

# Determinante kvalitete i efikasnosti u uslužnim sustavima

---

Hranilović, Iva

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:716776>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-26**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski studij Menadžment**

**DETERMINANTE KVALITETE I EFIKASNOSTI U  
USLUŽNIM SUSTAVIMA**

**Diplomski rad**

**Iva Hranilović**

**Zagreb, lipanj, 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski studij Menadžment**

**DETERMINANTE KVALITETE I EFIKASNOSTI U  
USLUŽNIM SUSTAVIMA**  
**DETERMINANTS OF QUALITY AND EFFICIENCY  
PERFORMANCE IN SERVICE OPERATIONS**

**Diplomski rad**

**Iva Hranilović, 0067509380**

**Mentor: prof. dr. sc. Jasna Prester**

**Zagreb, lipanj, 2020.**

\_\_\_\_\_Iva Hranilović\_\_\_\_\_

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_diplomski rad "Determinante kvalitete i efikasnosti u uslužnim sustavima" \_\_\_\_\_

(vrsta rada)

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 rada, 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, \_\_\_lipanj 2020. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(potpis)

## **Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku**

Postizanje odgovarajuće razine kvalitete i efikasnosti predstavlja stalni cilj za uslužne organizacije. U kompetitivnom tržišnom okruženju potrebno je iskoristiti sve unutarnje i vanjske komparativne prednosti kako bi se ne samo zadržala pozicija na tržištu, nego i napredovalo. Kao čimbenici koji utječu na kvalitetu i efikasnost prepoznati su orijentacija prema kupcu i sposobnost zaposlenika te njihovo stalno usavršavanje.

Kroz ovaj diplomski rad istražen je utjecaj navedenih čimbenika na kvalitetu i efikasnost, na način da je provedena anketa na uzorku od trideset uslužnih tvrtki u Republici Hrvatskoj. Prikazani su rezultati anketnog upitnika te njihove evaluacije u zavisnim odnosima orijentacije prema kupcu i sposobnosti zaposlenika prema kvaliteti i efikasnosti. Zaključno su iznesena ključna saznanja iz teoretskog i empirijskog dijela rada, te potencijalne posljedice koje oni predstavljaju za kvalitetu i efikasnost uslužnih sustava u praksi. Potvrđene su hipoteze da sposobnosti zaposlenika pozitivno djeluju na kvalitetu i efikasnost, te da trening vezan uz posao pozitivno djeluje na efikasnost. Dodatna analiza napravljena je u svrhu uvida u to koja kategorija determinanti kvalitete i efikasnosti najviše utječe na dobit i troškove.

Ključne riječi: usluga, kvaliteta, efikasnost, orijentacija prema kupcu, sposobnost zaposlenika

## **Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku**

Achieving the right level of quality and efficiency is an ongoing goal for service organizations. In a competitive market environment, all internal and external comparative advantages must be utilized in order to not only maintain a position in the market but also to prosper. The recognized factors that affect quality and efficiency are customer orientation, employees' abilities and their continuous improvement.

Through this paper, the impact of above mentioned factors on quality and efficiency was investigated, by conducting a survey on a sample of thirty service companies in the Republic of Croatia. The results of the survey questionnaire and their evaluation in relation to the customer relationship and the employee's ability to quality and efficiency are presented. To conclude, key insights from the theoretical and empirical part of the paper are presented, as well as the potential consequences that they present for the quality and efficiency of service systems in practice. Hypotheses have been confirmed that employees' abilities have a positive effect on quality and efficiency, and that job-related training has a positive effect on efficiency. Additional analysis was made to see which category of quality and efficiency determinants most impacts profit and cost.

**Keywords:** service, quality, efficiency, customer orientation, employee ability

# SADRŽAJ

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku

1. UVOD .....	1
1.1. Područje i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. KREIRANJE UČINKOVITIH USLUŽNIH SUSTAVA .....	3
2.1. Uloga i važnost uslužnog sektora u gospodarstvu .....	3
2.2. Upravljanje i podizanje razine pruženih usluga .....	6
2.3. Određenje kvalitete i efikasnosti u uslužnim sustavima .....	13
3. ULOGA ZAPOSLENIKA I KLIJENATA U USLUŽNIM SUSTAVIMA .....	19
3.1. Zaposlenici u uslužnim sustavima i važnost njihovog stalnog usavršavanja .....	19
3.2. Orijentacija prema klijentu kao činitelj kompetitivne prednosti .....	23
3.3. Važnost kvalitete i efikasnosti s aspekta kupca .....	27
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O ULOZI ČIMBENIKA KVALITETE I EFIKASNOSTI U KREIRANJU USPJEŠNIH USLUŽNIH SUSTAVA .....	31
4.1. Metodologija istraživanja .....	31
4.2. Rezultati istraživanja .....	32
4.3. Ograničenja istraživanja .....	41
5. ZAKLJUČAK .....	41
LITERATURA .....	43
POPIS TABLICA .....	48
PRILOZI .....	49
1. Anketni upitnik .....	49
ŽIVOTOPIS .....	50

# **1. UVOD**

Uslužne organizacije danas predstavljaju vrlo važnu značajku u svjetskom gospodarstvu. Njihov uspjeh i izdržljivost su stoga presudni u mjerenju gospodarskog napretka i potencijala. Obzirom na činjenicu rasta uslužnih djelatnosti prisutna je stalna kompetitivnost među tvrtkama koje se bore za opstanak na tržištu. Iz tog razloga potrebna je stalna nadogradnja kvalitete i učinkovitosti pruženih usluga, te su zbog toga prepoznate smjernice za postizanje komparativnih prednosti u uslužnim sustavima.

Kvaliteta i efikasnost izdvojene su kao najvažnije karakteristike djelovanja uslužnih sustava u svim sektorima koji se bave pružanjem usluga. U nizu brojnih čimbenika koji utječu na kvalitetu i efikasnost pružene usluge posebno se izdvaja uloga orijentacije prema kupcu kao vanjska komparativna prednost koja treba biti ugrađena u uslužne procese. Također se izdvaja i sposobnost zaposlenika te njihovo stalno usavršavanje koji predstavljaju unutrašnju komparativnu prednost tvrtke koju je nemoguće imitirati. Dakle, orijentacija prema kupcu i sposobnost zaposlenika u uslužnim sustavima zajedno s njihovim stalnim usavršavanjem, ističu se kao bitne determinante u postizanju razine kvalitete i učinkovitosti. Njihovo zajedničko djelovanje pridonosi postavljenim ciljevima za postizanje razine kvalitete i učinkovitosti uslužnih sustava.

U sklopu ovog diplomskog rada prikazati će se djelovanje uslužnih sustava u smislu postizanja kvalitete i efikasnosti kao njihovih najvažnijih karakteristika, a istražena je važnost orijentacije prema kupcu i sposobnosti zaposlenika te njihovo stalno usavršavanje u odnosu na pruženu razinu kvalitete i učinkovitosti.

## **1.1. Područje i cilj rada**

Područje ovog diplomskog rada je djelovanje uslužnih sustava u smislu postizanja kvalitete i efikasnosti kao njihovih najvažnijih karakteristika. Kao bitne determinante u postizanju razine kvalitete i učinkovitosti prepoznate su uloga orijentacije prema kupcu i sposobnosti zaposlenika u uslužnim sustavima zajedno s njihovim stalnim usavršavanjem.



Cilj rada je istražiti djelovanje čimbenika kvalitete i efikasnosti u uslužnim sustavima, konkretno važnost orijentacije prema kupcu i sposobnostima zaposlenika te njihovog stalnog usavršavanja prema kvaliteti i učinkovitosti kao izlaznim varijablama.

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

U svrhu pisanja rada korišteni su sekundarni izvori podataka za potrebe teorijskog dijela, te primarni izvori podataka za istraživački dio rada. Od sekundarnih izvora korištena je znanstvena i stručna literatura u obliku članaka, knjiga te internetskih stranica iz područja operacijskog menadžmenta u uslugama, kvalitete usluga, menadžmenta ljudskih potencijala, te menadžmenta znanja. Podaci za empirijsko istraživanje prikupljeni su na prigodnom uzorku od 30 poduzeća putem anketnog upitnika te preko financijskih izvještaja istih poduzeća kako bi se dobio uvid u njihovu efikasnost, te prihod i dobit. Odgovori iz anketnog upitnika i podaci iz financijskih izvještaja služili su kao podloga za provedbu regresijske analize kako bi se ustanovilo koji faktori najznačajnije doprinose kvaliteti i efikasnosti uslužnih sustava.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je strukturiran u pet dijelova. U prvom dijelu, u uvodu, navode se područje i cilj rada, načini prikupljanja podataka te struktura rada. Središnji dio rada čini teorijski dio, gdje se u drugom poglavlju opisuju uslužni sustavi općenito. Ističe se njihova važnost za gospodarstvo, kako se uslugama upravlja i podiže njihova razina te kako se u uslugama određuje kvaliteta i efikasnost. U trećem dijelu, istaknuta je uloga zaposlenika i klijenata u uslugama, pri čemu se ističu stalno razvijanje zaposlenika kao i pojam kvalitete i efikasnosti onako kako ih kupac definira i doživljava.

Četvrti dio rada odnosi se na provedeno empirijsko istraživanje kojim su prikazani rezultati anketnog upitnika te njihove evaluacije. Opisana je metodologija istraživanja te su na kraju navedena i ograničenja kao i preporuke za provedbu budućih proširenih istraživanja na temu indikatora kvalitete i efikasnosti u uslužnim sustavima.

U zaključku se iznose ključna saznanja iz teoretskog i empirijskog dijela rada, te potencijalne posljedice koje oni predstavljaju za kvalitetu i efikasnost uslužnih sustava u praksi.

## **2. KREIRANJE UČINKOVITIH USLUŽNIH SUSTAVA**

### **2.1. Uloga i važnost uslužnog sektora u gospodarstvu**

Uslužni sektor predstavlja vrlo bitnu komponentu gospodarstva bilo koje države. Donosi izravan i značajan doprinos BDP-u i otvaranju novih radnih mjesta, osigurava presudne resurse za ostatak gospodarstva, te ima značajan efekt na cjelokupnu investicijsku klimu, koja je osnovna determinanta rasta i razvoja (Cali i sur., 2008). Danas je općenito poznato da su uspjeh i vitalnost uslužnog sektora ključni čimbenici za mjerenje napretka gospodarstva, njegove kvalitete i budućnosti. Uslužni sektor ne samo da poboljšava konkurenciju na svakom nacionalnom tržištu, već pokazuje i rast na globalnoj razini (Lee i sur., 2007). Važnost uslužnog sektora u globalnoj perspektivi očita je iz njegova sve većeg doprinosa u proizvodnji, zaposlenosti i trgovini. Uslužni sektor čini 68% ukupne svjetske proizvodnje, 39% ukupne svjetske zaposlenosti i 20% svjetske ukupne trgovine. Sektor usluga karakteriziran je kao sektor koji se najbrže razvija, ne samo u svjetskoj ekonomiji u cjelini, već i u različitim ekonomskim skupinama (Salam i sur., 2018).

Usluge se mogu definirati kao: "sve one ekonomske aktivnosti koje su nematerijalne i podrazumijevaju interakciju između pružatelja usluga i potrošača" (Van Looy i sur., 2003). Kotler i sur. (1986. prema Hollins i Shinkins, 2006) definiraju uslugu kao "bilo koja aktivnost ili korist koju jedna strana može pružiti drugoj koja je suštinski nematerijalna i ne rezultira vlasništvom nad bilo čim. Njegova proizvodnja može ili ne mora biti vezana za fizički proizvod".

Ključni elementi usluge uključuju osnovne attribute koji definiraju osnovnu pruženu uslugu; periferne fizičke attribute, one značajke i pogodnosti koje su u paketu s atributima osnovne usluge; i interaktivne attribute koji definiraju kako zaposlenici komuniciraju s kupcima u pružanju usluga (Booms i Bitner, 1981. prema Anderson i sur., 2009).

Sektor usluga konsolidira konkurentnost u naprednim ekonomijama i osigurava socijalnu skrb u manje ekonomski razvijenim zemljama. Sektor usluga je jedino područje koje je u protekla dva desetljeća nastavilo rasti i stvarati nova radna mjesta na svjetskoj razini, dok su proizvodnja (industrija) i poljoprivreda pretrpjele pad aktivnosti s naglim padom broja zaposlenih (Lee i sur., 2007). Mnoge su usluge ključni izvori za sve ili većinu drugih poduzeća, npr. infrastrukturne usluge poput energije, telekomunikacije i prometa; financijske usluge koje olakšavaju transakcije i pružaju pristup financijama za ulaganje; zdravstvene i

obrazovne usluge koje doprinose zdravoj, dobro obučenoj radnoj snazi; pravne i knjigovodstvene usluge koje su dio institucionalnog okvira potrebnog za podupiranje zdrave tržišne ekonomije (Cali i sur., 2008).

Usluge su jedini sektor od početka devedesetih koji je pridonio rastu zaposlenosti u Europi, rastu koji se uglavnom bilježi u socijalnim uslugama, financijama i poslovnim uslugama, trgovini i distribuciji, te hotelijerstvu i ugostiteljstvu (Lee i sur., 2007). U razdoblju od 1995. do 2013. godine udio uslužnog sektora u BDP-u u zemljama OECD-a povećao se za gotovo 6 postotnih bodova i približio se 80% u najjačim ekonomijama takozvane Zlatne trijade, kao što su Velika Britanija, Sjedinjene Američke Države i Francuska (Gryczka, 2016). Sektor usluga raste i u veličini, zaposlenosti i važnosti za gospodarstva svih industrijaliziranih zemalja kako opada proizvodni sektor. U industrijskim razvijenim zemljama širom svijeta povećava se doprinos BNP-a i razine zaposlenosti koje potiču od neproizvođača, ili točnije, uslužnog sektora (Hollins i Shinkins, 2006).

Teško je odrediti jedan odlučujući faktor rasta uslužnog sektora; naime, kombinacija različitih faktora igrala je ulogu u sve većoj važnosti sektora. Općenito, mogu se odrediti dvije skupine faktora:

1. Povećanje prihoda potrošača i sociološke promjene (obitelj s dvojnim primanjima, manje slobodnog vremena, povećanje životnog vijeka itd.) doveli su do veće potražnje za uslugama.
2. Povećavanje profesionalizma u tvrtkama i tehnološke promjene dovele su do stvaranja novih usluga, poglavito usluga proizvođača (Van Looy i sur., 2003).

Sektor usluga je "raznolik", jer se aktivnosti kreću od kapitalno do radno intenzivnih. Sektor služi posrednim i krajnjim zahtjevima, koje proizvode i koriste i privatno i javno tržište (Elfering, 1988. prema Rathore i sur., 2019). Napredni razvoj uslužnog sektora donio je svoj značaj svjetskim gospodarstvima, a ekonomska liberalizacija glavni je razlog brzog rasta uslužne industrije (Singh, 2014. prema Rathore i sur., 2019). Stoga je sektor usluga neprestano povećavao svoju važnost u svjetskoj ekonomiji. Iako se značaj uslužnog sektora može značajno razlikovati u usporedbi razvijenih zemalja i zemalja u razvoju, porast uslužnog sektora može se smatrati općim trendom (Van Looy i sur., 2003).

Usluge se uglavnom razlikuju od proizvodnje na pet načina. Dizajn usluge može biti i opipljiv i neopipljiv. Može uključivati artefakte i druge stvari, uključujući komunikaciju, okolinu i ponašanja. Bez obzira na oblik koji poprima, mora biti dosljedan i jednostavan za upotrebu.

1. Opipljivost - Proizvodi se mogu fizički dodirnuti, ali većina usluga je neopipljiva.
2. Prijevoz - Većina usluga se ne može prevoziti i, stoga, izvoziti.
3. Skladištenje - Budući da su usluge obično neopipljive, obično ih je nemoguće pohraniti.
4. Kontakt s kupcima – U uslugama, proizvodnja i potrošnja obično se događaju istovremeno. Kako se proizvodnja i potrošnja pojavljuju u isto vrijeme s uslugom, kupci ne mogu ne primijetiti da je usluga loše dizajnirana.
5. Kvaliteta - Mjere kvalitete u usluzi obično su kvalitativne i malo je kvantitativnih mjera. Kao rezultat, postoji veća varijabilnost usluga i teže je kontrolirati kvalitetu usluge - što se često svodi na osobu koja je pruža (Hollins i Shinkins, 2006). Još jedan pokazatelj uslužnog procesa je povećana važnost različitih vrsta uslužnih djelatnosti, ne samo u sektoru usluga, već i u proizvodnom ili poljoprivrednom sektoru (Kłosowski, 2006. prema Gryczka, 2016). To je zbog komplementarnosti usluga u odnosu na ostale sektore, kao i znanstvenog i tehničkog napretka, te razvoja telekomunikacija i informacijske tehnologije (ICT) (Gallouj i sur. 1997. prema Gryczka, 2016).

Povećanje značenja usluga u nacionalnom gospodarstvu manifestira se ne samo kroz povećani doprinos formiranju BDP-a, već i putem sve većeg broja ljudi zaposlenih u navedenim djelatnostima (Jovančević, 1997). Neki sektori usluga poput zdravstva, obrazovanja, vode i sanitarnih sektora također su izravno relevantni za postizanje ciljeva socijalnog razvoja. Uslužni sektor čini značajan udio BDP-a u većini zemalja, uključujući zemlje s niskim dohotkom, gdje često stvara preko 50% BDP-a (Cali i sur., 2008). Uslužne industrije danas najviše doprinose zapošljavanju i bruto domaćem proizvodu u većini zemalja. To nije uvijek bio slučaj. Proizvodnja hrane (poljoprivreda i stočarstvo) bila je glavna svjetska gospodarska djelatnost kroz mnoga stoljeća i još uvijek postoji u mnogim zemljama u razvoju, posebno u subsaharskoj Africi (Van Looy i sur., 2003). Pitanje je ne prijeći li u usluge, već kako i kojom brzinom prijeći u usluge. Ti su sektori usluga stoga ključni dio investicijske klime i mogu imati puno širi utjecaj na ukupne poslovne rezultate i razinu ulaganja, a samim time i na rast i produktivnost u gospodarstvu (Cali i sur., 2008).

## 2.2. Upravljanje i podizanje razine pruženih usluga

Mnoge uslužne organizacije prepoznaju da je postizanje zadovoljstva korisnika pružanjem kvalitetnih usluga ključ za njihov opstanak i dobro su svjesni da postojanje odane baze zadovoljnih kupaca povećava prodaju, smanjuje troškove, poboljšava konačne rezultate i gradi tržišne udjele (Yasin i Yavas, 1999). Vrijednost usluge može se promatrati sa stajališta pružatelja usluge i sa stajališta proizvodnog poduzeća. Tako brojna uslužna poduzeća u postupku pružanja usluge daju i proizvod. S druge strane, proizvodna poduzeća nude uslugu kako bi povećala vrijednost svoga proizvoda. Dakle, i uslužna i proizvodna poduzeća nastoje putem paketa svojega proizvoda i usluge dati što veću vrijednost klijentu kako bi se on vratio i ponovno konzumirao uslugu (Prester, 2014).

Da bi se sustavno i učinkovito suočili s problemima, uslužne organizacije mogu koristiti alate koji su se dokazali u proizvodnom sektoru, a to su:

1. Analiza uzroka (RCA): skup neformalnih i strukturalnih tehnika koji se koristi za utvrđivanje "stvarnih" uzroka organizacijskih problema.
2. Benchmarking (BM): sustavni postupak usmjeren na identificiranje najboljih praksi u odnosu na organizaciju, njezino poslovanje i kupce.
3. Reinženjering procesa (PR): radikalni redizajn procesa, organizacijske strukture i sadržaja posla, kako bi se poboljšale operativne i / ili mjere u vezi s kupcima.
4. Kontinuirano poboljšanje (CI): koncept koji potiče organizacijske promjene fokusiranjem na neprekidan ciklus planiranja, izvršavanja i evaluacije svih aspekata organizacije u svrhu vječnog poboljšanja (Yasin i Yavas, 1999).

Uloga ove četiri komponente u poboljšanju učinkovitosti sustava pružanja usluga može se sažeti kraticom IIII (ili 4 „I“ sustava pružanja usluga).

1. Istražiti. RCA se koristi za utvrđivanje korijenskih ili stvarnih uzroka problema.
2. Prepoznati. Za određivanje najbolje prakse (rješenja) problema koristi se unutarnje, natjecateljsko ili vanjsko vrednovanje.
3. Provesti. Za implementaciju rješenja koristi se reinženjering procesa.
4. Poboljšati. Kontinuirano poboljšavanje koristi se za provjeru i poboljšanje učinkovitosti reinženjeriranog procesa na trajnoj osnovi (Yasin i Yavas, 1999).

Načelo cjelovitog pristupa upravljanju kvalitetom podrazumijeva specifičan ustroj organizacije koja pruža usluge i proizvode i pri tome teži u potpunosti zadovoljiti potrebe svojih korisnika. Cjeloviti pristup upravljanju kvalitetom moguće je uspostaviti uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom, definiranjem politike kvalitete, te postupaka i procedura koji omogućuju osiguranje i kontrolu kvalitete (Westgard i sur., 1990. prema Šimundić i Topić, 2008). Usluga je obično rezultat interakcije između klijenta i uslužnog sustava, uključujući kontakt osoblje, opremu, okruženje usluge i sadržaje. Upravo ta interakcija rezultira karakteristikama usluge koje otežavaju pružanje, mjerenje i kontrolu kvalitete. Te ključne karakteristike su: simultanost proizvodnje i potrošnje usluga, pokvarljivost, heterogenost i nematerijalnost (Silvestro i sur., 1990). Najbolje svjetske kompanije izgrađuju za sebe jasnu poslovnu strategiju na načelu prema kojem je kvaliteta čimbenik istovremenog i usklađenog postizanja zadovoljstva potrošača i njihova poslovnog uspjeha. Poduzeća trebaju, prema tome, proizvoditi onu kvalitetu koju potrošači traže, jer će tako stvoriti realnu pretpostavku da, zadovoljavajući na najbolji način potrebe potrošača, postižu istodobno visoku djelotvornost i učinkovitost poslovanja (Jurčević, 2007).

Učinkovita provedba okvira koji se ovdje zagovara zahtijeva stalne i koordinirane napore svih uključenih strana i zahtijeva ispunjavanje određenih zahtjeva na tri fronte. To su:

#### 1. Organizacijski zahtjevi:

- Uprava mora izmijeniti organizacijsku kulturu, strukturu i sustav nagrađivanja za promicanje rješavanja problema, orijentacije na kupca te stalnih inovacija i poboljšanja.
- Uprava mora usvojiti organizacijsku perspektivu otvorenog sustava u poslovanju s okolinom, klijentima i internim operacijama.
- Uprava mora promicati organizacijsku strategiju koja je orijentirana na kupca.

#### 2. Menadžerski i tehnički zahtjevi:

- Uprava mora promicati sustavnu i sinergijsku upotrebu alata kao što su RCA (Istražiti), BM (Identificirati), PR (Implementirati) i CI (Poboljšati).
- Uprava mora usvojiti proaktivnu, a ne retroaktivnu filozofiju u rješavanju operativnih problema, te problema i izazova povezanih s kupcima.

#### 3. Informacijski zahtjevi

- Informacijski sustavi i srodne tehnologije moraju se koristiti za jačanje interakcije između organizacije (otvorenog sustava) i njenog okruženja i korisnika.
- Mora se uspostaviti organizacijska baza podataka koja će prikupljati, klasificirati, pratiti i pohranjivati podatke usporedne vrijednosti iz unutarnjih i vanjskih izvora.

- Trebalo bi uspostaviti sustav za podršku odlučivanju (DSS) koji će nadopunjavati donošenje menadžerskih odluka, identificiranje problema i procjenu potencijalnih rješenja (Yasin i Yavas, 1999).

Nekoliko se autora slaže da mjere kvalitete usluge mogu biti ili tvrde ili meke. Tvrde su mjere mjerljive ili objektivne; na primjer, vrijeme prekida rada računala ili udio odgovora na telefonske pozive. Meke mjere su one koje su kvalitativne, prosudbene, subjektivne i temeljene na perceptivnim podacima, na primjer, zadovoljstvo kupaca brzinom usluge ili procjena menadžera o odnosu osoblja prema kupcima. Meke mjere kvalitete usluge posebno su relevantne za mjerenje kakvoće nematerijalnih aspekata usluge (Silvestro i sur., 1990).

Ključne postavke cjelovitog pristupa upravljanju kvalitetom su:

- vrhunska kvaliteta proizvoda/usluga usmjerena na potrebe i očekivanja kupaca
- predanost upravljačkih struktura u određivanju jasnih ciljeva kvalitete, usklađenih s mogućnostima organizacije te uspostava i razvoj resursa za mjerenje i postizanje tih ciljeva
- neprekidno poboljšavanje temeljem pokazatelja koji proizlaze iz mjerenja svih ključnih procesa i aktivnosti
- brz odgovor na potrebe te procesno usmjeren razvoj proizvoda prema potrebama kupaca/korisnika
- donošenje odluka temeljem činjenica, uzimajući u obzir podatke koji proizlaze iz mjerenja procesa i aktivnosti
- aktivno uključivanje zaposlenika kroz trajnu edukaciju i obuku te njihovo poticanje u preuzimanju odgovornosti za kvalitetu
- uspostava, od strane odgovorne uprave, otvorene i suradničke kulture cjelovitog upravljanja kvalitetom za sve zaposlenike (Šimundić i Topić, 2008).

Schroeder o kvaliteti kaže sljedeće: "S gledišta potrošača kvaliteta se često povezuje s vrijednošću, korisnošću, ili pak cijenom...Kvaliteta je općenito definirana kao "zadovoljavanje ili nadmašivanje" potreba potrošača. To znači da je proizvod (roba i/ili usluga) prikladan za upotrebu od strane potrošača. Prilagođenost za upotrebu povezana je s vrijednošću koju dobiva kupac i s njegovim zadovoljstvom. Samo je kupac, a ne proizvođač, onaj koji to može odrediti" (Skoko, 2000). Kvaliteta usluge koju opazi kupac može se razlikovati od kvalitete

usluge koja se stvarno pruža. To dovodi do razlike između tehničke kvalitete ili onoga „što“ kupac percipira i „funkcionalne“ kvalitete ili „kako“ se pruža usluga: Potonja (funkcionalna kvaliteta) je najkritičniji aspekt i bavi se psihološkom interakcijom koja se odvija tijekom transakcije. Temelji se na percepciji kupca i zbog toga je izuzetno subjektivna i obuhvaća sve znakove koje kupac preuzima tijekom transakcije (Van Looy i sur., 2003).

Kvaliteta u radnom okruženju mora sadržavati:

- fizičke dokaze uslužnog okruženja, uključujući utjecaj prisutnosti kupaca i upotrebu fizičkih znakova kao supstituta za ocjenu kvalitete;
- postupanja svih sudionika u razmjeni, uključujući osjećaje i emocije svih strana u razmjeni i posljedične implikacije za zapošljavanje, obuku i ulogu koju predstavlja kontakt osoblje za kupce kao trgovci i stručnjaci za kontrolu kvalitete;
- postupci potrebni za olakšavanje pružanja usluga, uključujući potrebu da se usredotoči na svaki „trenutak istine“ koji je kupac doživio tijekom postupka pružanja usluge (Booms i Bitner, 1981. prema Stuart i Tax, 1996).

Razlika između zadovoljstva kupaca i kvalitete usluge vrlo je važna. Kvaliteta usluge oblik je stava koji predstavlja dugoročnu i sveukupnu procjenu, dok zadovoljstvo predstavlja više kratkoročnu, prosudbu baziranu na transakciji. Razina zadovoljstva korisnika rezultat je kupčeve usporedbe kvalitete usluge koja se očekuje u određenom susretu usluge s percipiranom kvalitetom usluge. To također znači da procjene zadovoljstva zahtijevaju korisničko iskustvo, dok kvaliteta ne (Van Looy i sur., 2003). Većina uslužnih tvrtki ima razdoblja naleta ili vrha i ne može pružiti kvalitetnu uslugu, osim ako ne planira i ne pripremi se za to vrijeme. Za razliku od proizvođača, uslužne tvrtke svoje proizvode ne mogu zaštititi od fluktuacija potražnje. Primjerice, proizvodni kapacitet automehaničarske radionice se gubi ako nitko ne dovede automobil na servis. U bilo kojem trenutku usluga može imati prekomjernu potražnju ili višak kapaciteta, a kvaliteta usluge može patiti u oba slučaja (Berkley i Gupta, 1995).

Neopipljivost usluga otežava, a ponekad i onemogućuje procjenu same usluge prije, a ponekad čak i nakon kupnje. Zeithaml je razvila okvir kako bi razjasnila ovo pitanje. Ona razlikuje tri kategorije kvalitete povezane s ponudom:

1. Kvalitete pretraživanja - atributi koje potrošač može odrediti prije kupnje. Dakle, kvalitete pretraživanja uključuju attribute kao što su boja, cijena, osjećaj i miris.



2. Kvalitete iskustva - atributi kao što su okus i nosivost koji se mogu razabrati tek nakon kupnje ili tijekom konzumacije.

3. Kvalitete povjerenja - atributi koje potrošač može pronaći da ih je nemoguće procijeniti čak i nakon kupnje i potrošnje. Razlika između kvalitete povjerenja i iskustva je subjektivna (Van Looy i sur., 2003).

Kontrola kvalitete započinje prikupljanjem podataka za utvrđivanje trenutnog stanja procesa. Te se informacije zatim uspoređuju sa standardom usluge kako bi se utvrdilo je li potrebno poduzeti korektivne radnje. Kad su standardi usluge subjektivni podaci o kvaliteti obično se prikupljaju izravnim promatranjem uprave. S druge strane, objektivni podaci o učinku, mogu se prikupljati i obrađivati preko informacijskih sustava (Berkley i Gupta, 1995). Prilagodba usluge za pojedinog kupca korištena je kao ključna dimenzija pri razvrstavanju usluga (Johnston, 1995). Međusobni odnosi i međuovisnost uslužnih karakteristika mogu dovesti do kompromisa. Odluke o upravljanju razvijene na temelju zahtjeva jedinstvenog cilja mogle bi dovesti do žrtvovanja učinka u drugim srodnim područjima koja se ne razmatraju. Tehnološko rješenje za neusklađenost usluge (npr. računalni sustav za unošenje narudžbi u restoranu od strane kupca) može negativno utjecati na zaseban, ali jednako važan atribut kvalitete usluge: kontakt između pružatelja i primatelja usluga (Stuart i Tax, 1996).

Kako zadovoljstvo kupca utječe na lojalnost kupaca i kako ta odanost na kraju može rezultirati preporukama, mjerni instrument obično pokriva ova tri aspekta: ukupno zadovoljstvo, lojalnost kupaca i preporuke.

1. Ukupno zadovoljstvo - Kupce treba izričito pitati o njihovom ukupnom zadovoljstvu radom organizacije.

2. Lojalnost kupaca - Uspostavljanje mjere lojalnosti kupaca omogućava procjenu odnosa zadovoljstva i lojalnosti u organizaciji. U idealnom slučaju na kraju će biti moguće procijeniti utjecaj pojedinih projekata unapređenja na lojalnost kupaca. Ova će procjena pomoći da se opravdaju ulaganja u zadovoljstvo kupaca.

3. Preporuke - Oduševljeni kupci mogu uputiti druge kupce u određenu uslužnu organizaciju (Van Looy i sur., 2003). Izvor problema s mjerenjima usluga nastaje zbog materijalne neopipljivosti izlaznih usluga. Budući da rijetko postoje jasne transakcijske jedinice za usluge, to je početak empirijskih problema u mjerenju učinka usluga (Anxo i sur., 2001).

Do sada je postignut konsenzus da je proizvod fizička stvar, dok je usluga aktivnost, proces koji se sastoji od koraka koji uključuju klijenta ili nešto što njemu pripada. Klijent često sam sudjeluje u procesu pružanja usluge. Točka kontakta s klijentom katkada se još naziva i "trenutak istine" (Johnston i Kong, 2011. prema Prester 2014). U industrijama koje karakterizira veliki broj relativno malih transakcija, kao što su financijske usluge i trgovina na malo, računalni uređaji za skeniranje na mjestu prodaje i uređaji za skeniranje crtičnih kodova sada mogu zabilježiti svaki susret s kupcima. Na primjer, u supermarketima skeneri ubrzavaju transakcije i kupcima pružaju detaljne račune. Štoviše, sustavi za skeniranje osiguravaju menadžment sa stalnim ažuriranjima zaliha i detaljnom analizom performansi po proizvodima, odjelima i trgovinama. Predviđeni rezultat je manje zaliha popularnih predmeta i poboljšano zadovoljstvo kupaca (Berkley i Gupta, 1995).

Iz istraživanja Brown i sur. (2002) razlikuju se četiri vrste konstrukata: osnovne osobine, površinske osobine, specifična ponašanja u uslugama i ocjene rada. Prvo, osnovne osobine (npr. susretljivost) su trajne dispozicije ponašanja u različitim situacijskim kontekstima. Drugo, površinske osobine (npr. orijentacija na kupca) su trajne dispozicije ponašanja u određenim situacijskim kontekstima. Treće, specifična uslužna ponašanja su radnje na radnom mjestu, čije mjerenje podrazumijeva bilježenje radnji uslužnog radnika (npr. broj osmijeha, pogrešna narudžba, vrijeme odgovora). Četvrto, ocjene rada, neovisno o izvoru (npr. samoevaluacija, nadzornik, potrošač, suradnici), odnose se na evaluacijske prosudbe ponašanja zaposlenika u određenom kontekstu.

Iz svojih istraživanja dimenzija kvalitete usluge, Zeithaml, Parasuram i Berry nastavili su s razvojem modela kvalitete usluge, poznatog kao model "jaza". Ovaj model ispituje kvalitetu usluge na temelju razlika između očekivanja kupaca u pogledu pet dimenzija i njihove percepcije o tome što je zapravo isporučeno. Tamo gdje postoje razlike nazivaju se jazom. Kako bi izmjerili ove razlike, razvili su upitnik s 22 stavke pod nazivom SERVQUAL, koji je koristan alat za procjenu. To ne znači da nije bez problema. Model ne dopušta mogućnost da kupci zapravo mogu očekivati nisku kvalitetu. Ako je kupac dobio bolju uslugu od očekivane od servisne organizacije, usluga se tada ne može klasificirati kao kvalitetna usluga ako kupac očekuje slabu kvalitetu (Hollins i Shinkins, 2006).

" Model jaza " sastoji se od četiri uzroka koji vode tom jazu:

1. Jaz između percepcije rukovodstva o očekivanjima potrošača i usluge kakvu očekuje kupac.
2. Jaz između percepcije potrošačkih očekivanja i prevođenja tih percepcija u specifikacije kvalitete usluge.
3. Jaz između specifikacija kvalitete usluge i stvarnog pružanja usluga.
4. Jaz između stvarnog pružanja usluga i načina na koji organizacija o tome komunicira (Van Looy i sur., 2003).

U području odnosa između tvrtke i njene okoline, Menadžment kvalitete vodi praksu suradnje s kupcima i dobavljačima. Pod suradnjom s dobavljačima i kupcima podrazumijeva se sklonost organizacije da sudjeluje u nekonkurentnim aktivnostima s kupcima i dobavljačima te uspostavlja i održava otvoren odnos s njima (Flynn i sur., 1994. prema Molina i sur., 2006). Jedna od glavnih ideja Menadžmenta kvalitete je pretpostavka da tvrtka djeluje kao integrirani sustav (Hackman i Wageman, 1995. prema Molina i sur., 2006). Problem konkurentnosti u osnovi se svodi na probleme veličine i kvalitete ulaganja u fizički i ljudski kapital. Svaka "nacionalna ekonomija" i njezin konkurentski položaj ovise ponajprije o kvaliteti raspoloživih ljudskih resursa. Korištenje tih resursa i ulaganje u njihovu kvalitetu glavni su čimbenici razvoja. Obrazovanje povećava konkurentnost gospodarstva osiguranjem potrebne kvalitete ljudskih resursa (Jurčević, 2007).

Potpuno upravljanje kvalitetom je sustavni pristup menadžmentu, čiji je cilj kontinuirano povećavanje vrijednosti za kupca oblikovanjem i kontinuiranim unapređivanjem organizacijskih procesa i sustava. Potpuno upravljanje kvalitetom uključuje sve zaposlenike i širi se prema natrag i prema naprijed uključujući tako i lanac opskrbe i lanac kupaca (Skoko, 2000). Davatelji usluga mogu zauzeti jedno od dva stajališta kako bi dodali vrijednost: oni mogu namjerno uključiti kupce u definiranje, razvoj i usavršavanje usluga, ili mogu predvidjeti i udovoljiti potrebama i željama klijenta kroz proaktivno organiziranje iskustva. U oba slučaja rezultat je jedinstveno iskustvo za svakog kupca, ovisno o integriranim resursima, te karakteristikama usluga i kupca (Beltagui i sur., 2016).

Informacije o kvaliteti usluge mogu se prikupljati iz unutarnjih i / ili vanjskih izvora podataka. Unutarnji podaci su oni koje generira osoblje ili uprava unutar organizacije. Kupci također neizbježno ocjenjuju kvalitetu usluge tijekom i nakon njenog pružanja. Njihova procjena rezultira razinom zadovoljstva kupaca. Stoga uslužne organizacije mogu mjeriti kvalitetu

usluge ne samo na temelju vlastitih internih podataka, već i pomoću vanjskih podataka, nadgledajući zadovoljstvo korisnika (Silvestro i sur., 1990). Da bi kvaliteta zauzela svoje pravo mjesto, trebale su se steći određene konkretne okolnosti, a to je, uz suvremeni tehnološki razvoj (koji povoljno utječe i na povećanje razine kvalitete i na njezinu konzistentnost), veoma zaoštreno konkurentsko nadmetanje, posebno izraženo na globalnom, svjetskom tržištu. Naime, pokazalo se da u takvim okolnostima kvaliteta može imati ulogu, kako se to često kaže, strateškog oružja u nastojanju da se ne samo zadrže postojeća tržišta, već da se osvoje i nova (Skoko, 2000). Sustav potpunog upravljanja kvalitetom je sustav unapređenja, povećanja fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja i svake aktivnosti. Sustav se temelji na konceptu stalnog unapređenja i poboljšavanja procesa, na trajnoj kvaliteti i timskom radu, što sve ima za rezultat stalno unapređivanje. Poznati i priznati u teoriji i praksi "Porterov model", također u sebi integrira stalno učenje, obrazovanje i trening (Jurčević, 2007).

Učinci u poslovanju koje je moguće postizati kroz poboljšavanje kvalitete imat će pozitivan utjecaj na sva tri osnovna ekonomska indikatora uspješnosti poslovanja: proizvodnost, ekonomičnost i rentabilnost. Profitabilnost koju osiguravaju čvrsti i djelotvorni programi kvalitete, očituje se u istoj takvoj strategiji kvalitete. To se izražava u jakom porastu totalne proizvodnosti, zatim u znatno nižim troškovima kvalitete, te u jačanju vlastita položaja u nadmetanju s konkurencijom (Skoko, 2000). Proizvodnja i usluge moraju se brinuti za efikasnost i efektivnost. Međutim, u uslugama klijent ujedno sudjeluje u provođenju usluge. Ona se istodobno daje i prima. Upravo zbog te istovremenosti primanja i pružanja usluge često nisu mogući zahvati u inspekciji kvalitete. Bitno je prije pružanja usluge dobro definirati njezinu razinu kvalitete. Jedan od aspekata kvalitete je vrijeme koje klijent provede čekajući uslugu. Stoga ako se postavi standard kvalitete uslužnog poduzeća da klijenti provode, recimo, samo do 3 minute čekajući, onda treba podučiti i izabrati zaposlenike kako bi tu uslugu mogli obaviti u to vrijeme (Prester, 2014).

### **2.3. Određenje kvalitete i efikasnosti u uslužnim sustavima**

Riječ kvaliteta koristi se u mnogim različitim kontekstima od strane inženjera, marketinških ljudi, poslovnih vođa, vlasti, pravnika, medija, arhitekata, običnih ljudi itd. Međutim, čak i među profesionalcima, svi se uglavnom ne slažu oko definicije kvalitete.

Stoga, ova nejasnoća rezultira:

- nekontroliranom fragmentacijom kvalitetnog mišljenja, rasprava i praksi;
- informativnim uplitanjem ili problemima u profesionalnom kontekstu i površnosti informacija i komunikacija u vezi s kvalitetom;
- konceptualnom konfuzijom između rezultata kvalitete i omogućavatelja kvalitete, i između kvalitete i mnogih drugih povezanih čimbenika; i
- dezintegracijom zdravih teorijskih osnova profesije kvalitete (Anttila i Jussila, 2017).

Postoje različiti pristupi definiranju kvalitete. Profesor David Garvin kategorizirao je neke od definicija u ono što je nazvao "pet pristupa" kvaliteti:

1. Transcendentni pristup - Urođena izvrsnost. Prepoznat kroz iskustvo. Zna da je kvaliteta kad je vidite, dodirnete, doživite.
2. Proizvodni pristup - Koliko proizvod odgovara proizvodnoj specifikaciji.
3. Pristup koji se temelji na korisniku - Specifikacija mora biti prikladna za kupca.
4. Pristup temeljen na proizvodu - Kvaliteta definirana mjerljivim karakteristikama, npr. 100% pamuk ili 1000 sati svjetla za žarulju.
5. Pristup temeljen na vrijednosti - Postizanje ravnoteže između naplaćene cijene i sukladnosti ili performansi (Hollins i Shinkins, 2006).

Upravljanje kvalitetom usluga predstavlja područje na kojem je nemoguće izbjeći kompromise između zahtjeva kupca. Zahtjevi kupca često se međusobno sukobljavaju. Odabir fokusiranja na jedan skup atributa (npr. ugodan način ponašanja i fleksibilnost) može biti učinkovit, ali može doći na štetu drugih atributa (npr. brzine i učinkovitosti). Međutim, pažljivo planiranje korištenjem „matrice kvalitete“ formalno priznaje postojanje takvih kompromisa. Na taj način pružatelji usluga mogu donositi informirane odluke, uvelike smanjujući troškove povezane s kvarovima na usluzi (Stuart i Tax, 1996). Kvaliteta započinje s dizajnom, i kvaliteta se treba prilagoditi dizajnu usluge, a ne biti naknadno dodavana. Primjena alata kao što je SERVQUAL je pokušaj usklađivanja (ili premašivanja) pružanja usluga s očekivanjima kupaca. (Hollins i Shinkins, 2006).

Većina onoga što je napisano o kvaliteti temelji se na tri principa: fokus na kupca, kontinuirano usavršavanje i timski rad (Dean i Bowen, 1994. prema Gustafsson i sur., 2003). Ostali zagovornici pokreta kvalitete uključuju više načela u svoje konceptualizacije

upravljanja kvalitetom. Na primjer, Dahlgaard i sur. (1998. prema Gustafsson i sur., 2003) uključuju pet principa upravljanja kvalitetom:

1. predanost menadžmenta;
2. usredotočenost na kupca i zaposlenika;
3. usredotočenost na činjenice;
4. kontinuirano poboljšavanje; i
5. sudjelovanje svih.

Jedan od alata koji nudi značajan potencijal za poboljšanje učinkovitosti planiranja usluga je postupak implementacije funkcije kvalitete (QFD). QFD u osnovi koristi matricu vizualnog planiranja koja povezuje zahtjeve kupaca, zahtjeve dizajna, ciljne vrijednosti i konkurentne performanse u jednu korisničku kartu. Brojne tvrtke (npr. Sonoco Products Co., Toyota, AT&T) uspješno su usvojile ovaj japanski koncept planiranja za poboljšanje dizajna novih proizvoda i procesa (Stuart i Tax, 1996). Najveća produktivnost (efikasna točka) postiže se kada se za određenu ulaznu razinu dobije maksimalni izlaz. Dakle, rast produktivnosti obuhvaća promjene u učinkovitosti, a povećanje učinkovitosti definitivno povećava produktivnost (Rogers, 1998. prema Jayamaha i Mula, 2011). Prema tome, ako je rast produktivnosti organizacije veći od rasta produktivnosti svojih konkurenata ili drugih tvrtki, ta tvrtka djeluje bolje i smatra se učinkovitijom (Pritchard, 1990. prema Jayamaha i Mula, 2011).

Mnogi su istraživači pokušali otkriti koje dimenzije utječu na kvalitetu, na način kako ih percipiraju kupci. U idealnom modelu različite dimenzije trebaju biti sveobuhvatan skup: trebalo bi biti moguće objasniti razlike u percepciji kvalitete kao rezultat razlika u jednoj ili više dimenzija kvalitete. Dimenzije bi nadalje trebale biti neovisne ili barem mjeriti različite aspekte percepcije kvalitete usluge. Napokon, broj dimenzija treba biti ograničen (Van Looy i sur., 2003). Utvrđeno je da kvaliteta usluge ima pet prepoznatljivih parametara i oni se mogu dizajnirati u novu uslugu ili provesti kroz obuku osoblja (što bi također trebalo biti element u dizajnu usluge). Te su dimenzije:

1. Opipljivost - izgled fizičkih objekata
2. Pouzdanost - sposobnost da se obećana usluga izvrši pouzdano i točno
3. Odaziv - spremnost pomoći klijentima i pružanje brze usluge
4. Osiguranje - znanje i ljubaznost zaposlenika te njihova sposobnost da prenesu pouzdanost

5. Empatija - pružanje brižne, individualizirane pozornosti kupcima (Hollins i Shinkins, 2006).

Poboljšanje kvalitete postiže se učenjem i inovacijama koje mogu biti cjeloživotno učenje pojedine osobe, organizacijsko učenje i društveno učenje. Standardizacija je bitna za postizanje kvalitete, jer općenito standardizacija ima za cilj:

1. poboljšani poslovni učinak, samopouzdanje i kvalitetu proizvoda (robe) i usluge);
2. smanjene operativne troškove; i
3. poboljšanu komunikaciju među ljudima i organizacijama (Anttila i Jussila, 2017).

Tvrtke širom svijeta i zemlje CEE sve više sebe vide kao pružatelje usluga, gdje su opipljivi elementi proizvoda sastavni dio pružene usluge i, stoga, važan aspekt percipirane kvalitete usluge. U tom pogledu, Zeithaml (1988; 2000. prema Pisnik i sur., 2016) definira percipiranu kvalitetu usluge kao prosudbu potrošača o ukupnoj izvrsnosti usluge. Najpopularnija definicija kvalitete vrlo je bliska definiciji zadovoljstva kupaca i odnosi se na ispunjavanje / premašivanje očekivanja.

Uvođenje Menadžmenta potpune kvalitete (TQM) dodatno je poboljšao kvalitetu proizvoda tako da se tvrtke sada mogu natjecati na svjetskim tržištima. Osnaživanje radne snage za donošenje odluka koje utječu na kvalitetu jedan je od glavnih temelja koji omogućavaju TQM. Kaže se da je TQM putovanje, a ne destinacija, jer je poboljšanje uvijek moguće i ono što bi kupci prihvatili jučer, više se ne smatra dovoljno dobrim danas. Preduvjeti za uspjeh u uvođenju TQM-a općenito su prihvaćeni kao sljedeći:

1. Obveza višeg rukovodstva.
2. Snažan naglasak na komunikaciji prema i od strane radne snage.
3. Odlučan pokušaj poboljšanja i strukture bočne komunikacije i suradnje između odjela.
4. Čvrsti mehanizmi za uključivanje zaposlenika (Hollins i Shinkins, 2006).

Ustanovljeno je nekoliko nagrada i okvira za kvalitetu, na primjer MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) koji je osnovan 1987. godine. Ova se nagrada, među ostalim, smatrala povoljnim načinom kategorizacije elemenata TQM-a (Sabella i sur., 2014). Baldrigeova nagrada "ne samo šifrira principe upravljanja kvalitetom na jasan i dostupan jezik", već pruža i sveobuhvatan okvir za procjenu napretka u postizanju ciljeva kao što su zadovoljstvo kupaca i uključivanje zaposlenika. Brojne studije tvrde da se kriteriji za Baldrige

Award mogu vrlo dobro iskoristiti za artikuliranje dimenzija prakse TQM (Curkovic, Melnyk, Calantone, & Handfield, 2000; Dean & Bowen, 1994. prema Karimi i sur., 2014). Organizacije koje se prijave za MBNQA ocjenjuje neovisni odbor ispitivača. Primatelji se odabiru na temelju postignuća i poboljšanja u sedam područja, poznatih kao Baldrigeov kriterij za izvrsnost:

1. Vođenje: Kako viši menadžment vodi organizaciju i kako organizacija vodi unutar zajednice.
2. Strategija: Kako organizacija uspostavlja i planira provoditi strateške ciljeve.
3. Kupci: Kako organizacija gradi i održava snažne, trajne odnose s kupcima.
4. Mjerenje, analiza i upravljanje znanjem: Kako organizacija koristi podatke za podršku ključnih procesa i upravljanje performansama.
5. Radna snaga: kako organizacija osnažuje i uključuje svoju radnu snagu.
6. Operacije: Kako organizacija dizajnira, upravlja i poboljšava ključne procese.
7. Rezultati: Kako organizacija funkcionira u pogledu zadovoljstva kupaca, financija, ljudskih resursa, performansi dobavljača i partnera, operacija, upravljanja i društvene odgovornosti te kako se organizacija uspoređuje sa svojim konkurentima (American Society for Quality, 2020).

Učinkovitost se sastoji od dvije glavne komponente; tehničke i alokacijske učinkovitosti. Pojam učinkovitost općenito se odnosi na tehničku učinkovitost do koje se dolazi ako tvrtka dobije maksimalan učinak iz skupa inputa. Alokativna učinkovitost nastaje kada tvrtka odabere optimalnu kombinaciju inputa, s obzirom na razinu cijena i tehnologiju proizvodnje (Coelli, Rao i sur. 1998; Rogers, 1998. prema Jayamaha i Mula, 2011). Kad tvrtka ne odabere optimalnu kombinaciju inputa po cijenama na određenoj razini, kaže se da je alokacijski neučinkovita, iako može biti tehnički učinkovita (Coelli, Rao i sur., 1998. prema Jayamaha i Mula, 2011).

Ključna stvar je da su susreti s uslugama uglavnom ljudske interakcije, a ishodi takvih usluga ovise o interaktivnim procesima i odnosima između pružatelja usluga i primatelja usluga (Svensson, 2006). Wilkinson i Young (1999. prema Svensson, 2006) slično su primijetili da su razvoj odnosa i uspješnost dinamični procesi u kojima se različite dimenzije odnosa samoorganiziraju u obostrano konzistentan uzorak performansi, percepcija i stavova koji predstavljaju „ličnost“ odnosa. Interaktivne značajke uključene u uslužne susrete ključne su za konačan ishod. Produktivnost i kvaliteta ocjenjuju koliko se dobro koriste resursi u bilo



kojoj aktivnosti ili transformaciji. Produktivnost stavlja naglasak na izlaz procesa transformacije u odnosu na ulaz, dok se kvaliteta odnosi na ocjenu procesa i rezultata od strane unutarnjih ili vanjskih kupaca. Vrsta uvažavanja, kao i relativni naglasak na produktivnost ili kvalitetu, ovisi o načinu definiranja proizvodnje i čije se gledište uzima u obzir. Sa stajališta kupca, izlaz je rezultat postupka razmjene između uslužnog poduzeća i kupca. Prema stajalištu tvrtke, ishod je rezultat određenog procesa transformacije (Hornbrook, 1982. prema Van Looy i sur., 1998).

DEA model za izgradnju proizvodne granice i za mjerenje produktivnosti i učinkovitosti u odnosu na izgrađenu formulu sve je popularniji alat koji se koristi u neparametrijskom pristupu (Zhu, 2003. prema Jayamaha i Mula, 2011). Općenito, DEA procjenjuje učinkovitost određene tvrtke u određenoj industriji, u usporedbi s tvrtkama koje imaju najbolju izvedbu u toj industriji (Coelli, Rao i sur., 1998. prema Jayamaha i Mula, 2011). Dakle, to je relativna tehnika mjerenja. U analizi učinkovitosti, većina istraživača uglavnom koristi DEA za mjerenje učinkovitosti u organizacijama javnog sektora, neprofitnim organizacijama i organizacijama privatnog sektora. Indeksi produktivnosti za svako poduzeće određuju se na temelju inputa i rezultata svake tvrtke. Takav se indeks naziva DEA ocjena (Jayamaha i Mula, 2011).

### **3. ULOGA ZAPOSLENIKA I KLIJENATA U USLUŽNIM SUSTAVIMA**

#### **3.1. Zaposlenici u uslužnim sustavima i važnost njihovog stalnog usavršavanja**

Općenito se smatra da je od najveće važnosti klijentov prvi dojam (Garavan, 1997). Carlzon (1987. prema Garavan, 1997) koristi termin "trenutak istine" da opiše svaku točku kontakta između kupca i osoblja s recepcije u hotelu. Procijenio je da se svakodnevno dogodi mnogo tisuća trenutaka istine i iako su oni možda mali, predstavljaju krucijalne trenutke kada hotel ima priliku razočarati klijenta tako što ne uspijeva ispuniti njihova očekivanja. Bitner (1990. prema Brady i Cronin Jr., 2001) predlaže da stavovi i ponašanje uslužnog osoblja uvelike utječu na percepciju potrošača o funkcionalnoj kvaliteti. Ona dodaje da se ta opažanja naknadno kombiniraju s procjenama kupaca o tehničkoj kvaliteti i okruženju usluge kako bi se definirala kvaliteta usluge. Budući da su usluge u osnovi neopipljive i karakterizirane su nerazdvojnnošću (Bateson, 1989.; Brady i Cronin Jr., 2001; Lovelock, 1981. prema Gazzoli i sur., 2013) i interaktivnošću (Hennig-Thurau, 2004.), kupci će konzumirati i procijeniti učinak procesa usluge u prisutnosti uslužnog zaposlenika (Teng i Barrows, 2009. prema Gazzoli i sur., 2013).

Obuka zaposlenika je presudna za učinkovite procese i rezultate usluga. Obuka zaposlenika odnosi se na stupanj u kojem su zaposlenici disciplinirani kako bi povećali svoje mogućnosti pružanja kvalitetne usluge i razumjeli kupce. Bez pažljive pozornosti na obuku zaposlenika, nedostatak kvalitete usluge postaje vidljiv tijekom susreta s uslugom (Yoo i Park, 2007). Zbog brzog globalnog i tehnološkog razvoja, tvrtke se sada suočavaju s novim promjenama i izazovima. Tehnološki napredak oblikovao je potrebu za sposobnostima i kompetencijama potrebnim za obavljanje određenih zadataka. Stoga, da bi se nosila s ovim izazovima, potrebni su poboljšani i učinkovitiji programi obuke za sva poduzeća (Elnaga i Imran, 2013).

Da bi opstale i napredovale u poslovnom okruženju koje se brzo mijenja, tvrtke imaju interes za povećanjem sposobnosti zaposlenika, a time i za kvalitetu usluga. Kako bi tvrtka postala učinkovita, ključno je razviti zajedničko razumijevanje temeljnih vrijednosti, procesa i standarda među zaposlenicima (Yoo i Park, 2007). Tvrtke otkrivaju da to započinje poboljšanjem procesa zapošljavanja. Vlasnici tvrtki počinju shvaćati važnost temeljitog pregleda potencijalnih zaposlenika i prilagođavanja tih zaposlenika specifičnim poslovnim zahtjevima. Posebno se puno više pozornosti posvećuje ličnosti i psihološkim sadržajima potencijalnih zaposlenika (Kuemmler i Kleiner, 1996). Za uspješno upravljanje procesom

razmjene usluga, uslužna organizacija mora razviti tržišnu inteligenciju, drugim riječima sofisticirane prakse slušanja (Brannick i sur., 2002). Uslužne organizacije počinju razmatrati ulogu koju bi njihovi zaposlenici trebali odigrati u postizanju održive konkurentske prednosti (Asif i Sargeant, 2000. prema Gil Saura i sur., 2005): ako su zaposlenici dio solidne uslužne kulture i dobivaju menadžersku podršku za pružanje poboljšane usluge kupcima, ovo će iskustvo dovesti do povećanja zadovoljstva poslom (JS; Schneider i Bowen, 1985. prema Gil Saura i sur., 2005).

Addis (1990. prema Brannick i sur., 2002) naglašava potrebu uključivanja i zaposlenika i kupaca kada uslužna organizacija nastoji riješiti probleme zadovoljstva kupaca. Zaposlenici na prednjoj liniji mogu biti vrijedni izvori informacija o promjenama u preferencijama kupaca i mišljenjima o tome koje nove usluge mogu ponuditi i kako ih najbolje isporučiti (Bowen 1986. prema Brannick i sur., 2002). Dakle, organizacijska kultura, koja pogoduje uslužnoj klimi, može dovesti do ponašanja i stavova zaposlenika, što zauzvrat stvara veću vrijednost i bolji rezultat (Gil Saura i sur., 2005).

Garavan, Costine i Heraty (1995. prema Garavan, 1997) identificiraju tri komponente koje trebaju tvoriti posao: vještina, znanje i stav. Početni sati i dani često postavljaju temelj zaposlenikovim odnosima prema tvrtki u godinama koje slijede. Veliki rizik je neobraćanje pozornosti na oblikovanje stavova. Istraživanje je pokazalo da će zaposlenici, ukoliko nisu pravilno pripremljeni za posao koji obavljaju u toj tvrtki, napustiti unutar jedne ili dvije godine (Kuemmler i Kleiner, 1996).

Harrison (1992. prema Garavan, 1997) predlaže tri pristupa koje može prihvatiti organizacija koja želi provesti obuku iz socijalnih vještina:

1. Kognitivni pristup - stavlja naglasak na "kako ljudi misle".
2. Bihevioralni pristup - naglasak na "kako ljudi djeluju".
3. Emocionalan pristup - stavlja naglasak na "kako se ljudi osjećaju".

Zaposlenici koji osjećaju snažno osnaživanje posjeduju osobine koje omogućuju snažan osjećaj samopoštovanja, uspješan profesionalni učinak i napredak u svom poslu (Suminen i sur., 2005. prema Yamoah, 2013). Osnaživanje omogućuje zaposlenicima da sudjeluju u donošenju odluka, pomažući im da se izbace iz stagnirajućeg razmišljanja, te preuzmu rizik i isprobaju nešto novo (Yamoah, 2013). Pored toga, kod radnika koji nisu pripremljeni za

posao česti su visoki izostanci s posla, manjak u kvaliteti obavljanja svoga posla te nerazvijanje suradničkog pristupa. Uz toliki ulog, trening se promatra kao vrlo važno sredstvo (Kuemmler i Kleiner, 1996). Bez toga, zaposlenici ne mogu čvrsto shvatiti svoje odgovornosti ili dužnosti. Obuka zaposlenika odnosi se na programe koji radnicima pružaju informacije, nove vještine ili mogućnosti profesionalnog razvoja (Elnaga i Imran, 2013).

Učinkoviti programi obuke neće samo pomoći u zadržavanju pamćenja, već će biti strukturirani tako da poučavajuće iskustvo bude što bliže situacijama u stvarnosti (Kuemmler i Kleiner, 1996). Učinkovit trening koristan je za tvrtku na različite načine, poput igranja vitalne uloge u izgradnji i održavanju sposobnosti, kako na individualnoj tako i na organizacijskoj razini, te na taj način sudjeluje u procesu promjene organizacije (Valle et al., 2000. prema Elnaga i Imran, 2013). Istraživanja Glynn i Brannicka (1998/1999. prema Brannick i sur., 2002) o irskim uslužnim menadžerima jasno pokazuju da tvrtke imaju vrlo različite kulture informiranja i slušanja s obzirom na informacije o kvaliteti usluga. Njihova segmentacijska analiza preradila je koncept slušanja i identificirala četiri skupine slušatelja: gluha organizaciju, organizaciju slabog sluha, selektivnu organizaciju slušanja i organizaciju ukupnog slušanja.

Kako kompanije moraju više raditi da bi zadovoljile svoje kupce usmjerene na vrijednost, veći se naglasak stavlja na proces pronalaženja, obuke i zadržavanja onih koji mogu pružiti izvanrednu uslugu (Kuemmler i Kleiner, 1996). Obuka se odnosi na premošćivanje jaza između trenutne izvedbe i standardnih željenih performansi. Obuka se može provesti različitim metodama poput treniranja i mentoriranja, suradnje između kolega i sudjelovanja podređenih. Ovaj timski rad omogućuje zaposlenicima da aktivno sudjeluju u poslu i stvara bolje performanse, što poboljšava organizacijski učinak (Elnaga i Imran, 2013).

Orijentacijski program trebao bi najvažnije od svega, biti osmišljen kako bi prenio viziju tvrtke. Mnoge tvrtke koriste mentorstvo ili „prijatelj“ sustav u tu svrhu (Kuemmler i Kleiner, 1996). Obuka ne samo da razvija sposobnosti zaposlenika, već izoštrava njihove sposobnosti razmišljanja i kreativnosti kako bi se na vrijeme i na produktivniji način donijele bolje odluke (David, 2006. prema Elnaga i Imran, 2013). Nadalje, omogućava zaposlenicima i da učinkovito postupaju s kupcem i pravovremeno reagiraju na njihove prigovore (Hollenbeck, i sur., 2004. prema Elnaga i Imran, 2013). Tvrtke otkrivaju da su jedan takav učinkoviti pristup treningu unutar korporacije video trening seminari. To je zato što oni najjasnije prikazuju

vezu između teorije i stvarnosti. Druge učinkovite metode učenja ili filozofije najbolje su prikazane tvrtkama koje ih primjenjuju. Marriott, na primjer, održava osmosatni početni seminar za sve nove zaposlenike (Kuemmler i Kleiner, 1996).

Praksa ljudskih resursa može igrati važnu ulogu u pružanju pomoći zaposlenicima u postizanju kvalitetne usluge. Ove prakse, s jedne strane, pružaju zaposlenicima vještine, resurse i diskreciju koji su im potrebni za ispunjavanje zahtjeva kupaca, omogućujući im pružanje visokokvalitetne usluge. S druge strane, ove prakse mogu motivirati zaposlenike da budu spremniji osigurati dobre performanse (Liao i Chuang, 2004). Sam postupak intervjuiranja zadatak je koji menadžeri moraju usavršiti kako bi zaposlili ispravnu osobu. To prvo uključuje svjesnost uobičajenih propusta neobrazovanih anketara, a to su: nepotpuno analiziranje zahtjeva položaja; propuštanje pravih pitanja kako bi se utvrdilo da li su prikladni za položaj ili ne (što uključuje raspravu o njihovim snagama i slabostima); i preveliko oslanjanje na instinkte, nego na objektivnu procjenu (Kuemmler i Kleiner, 1996).

Trening je važan i neophodan alat za organizaciju kako bi poboljšao rad cijelog osoblja za organizacijski rast i uspjeh. Koristan je i poslodavcima i zaposlenicima organizacije. Zaposlenik će postati učinkovitiji i produktivniji ako se dobro obučiti (Elnaga i Imran, 2013). Ispitujući načine treninga i njihovu učinkovitost, razlika između učenja kao stjecanja i sudjelovanja čini se značajnom (Sfard, 1998. prema Thomas i Qiu, 2012), pri čemu prethodno naglašava sadržaj i pojedinačno prikupljanje znanja i vještina, dok drugo naglašava participativnu, aktivnu i prirodu učenja određenom položajem (Hagar, 2004; Lave i Wenger, 1991. prema Thomas i Qiu, 2012). Abay (2008. prema Yamoah, 2013) je izvijestio da je pronađena značajna povezanost između obuke zaposlenika i njihovog rezultirajućeg učinka u obavljanju različitih zadataka. Utvrđeno je da su oni zaposlenici koji su prošli obuku bili sposobniji za obavljanje različitih zadataka i obrnuto.

Većina nizozemskih tvrtki često koristi obuku na radnom mjestu (OJT) kako bi educirali svoje osoblje (Glaude, 1994. prema Van der Klink i Streumer, 2002). Česta upotreba ove vrste obuke proizlazi iz tri poticaja: povoljna povezanost između troškova i koristi obuke, mogućnost da se uvježba upravo na vrijeme, i očekivanje pozitivnog prijenosa naučenog u radnu situaciju zaposlenika. Rezultati dviju studija pokazuju da su se osobine treniranih poput samoeфикаsnosti, prethodnog iskustva sa zadacima i karakteristike radnog mjesta, kao što su podrška rukovođenja i radno opterećenje, pokazale kao najmoćniji prediktori učinkovitosti

obuke (Van der Klink i Streumer, 2002). Organizacije s potpunim slušanjem usredotočuju se na vanjskog kupca usvajanjem dualnog pristupa. Ovakav pristup vizije dualnosti odražava se i na status njihove IT opreme s tim da većina ustanova ima IT opremu bolju od prosjeka u industriji. Iako je glavni fokus ovih tvrtki vanjski, oni također uzimaju u obzir i stavove svojih unutarnjih kupaca. Ovaj informacijski sustav za kvalitetu ukupnog slušanja od središnjeg je značaja za izradu poslovnih planova i marketinških strategija te je od velike važnosti za izradu strategija za ljudske resurse (Brannick i sur., 2002).

Brady i Cronin Jr. (2001. prema Gazzoli i sur., 2013) identificirali su da su stav zaposlenika (npr. spremnost na uslugu), ponašanje (npr. korisnost) i stručnost (npr. znanje o proizvodima i uslugama) tri ključna svojstva koja određuju percepciju klijenta o IQ-u (kvaliteti interakcije). Opće koristi koje se dobivaju od usavršavanja zaposlenika su: povećano zadovoljstvo poslom i moral, povećana motivacija, veća učinkovitost procesa, što rezultira financijskom dobiti, povećanom sposobnošću za usvajanje novih tehnologija i metoda, povećanjem inovacija u strategijama i proizvodima te smanjenjem broja nezaposlenih (Elnaga i Imran, 2013).

### **3.2. Orijehtacija prema klijentu kao činitelj kompetitivne prednosti**

Slogani poput "Kupac je na prvom mjestu" ili "Kupac je kralj" uobičajeni su u poslovnoj terminologiji. Ti se slogani koriste za naglašavanje uloge kupca prema dionicima kao što su vlasnici i zaposlenici uslužne tvrtke (Olsen i sur., 2014). Orijehtacija prema kupcu definirana je kao sklonost zaposlenika ili sklonost ka zadovoljavanju potreba kupaca u kontekstu radnog mjesta. Nadalje, orijetacija na kupca se u uslužnom okruženju sastoji od dvije dimenzije. Dimenzija potreba predstavlja uvjerenja zaposlenika o svojoj sposobnosti da zadovolje potrebe kupaca (Saxe i Weitz, 1982. prema Brown i sur., 2002). Dimenzija uživanja predstavlja stupanj do kojeg su interakcija s klijentima i njihovo usluživanje ugodni za zaposlenika (Brown i sur., 2002). Deshpande i sur. (1993. prema Gil Saura i sur., 2005) smatraju orijetaciju prema kupcu ili tržištu kao dio organizacijske kulture i definiraju je kao „skup vjerovanja koja na prvo mjesto postavljaju interese kupca, ne isključujući one drugih javnosti, poput vlasnika, menadžera i zaposlenika s ciljem učiniti organizaciju profitabilnom u dugom roku". Temeljne aktivnosti orijetacije na kupce uključuju dizajniranje, prikupljanje, analiziranje, donošenje odluka i poboljšanje ponude na temelju podataka o zadovoljstvu kupaca (Johnson, 1998; Morgan i sur., 2005. prema Olsen i sur., 2014). Štoviše, istraživanje

u marketingu također je pokazalo da je kupčevo iskustvo stvarne kvalitete usluge (a ne očekivanja korisnika) najjači prediktor zadovoljstva kupaca (Appiah-Adu 1999; Cronin i sur., 2000; Kane i sur., 1997. prema Batt, 2007). Stoga strategije za poboljšanje kvalitete usluge i zadovoljstva kupaca bitno ovise o ulaganju u ljudski kapital (Batt, 2007).

Krajnji je cilj bilo kojeg sustava za upravljanje pritužbama izgradnja organizacije orijentirane na kupce. Stoga bi sustav upravljanja organizacije trebao uključivati sljedeće mjere za rad s pritužbama:

1. broj pritužbi, možda u odnosu na pohvale i / ili ograničen na one koje su centralno zaprimljene;
2. brzina rješavanja pritužbi, koja se često mjeri kao prosječni broj potrebnih dana i postotak pritužbi koji traje više od x dana;
3. zadovoljstvo kupca postupkom rješavanja pritužbi;
4. broj (uspješnih) projekata poboljšanja koji su rezultat analize pritužbi (Van Looy i sur., 2003).

Orijentacija na kupca naglašava sposobnost organizacije da dobije informacije o klijentima, analizira ih kako bi postavila prioritete za poboljšanje i, na kraju, koristi ove prioritete za pokretanje promjena proizvoda i procesa (Johnson, 1998; Johnson i Gustafsson, 2000. prema Olsen i sur., 2014). Konkretno, zaposlenici s većom orijentacijom prema kupcu imaju jaču unutarnju motivaciju i želju za:

- pomaganjem kupcima općenito;
- pomaganjem klijentima u procjeni njihovih potreba;
- pronalaskom i dostavljanjem rješenja za probleme kupaca;
- održavanjem dosljedne razine ljubaznosti i emotivnosti prema kupcima; i
- izbjegavanjem uporabe taktika visokog pritiska (Babakus i sur., 2009 .; Saxe i Weitz, 1982. prema He i sur., 2015).

Općenito govoreći, mogu se razlikovati tri vrste kompetencija: bihevioralne kompetencije osobe poput uljudnosti i susretljivosti, tehničke kompetencije koje uključuju vještine i znanje, te na kraju, osobne karakteristike poput motivacije, osobina i samo-identiteta. Relativna važnost svake od tri različite vrste kompetencija nije ista za sve oblike susreta u uslugama. Iako bankari moraju biti uljudni i posjedovati potrebne vještine za rukovanje klijentovim transakcijama, oni obično nisu uključeni u transakciju usluga na dubljoj i osobnijoj razini

(Van Looy, 2003). Koncept socijalnih vještina fokusiran je na mogućnost uslužnog zaposlenika da zauzme perspektivu kupca tijekom interakcije (Flavell i sur., 1968; Mead, 1934. prema Hennig-Thurau, 2004). Naime, takva perspektiva može se dogoditi vizualno (tj. zaposlenik razumije što potrošač vidi i opaža), