisnika usluge kako bi ostvareni odnos bio proaktivniji i snažniji. Faza nakon korištenja usluge hotela najvažnija je iz razloga što korisnici imaju osjećaj da su zaslužni za njihovu uspješnost odmora što rezultira osjećajem postignuća i povećane namjere lojalnosti. Po povratku s odmora često dijele svoje doživljaje na društvenim mrežama postavljajući fotografije i pišući komentare i recenzije čime stvaraju hedonističku i društvenu vrijednost za sebe i potencijalne buduće korisnike hotelske usluge (Roeffen i Scholl, 2016.).

Vodeći se sedmim aspektom uslužno dominantne logike da poduzeće ne može isporučiti vrijednost, već samo ponuditi vrijednost, ponuda hotelskih poduzeća sastoji se od vrijednosti kvalitetnih dobara i usluga pruženih za vrijeme boravka korisnika. Menadžeri hotela bi se iz tog razloga trebali pobrinuti na koji način izvode hotelijersku djelatnost, jer je proces sukrecije vrijednosti dinamičan, interaktivan i često neplaniran što utječe na uporabnu vrijednost usluge (Da Silva, De Castro i Veiga, 2018.).

Osmi aspekt navodi da pogled usmjeren na uslugu je sam po sebi orijentiran na korisnika i relacijski. U hotelijerskoj industriji, hotelijeri bi trebali grupirati svoje korisnike usluge kako bi im omogućili što individualiziraniji pristup u kojemu je hotelska usluga u potpunosti podređena korisniku. Prema Velikova (2008.), korisnici turističke usluge ne žele samo boraviti u nekom mjestu, već ga žele iskusiti i naučiti pri čemu je vrlo korisno poznavati obilježja skupina korisnika usluga čiji se interesi mogu znatno razlikovati ovisno o demografskim karakteristikama.

Nadalje, u devetom aspektu svi društveni i ekonomski sudionici su upotpunjivači resursa, što označava kako u su u hotelijerstvu pružatelji usluge i korisnici usluge gotovo jednako odgovorni za njen ishod. Također, korisnici usluge međusobno utječu jedni na druge te samim time mogu promijeniti vrijednost usluge svojim ponašanjem. Upravo iz tog razloga potrebno je uspješno upravljati ponašanjem korisnika usluge kako jedan nezadovoljan korisnik ne bi utjecao na stav ostalih (Da Silva, De Castro i Veiga, 2018.). Također, važno je naglasiti značaj institucija i njihova uređenja u stvaranju sigurnog okruženja za korisnike usluga, koje u slučaju hotelijerstva moraju osigurati sigurno okruženje za korisnike hotelske usluge tijekom boravka u hotelu. Primjerice, kao vid zaštite korisnika hotelskih usluga podrazumijevaju se i rezervacijske stranice poput *Booking.com-a*, koje reguliraju odnos ponude i potražnje te u

kontroliranim uvjetima pružaju realne podatke o kvaliteti hotelskih i ostalih smještajnih objekata (Da Silva, De Castro i Veiga, 2018.).

Prema desetom aspektu vrijednost je uvijek jedinstvena i fenomenološki određena prema korisniku, koji je u ovom slučaju korisnik hotelske usluge. Nasution i Mavondo (2008.) u svome istraživanju o percepciji vrijednosti i kvalitete hotelske usluge od strane menadžera hotela i korisnika usluge, dokazali su kako menadžeri percipiraju vrijednost i kvalitetu usluge znatno višom u odnosu na vrijednost i kvalitetu koju percipiraju korisnici usluge. Navedeno istraživanje jedan je od dokaza kako su korisnici ti koji određuju vrijednost dok je poduzeće može samo ponuditi.

### **3.2. Vrijednosti u hotelijerstvu temeljene na uslužno dominantnoj logici**

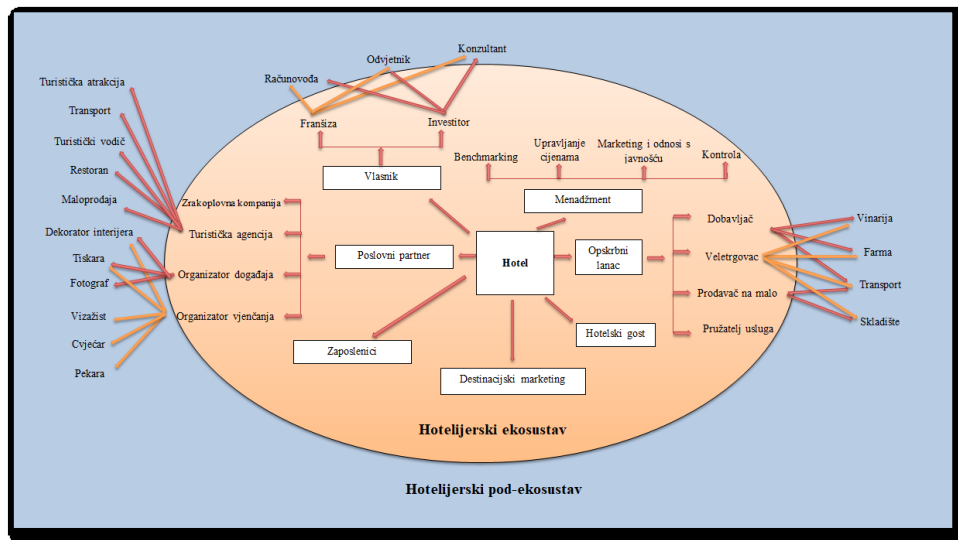
Nadovezujući se na sustav stvaranja vrijednosti u sklopu uslužno dominantne logike u kojemu se vrijednost promatra kao kontekstualna vrijednost, razgranata na više relacijskih razina, isti se pristup može primijeniti i na hotelijersku industriju (Chandler i Vargo, 2011). Naime, hotelijerski ekosustav sastoji se, kako prikazuje primjer na Slici 1, od veza s mnogim direktnim i indirektnim suradnicima što ga čini izrazito kompleksnim. Korisnici hotelske usluge sudjeluju u sukreaciji vrijednosti usluge u stvarnom vremenu te očekuju ponudu neplaniranih interakcija i angažmana što tjera hotelske menadžere na konstantno širenje ponude hotelske usluge i nova partnerstva (Buhalis i Leung, 2018.).

Prema Chandler i Vargo (2011.) na mikro razini konteksta vrijednosti, one se razmjenjuju direktno između dva aktera što bi u hotelijerstvu predstavljao odnos korisnika hotelske usluge i hotelskog osoblja na prvoj liniji poput recepcionera, konobara i sl. (Giannopoulos, i sur., 2020.). Na Slici 1, odnosi na mikro razini prikazani su vezom *Hotel-Korisnik hotelske usluge*, *Hotel-Zaposlenici*, *Hotel-Vlasnik*, *Hotel-Menadžment*, *Hotel-Lanac nabave*, *Hotel-Poslovni suradnik* te *Hotel-Menadžment destinacijskih organizacija*.

Iduća razina konteksta vrijednosti je mezo razina, točnije trijade dijadnih odnosa iz mikro razine, isprepletene direktnim i indirektnim interakcijama (Chandler i Vargo, 2011.). Prema primjeru sa Slike 1, jedna od hotelijerskih trijada je veza između hotela, hotelskog poslovnog partnera, odnosno turističke agencije te korisnika hotelske usluge. U ovoj trijadi veze su

ustpostavljene između turističke agencije i hotela koji ugovaraju smještaj korisnika usluge, turističke agencije i korisnika usluge koji će odsjesti u hotelu, te hotela i korisnika hotelske usluge koji boravi u hotelu posredovanjem turističke agencije.

Slika 1: Hotelijski ekosustav



Izvor: Prilagođeno prema Buhalis, D., i Leung, R. (2018), Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem, *International Journal of Hospitality Management*, 71, str. 4.

Nadalje, na makro razini isprepliću se odnosi trijada s mezo razine tvoreći kompleksnu mrežu odnosa i stvaranja vrijednosti (Chandler i Vargo, 2011.). U hotelijerstvu se mreže odnosa mogu prikazati na mnogo načina, kako je prikazano na Slici 1, gdje su svi akteri povezani preko hotela u direktnim i indirektnim vezama. Primjerice, postoji indirektna veza između hotela, turističke agencije, korisnika hotelske usluge, prodavača na veliko i farme koja mu prodaje svoje proizvode. Iako kompleksan odnos, ne bi funkcionirao ukoliko razmjena nije uspješna od osnovne mikro razine pa sve do makro razine što dokazuje tvrdnju Chandlera i Vargoa (2011.) da je postojanje ekosistema usluga nemoguće ako ne postoji osnovna razmjena usluge za uslugu.

Spojem vrijednosti usluga na svim razinama konteksta stvara se uslužni ekosistem kao smisao poslovanja institucije, u ovom slučaju hotelijerskog poduzeća. Prikaz na Slici 1, jedan je od verzija hotelijerskih ekosustava koji mogu biti organizirani na mnoge načine, ovisno o

sudionicima. Hotelski ekosistem vrhunac je stvaranja vrijednosti jer je isprepleten razinama sukreacije vrijednosti, ovisno o kontekstima njezinih nastanaka, tvoreći jedinstven doživljaj namijenjen korisniku hotelske usluge (Buhalis i Leung, 2018.).

### **3.3. Primjena uslužno dominantne logike u hotelskom marketinškom menadžmentu**

Prema Berc-Radišić (2004.), marketing u hotelijerstvu je funkcija hotelskih objekta čije aktivnosti podrazumijevaju razmjenu hotelskog proizvoda koji će zadovoljiti potrebe korisnika usluge i ostvariti očekivani poslovni rezultat hotela. Korisnik hotelske usluge u srži je marketinških aktivnosti u hotelijerstvu kojima je u cilju zadovoljiti njegovu potrebu za hotelskim proizvodom.

U literaturi, (Berc-Radišić 2004., Kanaet 2016., Popesku 2013.) skup kompleksnih usluga koje nudi hotelski objekt nazivaju se hotelskim proizvodom kojemu se dodjeljuju elementi usluge kao što je neopipljivost, nedjeljivost proizvodnje od potrošnje, neusklađivost te heterogenost ponude. Ovakav marketinški pristup uslugama nadovezuje se na proizvodno dominantnu logiku koja se u potpunosti kosi s načelima uslužno dominantne logike (Vargo i Lusch, 2004.). Naime, Berc-Radišić (2004.) navodi kako se korisnici hotelske usluge na turističkom tržištu pojavljuju kao kupci hotelskog proizvoda čime nastaju odnosi na turističkom tržištu, što podsjeća na industrijske definicije hotelijerstva i proizvodno dominantnu logiku koja usluge izjednačava s proizvodima. Prema Park i Vargo (2012.) ovakav je pristup pogrešan jer su kupci na uslužnom tržištu zapravo sukreatori vrijednosti koji ne kupuju gotov proizvod već ga stvaraju zajedno s njegovim pružateljem što se oslikava i na hotelijerstvo u kojemu se ponuda hotelskih usluga i dalje naziva hotelskim proizvodom čiju vrijednost nudi hotelsko poduzeće u zamjenu za novac korisnika usluge, izostavljajući pritom stvarnu ulogu korisnika usluge, a to je sukreacija u stvaranju vrijednosti. S druge strane, Dilek i Harman (2018.) hotelski marketing definiraju kao proces kojim hotelska poduzeća stvaraju vrijednost i nezaboravna iskustva s kupcima te grade snažne odnose s njima kako bi primili povratnu vrijednost od kupca. Ovakav pristup u potpunosti se slaže sa uslužno dominantnom logikom, jer navodi stvaranje vrijednosti i iskustava te sukreaciju vrijednosti što bi trebao biti neizostavan pristup u definiranju hotelskog marketinga.

Nastavno na ulogu korisnika usluge u hotelijerskim marketinškim aktivnostima, Park i Vargo (2012.) navode kako hotelijerska poduzeća ne mogu ponuditi istu vrijednost za svakog korisnika, jer se oni razlikuju po specifičnim okolnostima pod kojima sukreiraju vrijednost tijekom odmora. Hotelijerska bi poduzeća trebala upoznati svoje korisnike usluge kako bi ih mogli segmentirati te ih potaknuti na aktivnosti koje će obogatiti njihovo iskustvo. Primarna segmentacijska varijabla koju koriste hotelska poduzeća je svrha putovanja, koja se dijeli na tri kategorije; poslovnu, neposlovnu i posjetu obitelji i prijateljima. Bitno je napomenuti kako se svaka navedena kategorija može podijeliti u nekoliko tržišnih segmenata, od kojih će svaki imati svoje čimbenike potražnje te individualne karakteristike (Bowie i Buttle, 2013.). Kako bi prikupili potrebne podatke za segmentaciju korisnika, hotelski marketinški stručnjaci prikupljaju demografske podatke poput dobne skupine korisnika, nacionalnosti, veličine i strukture obitelji, etničke pripadnosti te socio-ekonomske klase (Bowie i Buttle, 2013.).

Kako bi što efikasnije zadovoljili želje i potrebe raznih skupina korisnika hotelske usluge, turistička poduzeća trebaju usko surađivati i zajedničkom sinergijom pružiti što veću vrijednost za korisnike. Prema devetom aspektu uslužno dominantne logike, svi društveni i ekonomski sudionici upotpunjuju resurse (Vargo i Lusch 2004.), što se u hotelijerstvu odnosi na nacionalne i lokalne turističke organizacije, partnerstva između državnog i privatnog sektora, turistička poduzeća (mala i velika poduzeća, njihovi vlasnici i zaposlenici) te lokalno stanovništvo i posjetitelji (Bowie i Buttle, 2013.). Za upravljanje odnosima između svih sudionika u poslovanju hotelskog objekta zadužen je destinacijski hotelski marketing (Berc-Radišić, 2004.), koji bi kao i marketing odnosa s korisnicima (Grönroos i Gummerus, 2014.) trebao biti zaseban odjel hotelskog marketinga, jer su odnosi s turističkim partnerima i korisnicima usluge smatrani kao ključni prema uslužno dominantnoj logici (Park i Vargo, 2012.).

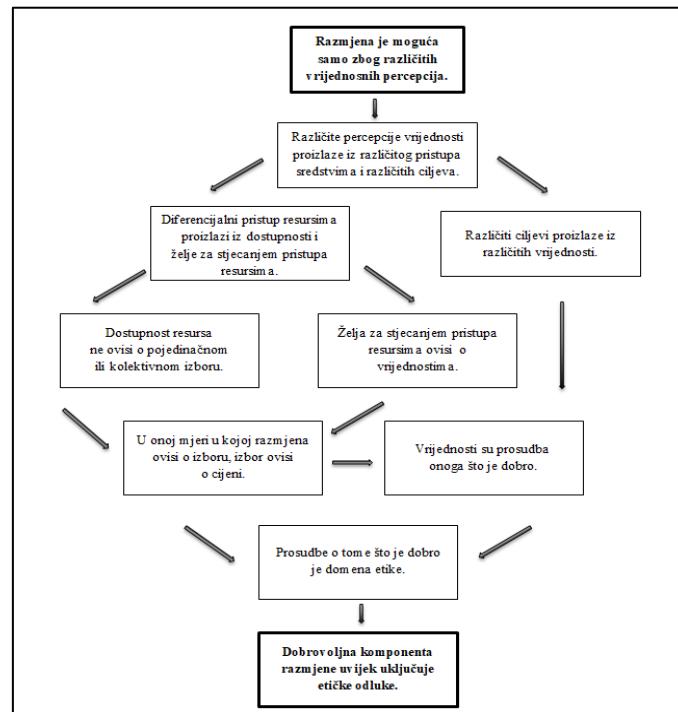
Pored koordiniranja odnosa sa vanjskim okruženjem hotela, još jedna zadaća hotelskog marketinškog menadžmenta je osigurati stabilno poslovanje u internom okruženju hotela, što počinje odabirom najboljeg dostupnog talenta na tržištu rada (Bowie i Buttle, 2013.). Kako bi realizirali svoj cilj, hotelski marketinški menadžeri moraju osigurati kompetenciju usluga, trening zaposlenika te osnaživanje zaposlenika (sustavom nagrađivanja, komunikacijom) (Bowie i Buttle, 2013.). Navedene aktivnosti nazivaju se internim marketingom, a obuhvaćaju sve radnje koje poduzeće poduzima kako bi izabralo, educiralo i motiviralo zaposlene na pružanje adekvatne usluge (Ozretić Došen, 2010.). Park i Vargo (2012.) povezuju interni



marketing turističkih organizacija sa *operant* resursima, koji predstavljaju razumijevanje motiva, poznavanje iskustava i veza između korisnika usluge što predstavlja konkurentsku prednost organizacije, ukoliko se takva znanja adekvatno iskorištavaju.

Jedna od potencijalnih problematičnih strana hotelskog marketinga jest etičnost u poslovanju, jer se često pojavljuju društveno neprihvatljive pojave, poput anomalije hotelskog proizvoda, lažne promocije, zakidanja u uslugama, manipulacije prilikom obračuna i naplate usluga te korupcije (Berc-Radišić, 2004.). Williams i Aitken (2011.) utvrdili su snažnu poveznicu između uslužno dominantne logike i marketinške etike koja se temelji na ulozi osobnih i društvenih vrijednosti sudionika u procesu sukreacije vrijednosti. Na slici 2, prikazana je kompleksna veza između sukreacije vrijednosti i etike koja ima direktan utjecaj na korisnikov dojam o pruženoj usluzi zbog čega je ključno prosuđivanje etičnosti marketinških odluka. Bowie i Buttle, (2013.) etičko poslovanje hotelskog poduzeća navode kao prošireni proizvod hotela, jer etičnost u poslovanju znatno utječe na imidž marke te poziciju poduzeća na tržištu.

Slika 2: Uloga etike u sukreaciji vrijednosti



Izvor: Prilagođeno prema Williams, J., i Aitken, R. (2011), The service-dominant logic of marketing and marketing ethics, *Journal of business ethics*, 102, str. 451.

Pored brige o marketinškoj etici u poslovanju, menadžeri hotelskog poduzeća trebaju brinuti o društveno odgovornom poslovanju kako bi pozitivno utjecali na okruženje poduzeća (Berc-Radišić, 2004.). Naime, Williams i Aitken (2011.) povezuju društveno odgovorno poslovanje s devetim aspektom uslužno dominantne logike prema kojoj svi društveni i ekonomski sudionici upotpunjuju resurse te je društveno odgovorno poslovanje svakog sudionika bitno kako bi mreža sukreacije vrijednosti funkcionirala. Hotelska bi poduzeća, uz sve već navedeno, trebala brinuti za potrebe i želje zajednice, okoliš, provoditi integrirani marketing koji uzima u obzir želje i potrebe potrošača i društva te ostvarivati prihode kroz odgovorno ponašanje, a što će zaključno poboljšati imidž poduzeća (Bowie i Buttle, 2013.).

### **3.4. Pregled odabranih istraživanja o primjeni uslužno dominantne logike u hotelijerstvu**

Prednosti primjene uslužno dominantne logike u hotelijerstvu otkrili su mnogi menadžeri, marketinški stručnjaci i vlasnici hotela koji su se u svojim istraživanjima i poslovnim strategijama vodili aspektima uslužno dominantne logike u raznim područjima poput, korištenja logike pri uvođenju inovacija, analizi korisničkog iskustva, ulozi zaposlenika u sukreaciji vrijednosti i sl. Dokaz o relevantnosti istraživanja uslužno dominantne logike u hotelijerstvu su gotovo 438 članka koja su, Liu, Zeng, He, i Li (2022.) sumirali filtrirajući pretražujući *Web of science* i *Scopus*, ključnim riječima „sukreacija vrijednosti“, „turizam/putovanje/hotel/hotelijerstvo“, dok su najrelevantniji pojmovi vezani uz navedene ključne riječi bili „SD logika“, „turizam“, „korisničko iskustvo“, „hotel“ i „zadovoljstvo korisnika“. Neka od istraživanja, najrelevantnija za potrebe diplomskog rada, objašnjena su u nastavku.

U svome radu, Shaw, Bailey i Williams (2011.) usporedili su načine poticanja sukreacije kod nacionalnih i međunarodnih hotelskih grupacija, privatnih hotela te globalnih hotelskih grupacija. Od svih osam hotelskih poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju, samo se jedno poduzeće istaknulo s razumijevanjem važnosti uključivanja korisnika usluge u proces sukreiranja vrijednosti. Naime, u većini hotela se kontakt s korisnicima usluge svodi na čitanje i odgovaranje na recenzije, dok samo tri hotela uključuju korisnike usluge u testiranje inovacija. Hotel koji se istaknuo u razini sukreacije korisnika usluge jest obiteljski (privatni) luksuzni hotel u kojemu se i očekuje viša razina angažmana korisnika, sukladno kategoriji i

budžetu hotela. Neki od primjera aktivnog angažmana korisnika usluge u ovom hotelu su široka ponuda kofeinskih napitaka i dodataka koje korisnici mogu proizvoljno kombinirati prilikom kreiranja svog napitka čime je u „*coffee break*“ dodana nota sukreacije korisnika usluge koji aktivno sudjeluju u stvaranju vrijednosti. Nadalje, hotel organizira večere otvorenog tipa u kojima korisnici hotelske usluge prisustvuju pripremanju menija, pri čemu uče metode pripremanja hrane i upoznaju osoblje koje im je inače nedostupno. Shaw, Bailey i Williams (2011.) zaključili su kako aktivno uključivanje korisnika usluge u sukreaciju vrijednosti u hotelijerstvu, ali i čitavom turističkom sektoru, donosi svježiu perspektivu u unapređenju usluge za što je hotelijerskim poduzećima potreban znatniji budžet.

O ulozi sukreacije vrijednosti u hotelijerstvu istraživali su i Canestrino, Bonfanti, i Magliocca (2018.), ali na primjeru obiteljskog hotelskog poduzeća „Vascitour“ koje je ponudu podiglo na novu razinu. Ideja osnivača „Vascitoura“ je bila upoznati posjetitelje Napulja s poviješću i tradicijom destinacije te im ponuditi posebnu ponudu standardnog hotelijerskog proizvoda, odnosno smještaja i hrane te posjete željenim atrakcijama (Canestrino, i sur., 2018). Posebnost njihove ponude je u tome što korisnike usluge povezuju s lokalnim stanovništvom i njihovom kulturom, pružajući im smještaj u tradicionalnim kućama, organizirajući obroke u domovima lokalaca te nudeći im tematske ture po gradu ovisno o preferencijama korisnika. Canestrino, i sur., (2018.) ispitali su osam korisnika usluge „Vascitour“ poduzeća metodom dubinskog intervjua, dva iz Danske, jednog iz Napulja te pet iz ostalih talijanskih gradova, te donijeli zaključke kako su u procesu sukreacije vrijednosti u hotelijerstvu korisnicima jednako bitni zaposlenici poduzeća i njihovo znanje, lokalna zajednica, drugi korisnici usluge ali i fizički resursi koji se koriste prilikom pružanja usluge. Ispitanici su izrazili slaganje sa svih pet segmenata izvedenih ih uslužno dominantne logike, smatrajući ih izrazito važnima u procesu sukreacije vrijednosti tijekom korištenja usluge „Vascitour“ poduzeća. Sve navedeno je potvrda uslužno dominantne logike i njene primjenjivosti u hotelijerstvu, jer je u kompleksnoj industriji kao što je hotelijerska, uistinu važna sukreacija između svih uključenih strana.

Kako bi usporedili temeljne vrijednosti, odnosno aspekte uslužno dominantne logike sa koceptom korisničke vrijednosti, Gallarza, Saura i Moreno (2023.) pomoću strukturnog modela višeg reda utvrdili su odnos između poduzeća, zaposlenika i korisnika usluge kao izdvojenih elemenata uslužno dominantne logike te osam tipova vrijednosti (učinkovitost, izvrsnost, status, poštovanje, igra, estetika, etika i bijeg od stvarnosti) izvedenih iz koncepta

korisničke vrijednosti. Ispitivanje su proveli uživo, pomoću anketnog upitnika kojeg je ispunilo 340 lokalnih korisnika hotelskih usluga na području Valencie i Gandie. Ispitanici su bili korisnici usluge u jednom od 44 hotela obuhvaćenih u istraživanju (dva hotela s pet zvjezdica, 22 hotela s četiri zvjezdice i 18 hotela s tri zvjezdice). Istraživanjem su testirane dvije tvrdnje, mogu li se iskustvene vrijednosti izvedene iz koncepta korisničke vrijednosti grupirati u trostruku shemu ponuđene vrijednosti, percipirane vrijednosti i sukreacije vrijednosti ovisno o poduzeću, zaposlenicima i korisnicima te je li vrijednost koju zajednički stvaraju različiti akteri kontekstualna jer varira ovisno o pojedincima i okolnostima (spol, razina obrazovanja i učestalost putovanja). Analizom prve tvrdnje Gallarza, i sur., (2023.), dokučili su kako resursi poduzeća i zaposlenika (ponuđena vrijednosti) predstavljaju uravnotežen doprinos vrijednosti, dok su resursi korisnika (percipirana vrijednost) manje relevantni u procesu sukreacije vrijednosti. Učinkovitost i izvrsnost zaposlenika, odnosno *operant* resursi vrednovani su kao najznačajniji element unutar ponude vrijednosti za korisnika, dok su etika i status najmanje važni. Analizom druge tvrdnje donesen je zaključak kako je sukreacija vrijednosti kontekstualna ovisno o mjeri koliko se razlikuje od pojedinaca i okolnosti. Odnosno, suprotna je razini obrazovanja korisnika, direktno povezana sa učestalošću putovanja te ne značajna u odnosu na spol korisnika. Sukreacija vrijednosti manje je važna za više obrazovane korisnike, koji je percipiraju više ukoliko više putuje te percipiraju korisnost koju doživljavaju osobno, što nužno nije povezano sa sukreacijom zaposlenika. Nalazi istraživanja potvrđuju kako na stvaranje vrijednosti znatno utječu karakteristike korisnika (učestalost putovanja) te socioekonomske karakteristike (razina obrazovanja) ali ne ispitane demografske karakteristike, odnosno spol ispitanika (Gallarza i sur., 2023.).

Pored korisnika usluge u procesu sukreacije sudjeluju poslovni partneri te zaposlenici, što je potaknulo Liu i sur. (2022.), na istraživanje o ulozi sukreacije navedenih aktera u inovacijama hotelijerskih poduzeća kojeg su proveli na 193 generalna menadžera luksuznih talijanskih hotela. Rezultati istraživanja potvrđuju teoriju uslužno dominantne logike odnosno, poslovni partneri ključni su u stvaranju radikalnih inovacija, zaposlenici utječu na radikalne i inkrementalne inovacije dok je utjecaj korisnika usluga na inovaciju povezan s poslovnim partnerima hotelskog poduzeća. Liu i sur., (2022.) navode primjer menadžera koji je naveo primjer inovacije u kojoj je naglašena veza korisnika usluge i poslovnog partnera hotelskog poduzeća. Naime, stalan korisnik hotelske usluge predložio je menadžeru uvođenje nekog oblika slikarskih aktivnosti u hotelu s obzirom da se hotel nalazi u gradu s bogatom

umjetničkom poviješću, na što je menadžer pristao te uvrstio satove slikanja u hotelsku ponudu usluga. Nakon dvije godine provođenja satova slikanja, hotel nije zabilježio znatne prihode dok se u inovaciju nisu uključila dva muzeja obogativši slikarske satove s pružanjem teorijskog znanja i kiparstvom, tematski ih povezivajući s postavama muzeja čije su posjete također bile uključene u paket. U navedenom primjeru jasna je veza korisnika usluge i partnerskog poduzeća bez čijeg nadopunjavanja inovacija nije bila kompletna. Kao primjer utjecaja zaposlenika na inovacije naveden je primjer hotelskog menadžera koji je osnovao timove zaposlenika koji su prikupljali žalbe i savjete korisnika usluga što je rezultiralo velikim revizijama unutar poduzeća te povećanjem povjerenja i zadovoljstva korisnika (Liu i sur., 2022.).

Poseban naglasak u sklopu uslužno dominantne logike stavljen je na zaposlenike i važnost njihovih znanja i vještina u procesu pružanja usluga, što su u svom istraživanju analizirali Davey, Alsemgeest, O'Relly-Schwass, Davey, i Fitz-Patrick (2017.). Na prikupljenih 30 godišnjih izvještaja luksuznih azijskih hotelskih poduzeća, analizirali su komponente izvješća, preuzete iz instrumenta otkrivanja komponenti intelektualnog kapitala, autora Marr, Schiuma i Neely (2004.) koje se odnose na intelektualni kapital, odnosno ljudski kapital, kulturna dobra, prakse, rutine te odnose unutar i izvan poduzeća, povezujući ih sa uslužno dominantnom logikom. Iz izvješća su izdvojili navedenih pet resursa, koji su otkriveni kao ključni resursi po udjelu u ukupnim komponentama intelektualnog kapitala, u usporedbi sa ostalim komponentama, u više od trećine poduzeća (Davey i sur., 2017.). Svojim radom potvrdili su valjanost aspekata uslužno dominantne logike posvećenim intelektualnom kapitalu poduzeća te valjanost instrumenta otkrivanja komponenti intelektualnog kapitala autora Davey, i sur. (2017.). Iako su potvrdili valjanost instrumenta i analiziranih segmenata, donijeli su zaključak kako analizirana hotelska poduzeća i dalje nedovoljno ulažu u intelektualni kapital te ne prepoznaju konkurentsku prednost koju donosi takvo ulaganje, jer svoja ulaganja planiraju prema koristima koja ona nose poduzeću, a ne prema koristima koja nose zaposlenicima i poslovnim partnerima (Davey i sur., 2017.).

Zaključno, Ahn, Back, Barišić i Lee (2020.) proveli su jedno od rijetkih istraživanja o primjeni uslužno dominantne logike i sukreciji vrijednosti u hrvatskom hotelijerstvu, na primjeru integriranih resorta na području Zagreba, odnosno integriranog resorta Antunović, Arena Zagreb, Esplanade Zagreb, Sheraton i The Westin Zagreb. Ovi integrirani resorti, pored usluge smještaja, u svojim objektima sadrže objekte poput casina, maloprodajnih centara i sl.,

što povećava sukreaciju vrijednosti korisnika usluge za vrijeme boravka u objektu. Istraživanjem su ispitali utjecaj stava o sukreaciji vrijednosti, stupnja interakcije, spremnosti na dijeljenje znanja te stupnja odaziva na ponašanje, prilikom procesa sukreacije vrijednosti kod 354 korisnika usluge integriranih resorta uključenih u istraživanje. Ispitanici su odgovarali na postavljena pitanja izražavajući svoje slaganje na ljestvici od 1 (u potpunosti se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem), a neka od pitanja bila su: „Bio/la sam ljubazan/la prema zaposlenicima integriranog resorta.“ te „Volim dijeliti znanja sa zaposlenicima integriranog resorta.“. Nalazi istraživanja upućuju da interakcija i stavovi korisnika usluge pozitivno utječu na njihove namjere ponašanja. Pored navedenoga, ponašanje korisnika usluge u smislu sudjelovanja u sukreaciji, pozitivno posreduje između njihove reakcije i građanskog ponašanja što je u skladu sa teorijom uslužno dominantne logike (Ahn i sur., 2020.).

## **4. ISTRAŽIVANJE STAVOVA MENADŽERA O PRIMJENI USLUŽNO DOMINANTNE LOGIKE U HOTELIJERSTVU REPUBLIKE HRVATSKE**

### **4.1. Predmet i cilj istraživanja**

Pregled literature daje zaključiti o relevantnosti primjene uslužno dominantne logike u hotelijerstvu, iako je navedena tema na području Republike Hrvatske još uvijek nedovoljno istražena.

Cilj primarnog istraživanja je dobiti uvid u stavove menadžera o primjeni uslužno dominantne logike u hotelijerstvu Republike Hrvatske, odnosno otkriti:

- 1) Poznaju li, podržavaju li i slažu li se s primjenom uslužno dominantne logike u hotelijerstvu,
- 2) Primjenjuju li neke od aspekata uslužno dominantne logike u svom poslovanju.

Kako bi specificirali odgovore ispitanika, diskutira se ovisno o pet točaka sastavljenih prema aspektima uslužno dominantne logike, a to su sukreacija vrijednosti, *operant* resursi, kompleksnost usluge, posvećenost korisniku usluge te poslovne suradnje poduzeća. Istraživačka pitanja, odnosno izjave su preuzete i prilagođene potrebama istraživanja od autora Hayslip, Gallarza, i Andreu (2013.), koji su istraživali primjenjivost deset temeljnih aspekata uslužno dominantne logike u hotelijerstvu Španjolske, ispitujući metodom dubinskog intervjua pet direktora hotela četiri ili pet zvjezdica, s područja grada Valencie. Istraživačka pitanja formulirana su u obliku izjava kako bi bila shvatljiva ispitanicima koji nisu upoznati s uslužno dominantnom logikom.

### **4.2. Metodologija istraživanja**

Kako bi se prikupili primarni podaci o stavovima menadžera o primjeni uslužno dominantne logike u Republici Hrvatskoj, provedeno je kvalitativno istraživanje jer ono daje uvid u subjektivna stanja pojedinaca te dubinske slojeve svijesti ispitanika koji se pručavaju (Pavić i Šundalić, 2021.). Podaci su prikupljeni korištenjem metode polustrukturiranog dubinskog intervjua sastavljenog od 10 istraživačkih pitanja, na namjernom, prigodnom uzorku stručnjaka. U prigodnom uzorku odabrani su zaposlenici hotelske grupacije Jadran d.d., koji

su zaposleni na menadžerskim pozicijama hotela i hotelske uprave, a na prostoru Crikveničke rivijere.

Poduzeće Jadran d.d. osnovano je 1964. godine te trenutno posjeduje 15 smještajnih objekata od dvije do četiri zvjezdice, uključujući hotele, resorte i kampove na prostoru Kvarnera (Crikvenička rivijera) i Dalmacije (Makarska rivijera). Jadran d.d. danas raspolaže sa ukupno 1688 smještajnih jedinica u hotelima i resortima te preko 700 parcela u kampovima, a zapošljavaju 265 zaposlenika (Jadran d.d., 2024.). Duga tradicija poduzeća te širok portfelj hotelskih objekata učinili su Jadran d.d. liderom hotelskog poslovanja na području Kvarnera, što potvrđuju i brojke prema kojima je u protekloj 2023. godini ostvareno 504.232 noćenja što je za 8% više u odnosu na prethodnu godinu. Pored noćenja, još jedan pokazatelj poslovanja poduzeća je i ostvareni prihod od 35.270.649 eura u 2023. godini koji je 9% veći od ostvarenog prihoda prethodne godine (Jadran d.d., 2024.).

Prilikom odabira ispitanika za sudjelovanje u istraživanju, neki od uvjeta su bili dugogodišnje menadžersko iskustvo u području hotelijerstva, visoko obrazovanje te različite razine menadžerskog upravljanja kako bi se postigla heterogenost odgovora. Dugogodišnje iskustvo ispitanika jamči poznavanje razvoja hotelijerstva kroz određeno razdoblje što je bitno za percipiranje uloge uslužno dominantne logike u modernom hotelijerstvu. Također, viša razina obrazovanja ispitanika bitna je za razumijevanje stručne terminologije korištene u izjavama te za sagledavanje izjava iz drugačije perspektive. U namjernom prigodnom uzorku odabrano je 7 ispitanika, odnosno menadžera hotelskih odjela, generalni hotelski menadžeri te menadžeri iz uprave hotelskih poduzeća, od kojih su svi pristali sudjelovati u istraživanju. Profili odabranih ispitanika prikazani su u Tablici 5 u nastavku.

Prije početka ispitivanja, ispitanici su bili uvedeni u tematiku uslužno dominantne logike kratkim opisom njena značenja i svrhe, nakon čega se krenulo sa čitanjem izjava i ispitivanjem stavova ispitanika o pročitanim izjavama. Ispitanici su tijekom ispitivanja bili potaknuti na samostalno izražavanje misli te su im postavljana potpitanja ukoliko su zahtijevali pomoć pri razumijevanju izjava. Dubinski intervjui bili su provedeni u periodu od veljače do ožujka 2024. godine, uvažavajući raspoloživost i obveze ispitanika. Intervjui su se provodili uživo u uredima ispitanika ili *online* putem platforme za video pozive. Trajanje intervjua bilo je predviđeno na 45 minuta, dok su neki trajali 30 minuta a neki 50 minuta. Nakon iznošenja stavova svih 10 pročitanih izjava, ispitanici su većinom pokretali kratke



diskusije osvrćući se na cjelokupan dojam o uslužno dominantnoj logici i usporedbi svog poslovanja s temeljnim aspektima logike. Iako su izjave shvatili kao prilično logične i jednostavne, izjavili su kako je teško pridržavati se svih izjava što bi zapravo bilo idealno za njihovo poslovanje.

Tablica 5: Profili ispitanika

<b>ISPITANIK</b>	<b>SPOL</b>	<b>RADNI STAŽ</b>	<b>OBRAZOVANJE</b>	<b>RADNA POZICIJA</b>	<b>HOTEL/ HOTELSKO PODUZEĆE</b>
<b>M1</b>	Ž	8	VSS/Sveučilišna prvostupnica ekonomije	Voditeljica repcije	Hotel 3*
<b>M2</b>	M	7	VSS/Sveučilišni prvostupnik ekonomije	Voditelj hotelskog bara	Hotel 4*
<b>M3</b>	M	20	SSS/Hotelijerski tehničar	Voditelj hrane i pića	Hotel 4*
<b>M4</b>	Ž	6	VSS/Magistrica sigurnosti i zaštite	Generalna direktorica hotela	Hotel 4*
<b>M5</b>	M	24	VSS/Magistar Ekonomije i turizma	Generalni direktor hotela	Hotel 4*
<b>M6</b>	Ž	23	VSS/Diplomirana pravnica	Direktorica ljudskih resursa	Uprava hotelskog poduzeća
<b>M7</b>	M	17	VSS/Magistar poslovne organizacije i administracije	Direktor hotelskih operacija	Uprava hotelskog poduzeća

Izvor: rad autorice

Dubinski intervjui bili su zvučno zabilježeni nakon pristanka svakog ispitanika, a kako bi kasnije bili transkriptirani i pretvoreni u kvalitativne podatke. Prikupljeni odgovori zabilježeni su i grupirani prema istraživačkim izjavama zbog usporedbe odgovora svih ispitanika. Iako je većina ispitanika izjavila slaganje s izjavama, primjećene su različite percepcije ispitanika ovisno o njihovoj radnoj poziciji i razini menadžmenta.

### 4.3. Analiza rezultata istraživanja

Analizom prikupljenih odgovora, otkriveni su stavovi ispitanika o primjeni uslužno dominantne logike u hotelijerstvu te asocijacije o njezinoj primjeni u konkretnom poslovanju ispitanika. Iako je ispitanicima značenje uslužno dominantne logike bilo nepoznato prije provođenja intervjua, u velikoj većini su izrazili slaganje s izjavama te su odgovore potkrijepili primjerima iz svog poslovanja. Također, moguće je primijetiti određene trendove u odgovorima ispitanika ovisno o postavljenom pitanju. Rezultati istraživanja interpretirani su prema prethodno navedenim istraživačkim pitanjima.

#### **P1: Temelj “dobre usluge” u hotelijerstvu proizlazi iz primjene specijaliziranih znanja i vještina pružatelja usluge tijekom interakcije s korisnicima usluge.**

Već s prvom pročitanim izjavom ispitanici su se u potpunosti složili te usuglasili kako je ključ pružanja dobre usluge u sposobnostima i vještinama pružatelja usluge. Navedena izjava odnosi se na ulogu intelektualnog kapitala, odnosno skupa znanja i vještina pružatelja usluge/zaposlenika, kao ključnog resursa u terminu uslužno dominantne logike.

Ispitanici su svoje slaganje obrazložili izjavama:

*„Moramo znati što naši gosti žele te se voditi time prilikom pružanja usluge, pri čemu zaposlenici igraju ključnu ulogu.“ (M1)*

*„...kasnije u samoj interakciji s korisnikom to dolazi najviše do izražaja, jer su gostoljubivost, osmijeh, pristupačnost i uslužnost jedne od najvažnijih osobina koje bi trebao, naravno uz svoje vještine i znanja, imati svaki zaposlenik...“ (M6)*

*„...apsolutno je bitno i time zapravo odašiljemo našu profesionalnost i pružanu razinu usluge. Što je netko potkovan većim znanjem, to je razina usluge bolja.“ (M4)*

*„...bez adekvatnih ljudi i adekvatne usluge nema ni hotelijerstva a ni ostalih uslužnih djelatnosti. Bez kvalitetnih zaposlenika sve pada u vodu.“ (M5)*

Iako su izjavili slaganje sa izjavom, nekolicina je navela kako kvalitetni pružatelji usluge utječu, pored kvalitete usluge, na čitavo poslovanje hotelskog poduzeća. Ispitanica M1 napominje kako je važno organizirati zaposlenike/pružatelje usluge te navodi: *„...nema dobre usluge i dobrih rezultata kompanije, bez dobre organizacije zaposlenika.“*

Na tom tragu je i odgovor ispitanika M2 koji napominje važnost konstantnog educiranja zaposlenika kako bi dosegli maksimalnu razinu kvalitete usluge. M2 objašnjava:

*„...iz tog razloga je bitno konstantno educirati zaposlenike kako bi opravdavali razinu usluge koju pružamo. Iz moje perspektive, vidljive su razlike između konobara ovisno o znanju i vještinama koje posjeduju, a na meni je da ih usmjerim i ispravljam dok svi ne budu na barem približnoj razini.“*

Kao primjer važnosti specijaliziranih pružatelja usluga, ispitanik M7 navodi:

*„Najbolji primjer u hotelskim operacijama je odjel kuhinje gdje se zaista bez konkretnih znanja i vještina kuhara, kvalitetna usluga ne može pružiti korisniku.“*

Sve navedene izjave zapravo upućuju na isto, a to je da su zaposlenici i njihove karakteristike ključni kako bi se korisnicima pružila usluga određene razine koju hotelski objekt predstavlja.

**P2: Usluge u hotelijerstvu su vrlo složene zbog kombinacije dobara, novca i različitih institucija te je stoga teško upravljati tijekom interakcije korisnika i pružatelja usluge.**

Nastavno na drugi aspekt uslužno dominantne logike prema kojoj neizravna razmjena maskira osnovni temelj razmjene, navedeno je preslikano na hotelijerstvo sa čime se složila većina ispitanika, naglašavajući kompleksnost hotelijerskog poslovanja. Neke od izjava glase:

*„Korisnik vidi samo krajnji rezultat uživo, dok je iza tog rezultat zaista potrebno posložiti dosta stvari,...iza svega stoji jedan kompleksan dio posla.“ (M3)*

*„S obzirom na razgranatost hijerarhija i odnosa, teško je isključivo putem zaposlenika pokazati sve dobrobiti poslovanja i stavke na koje moramo paziti kako bi isporučili uslugu.“(M1)*

*„Vrlo su važne stručne službe koje stoje iza i ponekad nisu toliko vidljive, a ponekad čak i zanemarene, ali jako važnu ulogu igraju u samom procesu pružanja usluge korisnicima.“(M6)*

*„Hotelske operacije su zaista složene i sam skup procesa koji se mora odviti da bi se pružila usluga krajnjem korisniku. To su kompleksne operacije u kojima moraju sudjelovati puno odjela, ljudi i vanjskih partnera da bi se usluga pružila na određenom nivou.“(M7)*

*„... to je jedna velika mreža povezanosti u hotelijerstvu, smatram da je hotelijerstvo prvo u svijetu kada gledate koliko je branša isprepletana...“(M5)*

Svoje odgovore su ispitanici potkrijepili primjerima iz poslovanja koji na različite načine objašnjavaju navedenu izjavu u praksi. Neki od primjera glase:

*„...koliko imamo unaprijed određene dobavljače s kojima moramo surađivati i kupovati njegove proizvode, ukoliko dođe do nestašice određenog proizvoda, nećemo biti u mogućnosti poslužiti ga korisniku ako ga naruči na baru. Korisnik ne zna što se odvija u pozadini i zašto ne može dobiti naručeno piće, a konobar ne može pružiti uslugu jer je negdje u lancu nastao problem koji nije tako lako riješiti.“ (M2)*

*„Mi moramo imati dostupne kanale da bi naručili adekvatnu robu, da bi usporedili i napravili dobar omjer cijene i kvalitete, pravna služba nam mora držati leđa kada je u pitanju sklapanje određenih ugovora i sl.“(M5)*

U svojim izjavama ispitanici su spominjali razne poglede na kompleksnost hotelijerstva te se složili kako ona uvelike može utjecati na proces pružanja usluge, ali i da je kvalitetna organizacija bitna u smanjivanju mogućeg utjecaja. Ispitanica M4 napominje kako je dobra organizacija poslovanja ključna kako korisnik ne bi osjetio navedenu kompleksnost u poslovanju: *„Otežava nam, ali je organizacija pola posla...jako ovisimo o drugima i vrlo je bitno da je organizacija na nivou da krajnji korisnik ne osjeti pozadinu priče.“ (M4)*

Zaključno, ispitanici se slažu sa izjavom te argumentom kako kompleksnost odnosa u hotelijerstvu može utjecati, pozitivno ili negativno na sam proces pružanja usluge korisniku.

**P3: Fizička dobra/stvari koje turisti koriste/konzumiraju tijekom odmora (hotelski restoran, hotelske sobe, suveniri, itd.) stvaraju vrijednost za korisnika zbog usluge koju pružaju (hotelski restoran = hrana, hotelske sobe = smještaj, suveniri = uspomene).**

Navedena izjava upotpunjuje treći aspekt uslužno dominantne logike koji govori kako su dobra mehanizam distribucije za pružanje usluga, a koja u ovome primjeru predstavljaju restoran, hotelska soba i suveniri. Svaki ispitanik izrazio se na svoj način, primjerice, ispitanica M1 navela je kako su fizička dobra i usluge povezani te ovisni jedni o drugome sa čime se složio i ispitanik M7. U svojim odgovorima izjavili su:

*„...Jedno s drugim je usko povezano te je vrijednost usluge ključna, ...“ (M1)*

*„...hardware bez softwarea nemože funkcionirati.Građevine, zgrade, sobe ili restoran to je sve hardware koji se mora nadopuniti softwareom kako bi dobilo dodanu vrijednost koju korisnik cijeni, ...“ (M7)*

Nasuprot navedenim stavovima, ispitanici M3 i M4 ukazali su na osjećaje korisnika, izjavivši: *„...gost dolazi zbog doživljaja koji će osjetiti.“(M3)*

*„...ništa opipljivo, nego usluga koja mora biti na nivou i koju gost nosi sa sobom doma, taj osjećaj je li mu ta usluga dobra, je li zadovoljan i sl.“ (M4)*

Neki od ispitanika potkrijepili su odgovore primjerima iz postavljenog pitanja ili vlastitog poslovanja, navodeći:

*„...ukoliko hrana u restoranu gostu ne odgovara, opremljenost i ugodno uređen interijer restorana ne može zamijeniti nezadovoljavajuću uslugu koja je pružena, odnosno hranu.“ (M1)*

*„...primjerice, ako naš barmen „proda“ priču gostu o primjerice, mediteranskom koktelu, te objasni kako se u njemu nalaze karakteristične mirodije ovog područja poput ružmarina, gost će biti oduševljen doživljajem koji mu je pružen.“ (M3)*

*„Nije sve u piću koji se poslužuje na baru, moramo stvoriti neki doživljaj od toga. Primjerice, organiziramo neke tematske večeri, poput večeri koktela kada služimo koktele izvan standardne ponude, na vanjskom baru koji je poluotvoren kako bi gosti mogli vidjeti kako se kokteli rade. Ta usluga i iskustvo koje korisnici steknu tijekom takvih večeri imaju veću vrijednost od samog koktela koji su popili.“ (M2)*

Iako su se djelomično složili, ispitanici M4, M6 i M7 spomenuli su kako fizičke komponente mogu biti bitne određenom dijelu korisnika hotelskih usluga koje je moguće privući detaljima, uređenjem interijera i sl., napominjući kako je bitno nadopuniti fizičku ponudu adekvatnom uslugom. Svojim odgovorima ispitanici su potvrdili treću izjavu.

#### **P4: "Know-how" jednog hotela ono je što ga razlikuje od konkurencije.**

Navedeni „*know-how*“ podrazumijeva se kao *operant* resurs koji prema četvrtom aspektu uslužno dominante logike predstavljaju konkurentnu prednost poduzeća. Svi ispitanici su se složili kako „*know-how*“ razlikuje hotel od drugih hotela te su izjavili:

*„Vidljiva je razlika između hotela i unutar naše hotelske grupacije, svaki tim drugačije radi i ima svoj pristup.“ (M3)*

*„Način na koji jedan hotel posluje i način na koji je organiziran uvelike ga ističe od konkurencije. Dva hotela s istim budžetom mogu imati uvelike različite ponude, sve ovisi o znanju i kreativnosti menadžera te o tome koliko dobro poznaju svoje korisnike.“ (M2)*

*„Kombinacija organizacije, ljudska psihologija, čak i empatija i znanje, spoj svega. Smatram da je povezanost svih tih točaka koje sam navela jako bitna kako bi se dobio jedan konačan proizvod.“ (M4)*

*„U ovoj strukturi posla i rada, sve kreće od direktora, ako je tu pristup dobar, ako direktor pokaže kako se odnosi prema podređenima i prema gostima onda je follow up jednostavan, više nije standard već kultura, a kada nešto postane kultura vrlo je teško to razbiti.“ (M5)*

Ispitanica M1 navodi kako je na brzorastućem tržištu ključno posjedovati znanja kojima će se poduzeće istaknuti u mnoštvu konkurencije, naglašavajući time problematiku rastućeg hotelijerskog tržišta kojemu se može doskočiti hotelskim „*know-how*“ kao resursom. Ispitanica M1 izjavila je *„Danas je tržište uistinu veliko i treba znati kako uspješno konkurirati ostalim hotelima.“*

Iz navedenih izjava vidljivo je kako su ispitanici u svojim odgovorima naglasili različite komponente koje smatraju kao „*know-how*“ hotela. Iako su odgovori promatrani iz različitih perspektiva, moguće je zaključiti kako ispitanici potvrđuju izjavu i smatraju „*know-how*“ konkurentskom prednosti jednog hotela.

#### **P5: Usluge u hotelijerstvu postaju sve važnije pitanje zbog specijalizacija i outsourcinga u cijelom hotelijerskom sustavu.**

Specijalizacija i *outsourcing* usluga u sklopu uslužno dominantne logike promatra se kao proširenje osnovne ponude usluge koja se pojavljuje i kod proizvodnih poduzeća (Vargo i Lusch, 2014.). Izjava kako su specijalizacija u *outsourcing* u hotelijerstvu aktualna tema, izazvala je podijeljena mišljenja kod ispitanika. S jednim dijelom izjave su se složili svi ispitanici, a to je dio koji se odnosi na usluge u hotelijerstvu koje postaju važne zbog potražnje i očekivanja korisnika, što je zapravo odraz i rezultat specijalizacije i segmentacije hotela. Neki od ispitanika su izjavili:

*„Diferencijacija hotela je trenutna realnost, prije je hotel bio hotel, a ako ima bazen to je bio vrhunac. Sada je iznimno bitno je li taj hotel family, adults only, spa hotel, itd., to je kao da idete na Netflix i želite gledati dramu, tražiti ćete dramu, a ne thriller.“ (M5)*

*„Mi također kao i neka ostala poduzeća u području turizma imamo razvrstane objekte prema određenim uslugama koje pružaju i grupama gostiju kojima su namijenjeni, tako imamo dječje hotele, kongresni segment, jer upravo ono što svi ustvari želimo je da ta sezona što duže traje...“ (M6)*

*„Hoteli se sve više segmentiraju prema željama korisnika i pokušavaju što više ponuditi gostima unutar samog objekta.“ (M2)*

Dok su se ispitanici složili sa specijalizacijom u hotelijerstvu, na spomen outsourcinga se većina ispitanika složila kako outsourcing nije nužan u hotelijerstvu. Dio ispitanika koji se djelomično slaže s izjavom navodi:

*„Slažem se da je tržište preopterećeno, ali osobno se ne slažem sa outsourcingom u cijelosti, ja bih se bazirao na zapošljavanju domaćeg stanovništva i da im se ponude dobri uvjeti rada,...koliko sam upoznat sa outsourcingom drugih odjela našeg hotela, primjerice u domaćinstvu ,outsourcing usluga čišćenja nije bio toliko kvalitetan koliko je trebao biti prema standardima hotela.“ (M3)*

*„Što se tiče outsourcinga, ja sam uvijek bio zagovornik toga da se sve radi „in house“, dakle naša animacija, naš odjel hrane i pića, domaćinstva, bez da se dovode ljudi preko agencija. Međutim, realnost je takva i nemamo dovoljno ljudi za rad u hotelijerstvu i sam outsourcing postaje neophodan.“ (M5)*

*„Ukoliko se hotelu isplati za pružanje usluge angažirati neku agenciju, onda sam apsolutno za to, ali za outsourcing zaposlenika i zapošljavanja preko agencija ne, iako se trenutno bez toga ne može.“ (M2)*

*„...svima bi nama bilo lakše, barem nama koji se bavimo HR-om, da nemamo outsourcinga, da nemamo stranih radnika, da imamo svoje radnike, jer bi nam to bilo jednostavnije,...agencije za zapošljavanje, konkretno outsourcing, je nešto što je neminovno i ne možemo od toga pobjeći.“ (M6)*

S druge strane, ispitanica M4 se dotaknula i ostalih oblika *outsourcinga* percipirajući ga kao pozitivnim, navodeći: *„...cilj da se gost što dulje zadržava u objektu i da troši novac unutar našeg objekta, što čak gosti i sve više očekuju, da dođu na jedno mjesto i da na jednom mjestu imaju sve. Zbog toga moramo nuditi i animaciju i sport i glazbu, itd. pa ovisimo o nekom outsourcingu koji moramo angažirati.“*

Navedeni odgovori povezani su s aktualnim trendom uvoza radnika iz trećih zemalja, što nije zaobišlo ni hotelijerstvo. Ispitanici iz toga razloga *outsourcing* povezuju s negativnom konotacijom te odgovore većinski povezuju s *outsourcingom* zaposlenika. Iz navedenih razloga moguće je zaključiti kako je izjava djelomično potvrđena iz razloga što su odgovori ispitanika, pod utjecajem novonastale situacije na tržištu rada, podijeljeni.

**P6: Vrijednost tijekom turističkog iskustva ne stvara samo pružatelj usluge, već i korisnik usluge zajedničkom odnosu s pružateljem usluge.**

Smisao ove izjave polazi od sukreacije vrijednosti u procesu pružanja usluge, prema kojoj su napori korisnika i pružatelja usluge jednako bitni prilikom kreiranja vrijednosti u procesu pružanja usluge. Ova je izjava kod ispitanika shvaćena na različite načine te ispitanici M2, M3 i M4 navode kako su znanja korisnika usluge, njihova očekivanja te stavovi prilično važni prilikom sukreacije vrijednosti te potencijalno mogu utjecati na cjelokupnu percepciju usluge.

*„Slažem se da je izjava istinita, ako korisnik dođe na godišnji odmor i nije dobre volje, teško da ćemo nešto postići kod njega. Probat ćemo, ali ako je korisnik opterećen drugim stvarima i ne može se opustiti na svom odmoru, sumnjam da će mu iskustvo biti pozitivno.“ (M3)*

*„Primjerice, ukoliko konobar prezentaciju vina odradi vrlo profesionalno, a korisniku ta prezentacija ne predstavlja doživljaj jer ju ne cijeni kao važnu, već samo želi popiti čašu vina, onda se usluga ne može adekvatno pružiti jer korisnik ne surađuje sa konobarom i odbija primiti uslugu na nivou na kojem ona treba biti. Neće svaki korisnik isto cijiniti primljenu uslugu, to je vrlo subjektivno.“ (M2)*

*„...idemo otvorenim pristupom, računamo da će jednako reagirati svaki gost, međutim, neki gosti uopće ne žele pažnju, ne žele isti vid usluge kakav želi neki drugi gost. Svaki je gost individua za sebe.“ (M4)*

Pored navedenih razloga, ispitanik M5 dotaknuo se važnosti znanja koje posjeduju korisnici prilikom dolaska u hotel, a kako bi realno mogli percipirati uslugu. U svom odgovoru izjavljuje: *„Usudio bih se reći da je vrijednost subjektivna. Najbanalniji primjer, nekolicinu nam se puta dogodilo da je korisnik došao i tvrdio kako je bukirao hotel, a bukirao je annex. Da je gost bolje čitao, više istraživao, ne bi došlo do toga nesporazuma.“* Kao još jedan bitan segment navodi i vrijeme koje je korisnicima potrebno kako bi razmotrili sve segmente hotelske ponude, što im današnji tempo života ne dopušta zbog čega dolaze u hotelski objekt neinformirani.

Ostali ispitanici su se složili s izjavom te zaključili kako se usluga ne može pružiti bez korisnika usluge. Svi navedeni odgovori upućuju na potvrdu šeste izjave o važnosti sukreacije korisnika usluge u procesu pružanja usluge.



**P7: Ako vrijednost za korisnika usluge generiraju korisnik i pružatelj usluge zajedno, tada pružatelj usluge ne može stvoriti vrijednost za korisnika ako on ne prihvati ponudu.**

Sedma izjava direktno je povezana sa sedmim aspektom uslužno dominantne logike prema kojemu poduzeće ne može isporučiti vrijednost, već samo ponuditi vrijednost korisniku usluge. Ispitanici su se složili s ovom izjavom dok su svoje odgovore svjesno ili nesvjesno povezali s prethodnom izjavom. Ispitanica M1 nadovezala se odgovorom na šestu izjavu te izjavila: „Korisnik usluge u ovom odnosu igra ključnu ulogu....usluga se ne može pružiti ako korisnik istu tu uslugu ne zahtjeva i ne traži.“

Ostali ispitanici izjavili su kako se korisnicima uvijek treba posvetiti pažnja, ali treba posjedovati posebna znanja i vještine kako bi se prepoznala zainteresiranost korisnika za uslugu. Ispitanik M3 naveo je kako je svakako bitno ponuditi vrijednost korisniku, a on će sam odlučiti o ishodu interakcije, što je potvrdila i ispitanica M4.

*„...možemo se mi potruditi oko korisnika, ali ne možemo biti ni prenapadni u tome jer to ne vodi ničemu. Korisnik je taj koji zadnji kaže da ili ne.“ (M3)*

*„Primjerice, možemo naglasiti da nudimo uslugu „fine dininga“ za koji mi smatramo da je zaista „high class“ ovdje, nažalost može doći gost koji je jeo u boljim restoranima i reći da njemu to nije dovoljno dobro.“ (M4)*

Konkretnim primjerom iz poslovanja, ispitanik M2 potvrdio je izjavu, izjavivši: „... primjer toga je minibar, on kao usluga stoji na raspolaganju svim gostima hotela u sobi, ali oni sami odlučuju žele li ga koristiti, poslužiti se pićima iz minibara. Identično kao kod prošlog primjera, konobar će prezentirati vino ukoliko gost to dopusti, ako on to smatra nepotrebnim onda se usluga neće pružiti i vrijednost se neće stvoriti. Isto tako, ukoliko gost ne iskoristi uslugu minibara, mi smo ponudili uslugu a korisnik odlučuje želi li tu vrijednost ili ne.“

Zaključno, ispitanici M5, M6 i M7 složili su se kako je ključno u ponudi vrijednosti usluge biti što realniji kako bi varijacije u reakcijama korisnika bile svedene na minimum. Smatraju kako je transparentnost u ponudi iznimno važna te kako je potrebno pratiti komunikacijske kanale koji korisnicima pružaju informacije o hotelu.

Iako su se u svojim odgovorima dotaknuli različitih segmenata ponude vrijednosti, ispitanici potvrđuju sedmu izjavu.

**P8: Iz razloga što korisnik usluge odlučuje je li nešto korisno ili nije, sve hotelijerske organizacije bi trebale biti orijentirane na korisnike usluge i temeljene na odnosima.**

Pogled usmjeren na uslugu je sam po sebi orijentiran na korisnika usluge i relacijski zbog sukreacije korisnika usluge u procesu pružanja usluge. Na navedenom tragu temelji se osma izjava koja govori kako bi sve hotelijerske organizacije trebale biti orijentirane na korisnike usluge i temeljene na odnosima, jer su korisnici ti koji određuju vrijednost usluge. Ispitanici u svojim izjavama navode kako su korisnici hotelske usluge i njihovo zadovoljstvo ključ poslovanja, argumentirajući:

*„Hotelsko poduzeće se treba prilagoditi željama gosta kako bi bilo uspješno te prema tome voditi čitavo poslovanje.“ (M1)*

*„Naravno da se slažem, sve uslužne djelatnosti u fokusu imaju korisnika, jer da nema korisnika, onda ne bi imali ni mi kome pružati svoju uslugu. (M6)*

*„Svima nam je cilj zadovoljiti korisnike i uvjeriti ih da se ponovo vrate u hotel.“ (M2)*

U svojim odgovorima ispitanici su spomenuli neke od načina kako grade i održavaju odnose s korisnicima usluge, čime su potvrdili osmu izjavu. Primjerice, ispitanik M2 spomenuo je kako i zaposlenici, odnosno pružatelji usluge u ovom odnosu imaju važnu ulogu, navodeći: *„Tu su također bitni zaposlenici, ukoliko stvore određenu povezanost s korisnikom, primjerice, ako konobar zapamti njegovu narudžbu prvi dan boravka i da mu do znanja da je bitan, gost će se osjećati prihvaćeno i njegov boravak će dobiti poseban značaj.“*

Nadalje, ostatak ispitanika (M4, M5, M6) navodi programe vjernosti, prigodne popuste, slanje *newslettera* i sl. kao oblike održavanja odnosa s korisnicima usluge. Također, navode kako je ključ stvoriti „goste povratnike“, odnosno korisnike koji će se kontinuirano vraćati u hotel, o čemu ovisi način na koji grade odnose sa svakim pojedincem.

Ispitanik M7 osvrnuo se na važnost transparentnosti prilikom kreiranja ponude, što se povezuje sa segmentom etičnosti u hotelskom marketingu, kako je ranije u radu navedeno. Ispitanik smatra kako je nužna transparentnost u marketingu i prodaji kako bi se kod korisnika stvorio osjećaj sigurnosti i povjerenja. Ispitanik M7 je izjavio: *„...bitno je biti transparentan i*

*stvoriti tu sigurnost i povjerenje kod korisnika da bi to bilo dugotrajno i da bi nam se vraćali.“*

Ispitanici su svojim odgovorima potvrdili osmu izjavu, složivši se kako su korisnici usluge ključ njihovog poslovanja te kako je ključno osnovati i održavati odnose s njima kako bi postali lojalni korisnici usluge.

**P9: Svi pružatelji usluga, različitih specijalizacija, u turističkom sustavu trebaju raditi zajedno i surađivati kako bi učili jedni od drugih i kombinirali resurse.**

Kao što je već navedeno, hotelska poduzeća sastoje se od kompleksnih mreža odnosa van i unutar poduzeća, što potvrđuje deveti aspekt uslužno dominantne logike koji govori kako su svi društveni i ekonomski sudionici upotpunjivači resursa uslužnog poduzeća. Ispitanici su se u potpunosti složili s izjavom te izrazili svoje slaganje na sljedeće načine:

*„Svi zajedno utječemo na kvalitetu usluge te zaključujem kako je to ključ, da učimo jedni od drugih i da si olakšavamo poslovanje.“ (M1)*

*„To je ključ jednog cirkularnog funkcioniranja, jedno bez drugog ne može. Ako zakaže samo jedan lanac u cijelom sustavu, dolazimo do problema.“ (M7)*

*„... potrebno je napraviti neku vrstu ponude kako bi se gost vratio, ne samo u hotel nego i u destinaciju. Hotel više nije dovoljan, potrebno je više branša uključiti iz turizma ali i mimo turizma da bi sve to funkcioniralo.“ (M5)*

*„Ovisimo kako mi o njima, tako i oni o nama, osobito u punoj sezoni kada se radi o nekim eventima se pokazuje naša sinergija. Jedni drugima radimo reklamu i privlačimo korisnike i ovisimo jedni o drugima. Velika je važnost dobre međusobne povezanosti.“ (M4)*

*„Na primjer, ako turistička zajednica organizira gastronomsku manifestaciju, u organizaciju treba uključiti šefove hotelskih restorana kako bi posjetiteljima dočarali i njihove gastronomske ponude. Možda gosti odluče boraviti iduće godine u određenom hotelu na temelju izvrsnog obroka koji su imali prilike probati na manifestaciji.“ (M2)*

Iako su svi ispitanici izrazili slaganje, ispitanik M3 priznao je kako nedovoljno surađuju s ostalim poduzećima, jer je za to ponekad potreban znatan budžet, što potvrđuje drugi aspekt uslužno dominantne logike i zaključak istraživanja u kojemu su Shaw, Bailey i Williams (2011.) naveli kako je hotelijerskim poduzećima ključan budžet za povećanje nivoa sukreacije

na svim razinama. Argument koji je naveo ispitanik M3 glasi: „*Nažalost, jako malo surađujemo na lokalnoj razini, ali trebalo bi se uključiti, iz moje perspektive, što više domaćih OPG-a i privatnih poduzeća...nažalost, sve diktira cijena, ukoliko ponuđena cijena nije dobra, hotel ju neće prihvatiti zbog budžeta, jer se sve na kraju dana svodi na budžet.*“ (M3)

Svi ispitanici su se složili s valjanošću devete izjave te potvrdili kako je sinergijski učinak jedna od glavnih odrednica turističkog sustava, kojeg je hotelijerstvo dio. Također, svoje odgovore su potkrijepili primjerima u kojima je vidljivo kako je i unutar njihovog poduzeća sinergija svih sudionika turističkog tržišta uistinu neophodna.

### **P10: Vrijednost tijekom turističkog iskustva određuje korisnik.**

Vrijednost usluga prema uslužno dominantnoj logici kontekstualna je i fenomenološki određena, što označava kako korisnik usluge procjenjuje je li usluga zadovoljavajuća ili ne. Navedeno je bilo predstavljeno kao smisao desete izjave sa čime su se složili svi ispitanici navodeći kako je cilj hotelskog poslovanja zadovoljiti korisnika usluge. U svojim izjavama navode:

*„Krajnji korisnik nam je najbitniji, bez njega naša usluga ne bi imala smisla.“ (M1)*

*„Da, na kraju je sve na korisniku...korisnik odlučuje je li naša ponuda bila realna ili nije.“ (M3)*

*„Korisnik je naš krajnji cilj. On mora biti zadovoljan, povratnik, citiram, „gost je kralj“ i tako se treba prema njemu i odnositi. Za korisnike sve i radimo.“ (M4)*

Pored slaganja s izjavom, ispitanica M1 navodi kako su dojmovi korisnika subjektivni te kako percipirana vrijednost usluge neće biti ista kod svih korisnika usluge. U svojoj izjavi objasnila je: *„Moramo biti svjesni kako neće svaki korisnik jednako koncipirati našu ponudu usluga.“*

Također, ispitanici su naglasili kako je važno uzimati u obzir komentare korisnika kako bi otkrili prostor za mogući napredak, navodeći:

*„...korisnici ostavljaju svoje dojmove putem komunikacijskih kanala te treba vidjeti zašto su recenzije dobre ili loše. Svojim komentarima mogu staviti pažnju na ono što potencijalno treba ispraviti.“ (M6)*

*„Rezultati unutar hotela mogu biti odlični, ali ako je ocjena korisnika loša, znači da nešto nije u redu. Korisnici su ti koji odlučuju i potrebno ih je oslušivati kako bi napredovali.“ (M2)*

Zaključno, ispitanici su potvrdili desetu izjavu te se složili kako vrijednost tijekom turističkog iskustva određuje isključivo korisnik.

#### **4.4. Diskusija**

Kako bi se pomnije analizirali odgovori ispitanika, njihovi stavovi te shvaćanja uslužno dominantne logike, moguće ih je grupirati u odnosu na ključne čimbenike SD logike, odnosno na sukreaciju vrijednosti, *operant* resurse, kompleksnost usluge, posvećenost korisniku usluge te poslovne suradnje poduzeća.

Menadžeri su svjesni uloge korisnika usluge u procesu sukreacije vrijednosti, što je lako zaključiti iz njihovih odgovora koji su upućivali na pozitivna i negativna iskustva stečena prilikom sukreacije vrijednosti, a na koja su uvelike utjecali sami korisnici usluge. S obzirom kako je sukreacija korisnika prilikom boravka u hotelskom objektu izrazito visoka te je na nju teško utjecati, marketinški menadžment trebao bi posebne napore posvetiti komuniciranju s korisnicima kako bi se navedena negativna iskustva zabilježila te u idućim interakcijama svela na minimum. Kod ispitanih menadžera moguće je primjetiti kako su odgovori na pitanja vezana uz sukreaciju bili obrazloženi s negativnim primjerima među kojima potencijalno postoji odgovarajući trend nezainteresiranosti korisnika ili manjka poznavanja usluge koja se nudi. Gallarza i sur., (2023.) u svome istraživanju su potvrdili kako postoji direktna veza između razine edukacije, prethodnih iskustva prilikom putovanja i razine sukreacije vrijednosti u hotelijerstvu, a na što pružatelji usluge ne mogu utjecati. S druge strane, raspoloženje korisnika usluge navodi se kao jedan od elemenata korisničkog ponašanja na koji je nemoguće utjecati, a uvelike utječe na rezultat pružane usluge. U već spomenutom istraživanju provedenom na korisnicima usluga integriranih resorta, Ahn i sur., (2020.) došli su do zaključka kako stupanj interakcije, spremnost na dijeljenje znanja te stupanj odaziva na ponašanje prilikom procesa sukreacije vrijednosti, znatno i pozitivno utječe na sam proces sukreacije vrijednosti. Točnije, ukoliko postoji zainteresiranost za interakcijom sa pružateljem usluge, dijeljenjem znanja te odaziv na prihvaćanje ponude od strane pružatelja usluge, ona će

se pozitivno odraziti na proces pružanja usluge. Ovaj se zaključak nadovezuje na zaključke provedenog istraživanja, jer se menadžeri slažu kako osobine korisnika mogu utjecati pozitivno ili negativno na sam proces sukreacije vrijednosti. U okviru uslužno dominantne logike, saznanja o sukreaciji vrijednosti u provedenom istraživanju podudaraju se sa nekoliko temeljnih aspekata, točnije šestim, sedmim i desetim aspektom. Aspekti govore kako je korisnik usluge uvijek sukreator vrijednosti koja mu je jedinstveno i fenomenološki određena, dok poduzeće ne može isporučiti vrijednost već ju samo ponuditi (Vargo i Lusch, 2006.). Aspekti direktno ukazuju na odgovore ispitanika koji su svjesni kako ne mogu utjecati na stav korisnika, isporučiti vrijednost ukoliko korisnik ne želi prihvatiti ponudu te sudjelovati u interakciji prilikom pružanja usluge.

Nadalje, iako su se svi menadžeri složili kako su zaposlenici i „*know-how*“ kao *operant* resursi poduzeća izuzetno bitni u poslovanju te stvaraju određenu konkurentsku prednost, postoji određena kontradiktornost u odgovorima. Naime, navedeni su negativni primjeri *outsourcinga* djelatnika koji su angažirani umjesto domaće radne snage kojoj ponuđeni radni uvjeti nisu prihvatljivi. S druge strane, menadžeri koji samostalno obavljaju regrutacije zaposlenika nalažu kako su prisiljeni *outsourcati* radnu snagu, većinom iz inozemstva, dok njihova znanja i vještina potencijalno nisu u skladu s hotelskim nivoom. Navedeni trend aktualan je na tržištu Republike Hrvatske te nije zaobišao ni hotelijerstvo. Naime, prema podacima Ministarstva turizma i sporta, u 2023. godini izdano je 42 tisuće radnih dozvola stranim djelatnicima u području turizma, što je povećanje od gotovo 10 tisuća u odnosu na godinu prije (Ministarstvo turizma i sporta, 2023.). Spomenute brojke opravdavaju zabrinutost menadžera jer se radi o znatnim promjenama na tržištu rada. Navedeni problem opravdava i analizirana literatura koja govori kako su kompetencije zaposlenika ključni izvor konkurentske prednosti te kako bi se pri regrutaciji kandidata trebali odabirati najbolji dostupni talenti na tržištu (Bowie i Buttle, 2013.), što je u situaciji manjka radne snage na tržištu rada otežano. Liu i sur., (2022.) u svome su istraživanju dokazali kako su motivirani i profesionalni zaposlenici izvor radikalnih i inkrementalnih inovacija u poduzeću, što je na primjeru luksuznih talijanskih hotela dovelo do povećanja zadovoljstva korisnika. O važnosti *operant* resursa, odnosno znanja i vještina pružatelja usluge, govore prvi i četvrti temeljni aspekti uslužno dominantne logike, prema kojima se usluga i konkurentska prednost temelje na znanjima i vještinama pružatelja usluge (Vargo i Lusch, 2008.). Usporedbom odgovora ispitanika iz provedenog istraživanja te aspekata uslužno dominantne logike, moguće je zaključiti kako je trenutna situacija na tržištu rada opravdana opasnost vanjskog okruženja

hotelskih poduzeća u Hrvatskoj, jer može utjecati na kvalitetu pružanja usluge i konkurentsku prednost poduzeća.

S druge strane, menadžeri su složni oko izjave kako je hotelijerska usluga izuzetno kompleksna što pokazuju njihovi odgovori u kojima su naveli nekoliko razloga kompleksnosti. Dok se dio menadžera vodio kompleksnošću organizacije unutar poduzeća, dio je spomenuo kompleksnost odnosa i veza van poduzeća, te važnost budžeta o kojima su ovisni. Navedeni razlozi u potpunosti su potvrdili izjavu koja im je pročitana, dok se rješenje kompleksnosti hotelijerske usluge ne nadzire u odgovorima što bi također trebalo detaljnije istražiti. Drugi aspekt uslužno dominantne logike potvrđen je u izjavama ispitanika koji su se složili kako neizravna razmjena maskira osnovni temelj razmjene zbog kombinacije dobara, institucija i novca koji znatno utječu na sam proces pružanja usluge (Vargo i Lusch, 2008.). Koliko je neizravna razmjena bitna potvrdili su Shaw, Bailey i Williams (2011.) koji su došli do zaključka kako su dostupni resursi, ponajviše budžet hotelskih poduzeća temelj za povećanje razine sukreacije korisnika.

Iako menadžeri smatraju kako su im u poslovanju korisnici usluge te njihovo zadovoljstvo ključni, segment kompleksnosti hotelijerske usluge odražava se na uspješnost ispunjenja vizija menadžera. Naime, ispitanici su se složili kako su u srži njihovog poslovanja korisnici usluge te kako sve resurse ulažu i prilagođavaju korisnicima kako bi zadovoljili njihova očekivanja. Odgovori ispitanika potvrđuju treći i osmi aspekt uslužne dominantne logike koji govore kako su dobra mehanizam distribucije za pružanje usluge te da je pogled usmjeren na uslugu sam po sebi orijentiran na korisnika usluge i relacijski određen (Vargo i Lusch, 2008.). Orijentiranost korisniku istražili su Karpen, Bove i Lukas (2016.), koji su na primjerima mnogih poduzeća poput Amazona, pokazali kako je u srži usluge orijentiranost korisniku čiji se stavovi i želje moraju uzeti u obzir kako bi se poboljšala kvaliteta pružene usluge. Karpen, Bove i Lukas (2016.) također su potvrdili peti aspekt uslužno dominantne logike koji govori kako su sve ekonomije uslužne ekonomije što je vidljivo kroz specijalizaciju i outsourcing usluga koji za cilj imaju povećanje ponude usluga. Navedeno je potvrđeno i u odgovorima ispitanika koji su se složili kako su korisnici usluge sve zahtjevniji zbog čega je specijalizacija hotela postala norma u hotelijerstvu te kako outsourcingom dodatnih usluga postižu navedenu specijalizaciju.

Konačno, poslovne suradnje poduzeća karakterizirane su kao pozitivne i poželjne u većini odgovorima menadžera. Naime, u svojim primjerima naveli su kako utjecaj javnih i privatnih organizacija, okoline i sl., ponekad otežava poslovanje i sprječava ih u pružanju adekvatnog doživljaja korisnicima usluge. Iako su u svojim odgovorima ispitani menadžeri istaknuli problematiku odnosa unutar hotelijerstva, prema devetom aspektu uslužno dominantne logike, svi društveni i ekonomski sudionici su upotpunjivači resursa te bi prema tome poduzeća trebala surađivati i izmjenjivati znanja sa partnerima, što za sve uključene strane donosi isključivo pozitivne ishode sa čime se ispitanici ne slažu u potpunosti (Vargo i Lusch, 2008.). U svojim izjavama ispitanici su naveli kako je otežavajuće upravljati kompleksnim odnosima u hotelijerstvu što ponekad negativno utječe na sve sudionike uključene u ekosustav hotela, jer pogreška jednog sudionika može ugroziti poslovanje ostalih. Može li, i do koje mjere okruženje hotelijerskih organizacija omesti menadžere u pružanju željene razine usluge korisnicima kako izjavljuju, navodi na potrebu za detaljnijim istraživanjem područja. S druge strane, neki od ispitanika smatraju kako im suradnje unutar turističkog sektora donose određene benefite te kako ih treba njegovati i potencirati u poslovanju što potvrđuje deveti aspekte uslužno dominantne logike koji se zasniva na odnosima i stvaranju vrijednosti koje iz njih proizlazi.

Ukoliko se navedeni zaključci usporede sa zaključcima koautora koji su identično istraživanje proveli na hotelijerskom tržištu Španjolske, vidljive su sličnosti i razlike u odgovorima menadžera. Hayslip i sur., (2013.) iz analiziranih odgovora iznijeli su zaključke kako ispitani menadžeri ne shvaćaju važnost korisnika u sukreciji vrijednosti tijekom pružanja usluge u potpunosti, dok su rezultati ovog istraživanja pokazali kako je prepoznata uloga korisnika u sukreciji te njihova uloga u donošenju finalnog suda o kvaliteti usluge. Nadalje, s aspekta *operant* resursa, ispitani menadžeri u istraživanju naveli su znanja i vještina zaposlenika, odnosno pružatelja usluge, jednako važnima kao i znanja i vještine korisnika usluge (Hayslip i sur., 2013.).

Iako su naveli stavove i kompetencije korisnika usluge kao utjecajnim, ispitani menadžeri u ovome istraživanju nisu navedeno percipirali kao „*know-how*“ i konkurentsku prednost poduzeća, kao ispitanici u uspoređenom istraživanju. Nadalje, s kompleksnošću hotelijerske usluge te važnošću poslovne suradnje u čitavom turističkom sektoru, složili su se menadžeri u oba istraživanja navodeći različite razloge koji su u skladu s ostalim provedenim istraživanjima i analiziranom literaturom. Konačno, Hayslip i sur., (2013.) zaključili su kako



se menadžeri slažu kako su specijalizacija i *outsourcing* jedni od ključnih konkurentskih prednosti u industriji, dok su u ovome istraživanju stavovi menadžera različiti, na što potencijalno utječu aktualni trendovi na tržištu hotelijerstva Republike Hrvatske, što je potrebno dodatno istražiti.

#### **4.5. Ograničenja istraživanja**

Jedno od najznačajnijih ograničenja istraživanja je ograničenje financijskih i vremenskih resursa koje je utjecalo na odabir ispitanika i trajanje ispitivanja. Naime, zbog nedostatka financijskih resursa istraživanje je provedeno na primjeru jedne hotelske grupacije i menadžera koji su zaposleni u hotelima i upravi poduzeća, unutar jednog geografskog područja, odnosno Kvarnera. Uključivanje menadžera iz različitih hotelskih grupacija i manjih privatnih hotela iz različitih dijelova Hrvatske u uzorak istraživanja, potencijalno bi dovelo do razlika u odgovorima ispitanika zbog različitih kultura organizacija, veličine budžeta te ostalih karakteristika poslovanja koje su otkrivene kao ključne u istraživanju.

Nadalje, vremensko trajanje intervjua bilo je većinom ograničeno na do 30 minuta zbog raspoloživosti ispitanika, pri čemu ispitanici nisu mogli detaljnije odgovarati na postavljena pitanja. Navedeno bi trebalo uzeti u obzir prilikom provođenja budućih istraživanja, jer konkretniji odgovori mogu otkriti nova saznanja i trendove, a za što je ispitanicima potrebno više vremena.

Iduće ograničenje istraživanja potječe iz karakteristika dubinskog intervjua kao metode provođenja istraživanja zbog pristranosti i pogreške ispitivača ili ispitanika. Iako su se pogreške pokušale minimizirati praćenjem vodiča za dubinski intervju, ispitanicima je bilo potrebno dodatno objašnjenje pojedinih pitanja pri čemu je ispitivač svojevolumeno postavljao potpitanja. Kako je već navedeno, svi ispitanici su zaposleni u istom poduzeću što je možebitno utjecalo na iskrenost njihovih odgovora, iako im je zajamčena anonimnost.

Zaključno, istraživanje je provedeno isključivo na menadžerima, dok je za realniju sliku potrebno ispitati direktne pružatelje usluga unutar hotelijerstva te korisnike hotelijerske usluge. S obzirom kako se većina pitanja odnosi na sam proces pružanja usluge između

pružatelja usluge i korisnika, njihovi stavovi o primjeni uslužno dominantne logike u hotelijerstvu Republike Hrvatske mogli bi se znatno razlikovati od stavova menadžera.

## 5. ZAKLJUČAK

Kao jedna od najbrže rastućih i najkompleksnijih grana na globalnoj razini, hotelijerstvo nosi izazove koje hotelijeri, a posebice menadžeri moraju vješto savladati kako bi ostali relevantni na tržištu. U isprepletenosti hijerarhija, mreža odnosa i profila korisnika hotelijerske usluge, izuzetno je izazovno organizirati poslovanje na način da se udovolji svim uključenim stranama. Kako bi hotelijerska, ali i ostala uslužna poduzeća poslovala fokusirajući se na najbitnije stavke poslovanja, primjena uslužne dominantne logike u poslovanju, može im uvelike pomoći.

Glavni motiv istraživanja je ispitati stavove menadžera o primjeni uslužno dominantne logike u hotelijerstvu Republike Hrvatske, njihovo slaganje sa aspektima logike te njihovu primjenu u trenutnom poslovanju. S obzirom na kompleksnost i kontinuiran rast broja smještajnih objekata na hotelijerskom tržištu, ključno je za hotelski menadžment poznavati i razumjeti logiku poslovanja prilagođenu uvjetima tržišta na kojem posluju. Rad objašnjava značenje uslužno dominantne logike, funkcioniranje hotelijerstva po principima uslužno dominantne logike te ga uspoređuje sa stavovima hrvatskih menadžera koji posluju u području hotelijerstva.

Prema uslužno dominantnoj logici, hotelijerska poduzeća trebala bi svoje poslovanje temeljiti na specijaliziranoj radnoj snazi, specijalizaciji i širenju osnovne ponude, suradnji u hotelijerskom i turističkom sektoru s raznim javnim i privatnim poduzećima, a sve kako bi poboljšali proces sukreacije vrijednosti u procesu pružanja usluge korisnicima. Pored navedenoga, nužna je orijentacija na korisnike koji jedini mogu vrednovati pruženu uslugu u hotelskim objektima.

Temeljni aspekti uslužno dominantne logike sastavljeni su sa ciljem usmjeravanja uslužnih poduzeća i njihovih marketinških aktivnosti na korisnika usluge, koristeći se pritom svim raspoloživim resursima. Vrijednosti u sklopu uslužno dominantne logike temeljene su na odnosima, dok je osnova stvaranja vrijednosti u sukreaciji svih uključenih strana u procesu pružanja usluge. Odnosi u uslužnim poduzećima predstavljeni su kao kompleksni i razgranati na nekoliko razina, dok se ukupnost svih odnosa naziva ekosustavom. Kompleksnost je jedna od glavnih karakteristika hotelijerstva, čiji ekosustav može biti razgranat na bezbroj načina i

razina, čineći ga adekvatnim za provođenje istraživanja o primjeni uslužno dominantne logike. Pregledom literature i već provedenih istraživanja na temu uslužno dominantne logike, moguće je zaključiti kako su uslužno dominantna logika i njezini temeljni aspekti primjenjivi u praksi te podložni daljnjim istraživanjima koja će otkriti nova saznanja u području marketinga, što se odnosi i na hotelijerstvo.

Iako su se ispitani menadžeri složili s valjanošću većine aspekata uslužne dominantne logike, iz njihovih stavova jasno je zaključiti kako je nemoguće pridržavati se svih segmenata u poslovanju. Naime, sve aktivnosti potrebno je uskladiti s budžetom hotela koji ponekad nije dostatan za njihovu realizaciju cilj, a da udovolje svim zahtjevima korisnika, koji su, kako kažu, u današnje doba sve zahtjevniji. Također, pronaći specijaliziranu radnu snagu otežavajuće je zbog manjka ponude na tržištu radne snage i trenda uvoza strane radne snage. Još jedna od stavki na koju je nemoguće utjecati je raspoloženje korisnika i spremnost na sukreaciju što ih također koči u pružanju adekvatne usluge korisnicima, a na što ne mogu utjecati. Iako postoje neka od ograničenja, menadžeri prepoznaju i shvaćaju značenje uslužno dominantne logike te se slažu kako je njena primjena u okvirima hotelijerstva opravdana.

Iako je istraživanje polučilo željene rezultate i potvrdilo valjanost primjene uslužno dominantne logike u hotelijerstvu Republike Hrvatske, navedeno područje nužno je detaljnije istražiti kako bi menadžeri, pružatelji usluga te ostale organizacije u hotelijerstvu spoznali elemente poslovanja kojima uslužno dominantna logika daje novi smisao. Također, ovim radom otkrili su se određeni trendovi u hotelijerstvu koji kontriraju uslužno dominantnoj logici te prema stavovima menadžera negativno utječu na poslovanje njihovih hotela. Idući korak u istraživanju trebao bi uključiti uspostavljanje mjerila i mjernih instrumenata koji bi prikazali kvantitativne podatke te mjerili učinke i utjecaje određenih varijabli uslužno dominantne logike na hotelijerstvo. Naime, istraživanjem su otkriveni određeni trendovi koji bi pomoću mjerila mogli biti konkretnije određeni i analizirani, a direktno su povezani sa primjenom uslužno dominantne logike u hotelijerstvu.

## POPIS LITERATURE

1. Ahn, J., Back, K. J., Barišić, P., i Lee, C. K. (2020.), Co-creation and integrated resort experience in Croatia: The application of service-dominant logic, *Journal of Destination Marketing & Management*, 17, str. 1-8. Preuzeto s: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212571X20300652>
2. Akaka, M. A., i Parry, G. (2019), Value-in-context: An exploration of the context of value and the value of context, u: Maglio, P.P., Kieliszewski, C.A., Spohrer, J.C., Lyons, K., Patrício, L., Sawatani, Y. (ur.), *Handbook of service science: Research and Innovations in the Service Economy*, 2, Cham: Springer, str. 457-477. Preuzeto s: [https://www.academia.edu/download/76533807/978-3-319-98512-1\\_20.pdf](https://www.academia.edu/download/76533807/978-3-319-98512-1_20.pdf)
3. Berc-Radišić, B. (2004.), *Marketing u hotelijerstvu*, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment
4. Buhalis, D., i Leung, R. (2018), Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem, *International Journal of Hospitality Management*, 71, str. 41-5. Preuzeto s: [https://eprints.bournemouth.ac.uk/30148/1/SmartHospitalityIJHM\\_Paper\\_R1%20%281%29.pdf](https://eprints.bournemouth.ac.uk/30148/1/SmartHospitalityIJHM_Paper_R1%20%281%29.pdf)
5. Bowie, D., i Buttle, F. (2013.), *Hospitality marketing*, Oxford: Elsevier
6. Canestrino, R., Bonfanti, A. i Magliocca, P. (2018.), Value co-creation in the hospitality industry: learning from the Vascitour experience, *Italian journal of management*, 36(107), str. 23-47. Preuzeto s: <https://ojs.sijm.it/index.php/sinergie/article/view/736>
7. Chandler, J. D., i Vargo, S. L. (2011.), Contextualization and value-in-context: How context frames exchange, *Marketing theory*, 11(1), str. 35-49. Preuzeto s: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1470593110393713>
8. Cova, B., i Salle, R. (2008.), Marketing solutions in accordance with the SD logic: Co-creating value with customer network actors, *Industrial marketing management*, 37(3), str. 270-277. Preuzeto s: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850107001538>
9. Davey, J., Alsemgeest, R., O'Relly-Schwass, S., Davey, H. i Fitz-Patrick, M. (2017.), Visualizing intellectual capital using service-dominant logic: What are hotel companies reporting? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), str.

- 1745-1768. Preuzeto s: <https://www-emerald-com.ezproxy.nsk.hr/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-12-2015-0733/full/pdf?title=visualizing-intellectual-capital-using-service-dominant-logic-what-are-hotel-companies-reporting>
10. Dilek, S. E. i Harman, S. (2018.) Hospitality marketing: A historical perspective, u: Gursoy, D., ur., *The Routledge Handbook of Hospitality Marketing*, Oxon:Routledge, str. 9-20.
  11. Gallarza, M., Gil-Saura, I., i Arteaga-Moreno, F. (2023.), Bridging service dominant logic and the concept of customer value through higher order indexes: Insights from hospitality experiences. *European Journal of Tourism Research*, 35, str. 3510-3510. Preuzeto s: <https://ejtr.vumk.eu/index.php/about/article/view/3104>
  12. Giannopoulos, A., Skourtis, G., Kalliga, A., Dontas-Chrysis, D. M., i Paschalidis, D. (2020), Co-creating high-value hospitality services in the tourism ecosystem: Towards a paradigm shift?, *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing (JTHSM)*, 6(2), str. 3-11. Preuzeto s: [https://mpa.ub.uni-muenchen.de/100670/1/MPPA\\_paper\\_100670.pdf](https://mpa.ub.uni-muenchen.de/100670/1/MPPA_paper_100670.pdf)
  13. Grönroos, C. (2006.), Adopting a service logic for marketing. *Marketing theory*, 6(3), str. 317-333. Preuzeto s: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1470593106066794>
  14. Grönroos, C., i Gummerus, J. (2014), The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic, *Managing service quality*, 24(3), str. 206-229. Preuzeto s: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MSQ-03-2014-0042/full/html>
  15. Hayslip, T. B., Gallarza, M. G., i Andreu, L. (2013.), Service-dominant logic and value in tourism management: a qualitative study within Spanish hotels managers. *Journal of Business Theory and Practice*, 1(2), str. 303-328. Preuzeto s: <http://archives.marketing-trends-congress.com/2012/Materials/Papers/Services%20Marketing/HayslipAndreuGallarza.pdf>
  16. Jadran d.d. (2024.), *Izvešće posloводства za 4. kvartal 2023*. Preuzeto s: <https://www.jadran-crikvenica.hr/datastore/filestore/60/Cetvrti-kvartal-4Q.nerevidirano-konsolidirano-2023.godina-PDF.pdf>
  17. Kanaet, M. (2016.), Upravljanje marketingom u hotelijerstvu. Završni rad. Split: Ekonomski fakultet
  18. Kuzgun, E., i Asugman, G. (2015.), Value in services—a service dominant logic

- perspective, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, str. 242-251. Preuzeto s: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281505226X>
19. Lashley, C. (2000), In search of hospitality: Towards a theoretical framework, *International journal of hospitality management*, 19(1), str. 3-15. Preuzeto s: [https://www.academia.edu/download/75495209/s0278-4319\\_2899\\_2900035-320211201-6570-1nmx816.pdf](https://www.academia.edu/download/75495209/s0278-4319_2899_2900035-320211201-6570-1nmx816.pdf)
20. Liu, X., Zeng, Y., He, J., i Li, Z. (2022.), Value cocreation research in tourism and hospitality: a comparative bibliometric analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), str. 663-686. Preuzeto s: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-05-2021-0666/full/html>
21. Lusch, R. F., Vargo, S. L., i O'brien, M. (2007.), Competing through service: Insights from service-dominant logic *Journal of retailing*, 83(1), str. 5-18. Preuzeto s: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435906000649>
22. Marr, B., Schiuma, G., i Neely, A. (2004), The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers, *Journal of intellectual capital*, 5(2), str. 312-325. Preuzeto s: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14691930410533722/full/html>
23. Ministarstvo turizma i sporta: Kongres hotelijera: radna snaga najveći izazov (2023.). Preuzeto s: <https://mint.gov.hr/vijesti/kongres-hotelijera-radna-snaga-najveci-izazov/23661>
24. Morrison, A., i O'Gorman, K. (2008.), Hospitality studies and hospitality management: A symbiotic relationship, *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), str. 214-221. Preuzeto s: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431907000503>
25. Nain, A. (2018.), A Study on Major Challenges Faced by Hotel Industry Globally, *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(1), preuzeto s: [https://www.researchgate.net/profile/Akshay-Nain/publication/327282314\\_A\\_Study\\_on\\_Major\\_Challenges\\_Faced\\_by\\_Hotel\\_Industry\\_Globally/links/5b8667eea6fdcc5f8b6ed100/A-Study-on-Major-Challenges-Faced-by-Hotel-Industry-Globally.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Akshay-Nain/publication/327282314_A_Study_on_Major_Challenges_Faced_by_Hotel_Industry_Globally/links/5b8667eea6fdcc5f8b6ed100/A-Study-on-Major-Challenges-Faced-by-Hotel-Industry-Globally.pdf)
26. Nasution, H. N., & Mavondo, F. T. (2008.), Customer value in the hotel industry: What managers believe they deliver and what customer experience, u: *International Journal of*

- Hospitality Management*, 27(2), str. 204-213. Preuzeto s: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431907000758>
27. Nestoroska, I., i Petrovska, I. (2014.), Staff training in hospitality sector as benefit for improved service quality, u: Perić, J. (ur.), *Proceedings of 22nd Biennial International Congress Tourism and Hospitality Industry 2014* (str. 437-448), Opatija: CABI. Preuzeto s: <https://www.cabidigitallibrary.org/doi/pdf/10.5555/20193386766#page=442>
28. Ordanini, A., i Parasuraman, A. (2011.), Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: a conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Service Research*, 14(1), str. 3-23. Preuzeto s: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094670510385332>
29. Ozretić Došen, Đ. (2010.), *Osnove marketinga usluga*, Zagreb: Mikrorad
30. Park, S. Y., i Vargo, S. L. (2012.), The service-dominant logic approach to tourism marketing strategy. *Strategic marketing in tourism services*, 231, str. 231-246. Preuzeto s: <https://www.google.com/books?hl=hr&lr=&id=REZIXstT23gC&oi=fnd&pg=PA231&dq=the+service+dominant+logic+approach+tourism&ots=ACeiDnE0LQ&sig=UIGUoHW6ozddYBRqw86hrYGbo0w>
31. Pavić, Ž. i Šundalić, A. (2021.) *Uvod u metodologiju društvenih znanosti*, Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Stroosmayera
32. Popesku, J. (2013.), *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum
33. Roeffen, D., i Scholl-Grissemann, U. (2016.), The importance of customer co-creation of value for the tourism and hospitality industry, *Open tourism: Open Innovation, crowdsourcing and co-creation challenging the tourism industry*, str. 35-46. Preuzeto s: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-54089-9\\_3](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-54089-9_3)
34. Shaw, G., Bailey, A., i Williams, A. (2011.), Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry. *Tourism management*, 32(2), str. 207-214. Preuzeto s: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517710001044>
35. Slattery, P. (2002), Finding the Hospitality Industry, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 1(1). Preuzeto s: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=f6ea3d6ff5ebbe31fe6>



d083b5052a6aa5f93cb31

36. Vargo, S. L., i Lusch, R. F. (2004.), Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of marketing*, 68(1), str. 1-17. Preuzeto s: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
37. Vargo, S. L., i Lusch, R. F. (2006.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. New York: M.E. Sharpe
38. Vargo, S. L., i Lusch, R. F. (2008.), Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of marketing Science*, 36, str. 1-10. Preuzeto s: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-007-0069-6>
39. Vargo, S. L., i Lusch, R. F. (2014.), Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be. U: Vargo, S. L., i Lusch, R. F., ur., *The service-dominant logic of marketing*, London: Routledge str. 43-56. Preuzeto s: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315699035-4/service-dominant-logic-stephen-vargo-robert-lusch>
40. Vargo, S. L., i Lusch, R. F. (2017), Service-dominant logic 2025, *International journal of research in marketing*, 34(1), str. 46-67. Preuzeto s: [https://sdlogic.net/pdf/vargo\\_lusch\\_2017\\_ijrm.pdf](https://sdlogic.net/pdf/vargo_lusch_2017_ijrm.pdf)
41. Velikova, E. (2008), Individualization of the Hotel Service, *Ekonomija i menadžment*, 4(2), str. 55-60. Preuzeto s: <https://em.swu.bg/images/SpisanieIkonomikaupload/SpisanieIkonomika2008/INDIVIDUALIZATION%20OF%20THE%20HOTEL%20SERVICE.pdf>

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Razlikovanje <i>operand</i> i <i>operant</i> resursa prema proizvodno i uslužno dominantnoj logici.....	3
Tablica 2: Objašnjenje izvornih i modificiranih aspekata uslužno dominantne logike .....	5
Tablica 3: Razmjena vrijednosti po razinama konteksta.....	12
Tablica 4: Pregled integriranih vrijednosti usluga u potrošnji .....	13
Tablica 5: Profili ispitanika .....	34

## **POPIS ILUSTRACIJA**

### **Popis slika**

Slika 1: Hotelijerski ekosustav .....	22
Slika 2: Uloga etike u sukreaciji vrijednosti .....	26

# ŽIVOTOPIS STUDENTA

KATARINA JUREN

## OSOBNJE INFORMACIJE:

Adresa: Poljska ulica 12, 10361 Sesevetski Kraljevec  
Broj telefona: +385 91 1704 100  
E-mail: [jurenkatarina@gmail.com](mailto:jurenkatarina@gmail.com)

## RADNO ISKUSTVO:

Lipanj 2023. RECEPTIONARKA  
Jadran hoteli i kampovi- Crikvenica

Veljača 2022.-  
lipanj 2022. TURISTIČKA ANIMATORICA  
Rirus d.o.o. – Familij Hotel Lišanji- Novi Vinodolski

Srpanj 2021.-  
Kolovoz 2021 TURISTIČKA ANIMATORICA  
Animator d.o.o.- Falkensteiner Hotel Park Punat- Punat, Krk

## VOLONTIRANJE:

Listopad 2021.-  
Listopad 2023. CONTENT CREATOR/EVENT MENAGER  
Studentska udruga Tourism Lab

## OBRAZOVANJE

2018. INTEGRIRANI PREDDIPLOMSKI I DIPLOMSKI STUDIJ  
POSLOVNA EKONOMIJA - SMJER MARKETING  
Ekonomski fakultet Zagreb

## VJEŠTINE I ZNANJA

Strani jezici: Engleski jezik (govor, razumijevanje, pisanje – B2)  
Njemački jezik (govor, razumijevanje, pisanje – B1)  
Talijanski jezik (govor, razumijevanje, pisanje – A1)

Digitalne vještine: MS Office, WordPress, Canva, Google Analytics, Google Ads

## PROJEKTI

Prosinac 2022. **Pub kviz - Back to childhood** (organizacija eventa, kreiranje sadržaja (vizuali, objave za društvene mreže, fotografiranje)

Ožujak 2023. **Tour de Tourism Konferencija** (organizacija eventa, kreiranje sadržaja (vizuali, objave za društvene mreže,)

## **PRILOZI**

### **Prilog 1: Vodič za intervju**

**Pitanje 1:** Temelj "dobre usluge" u hotelijerstvu proizlazi iz primjene specijaliziranih znanja i vještina pružatelja usluge, tijekom interakcije s korisnicima usluge.

**Pitanje 2:** Usluge u hotelijerstvu su vrlo složene zbog kombinacije dobara, novca i različitih institucija te je stoga teško upravljati tijekom interakcije korisnika i pružatelja usluge.

**Pitanje 3:** Fizička dobra/stvari koje turisti koriste/konzumiraju tijekom odmora (hotelski restoran, hotelske sobe, suveniri, itd.) stvaraju vrijednost za korisnika zbog usluge koju isti pružaju (hotelski restoran = hrana, hotelske sobe = smještaj, suveniri = uspomene).

**Pitanje 4:** "Know-how" jednog hotela ono je što ga razlikuje od konkurencije.

**Pitanje 5:** Usluge u hotelijerstvu postaju sve važnije pitanje zbog specijalizacija i outsourcinga u cijelom hotelijerskom sustavu.

**Pitanje 6:** Vrijednost tijekom turističkog iskustva ne stvara samo pružatelj usluge, već i korisnik usluge zajedničkom odnosu s pružateljem usluge.

**Pitanje 7:** Ako vrijednost za korisnika usluge generiraju korisnik i pružatelj usluge zajedno, tada pružatelj usluge ne može stvoriti vrijednost za korisnika ako on ne prihvati ponudu.

**Pitanje 8:** Iz razloga što korisnik usluge odlučuje je li nešto korisno ili nije, sve hotelijerske organizacije bi trebale biti orijentirane na korisnike usluge i temeljene na odnosima.

**Pitanje 9:** Svi pružatelji usluga, različitih specijalizacija, u turističkom sustavu trebaju raditi zajedno i surađivati kako bi učili jedni od drugih i kombinirali resurse.

**Pitanje 10:** Vrijednost tijekom turističkog iskustva određuje korisnik.

### **Demografski podaci:**

1. Spol ispitanika: M/Ž
2. Radni staž:
3. Obrazovanje:
4. Radna pozicija:
5. Hotel/hotelsko poduzeće: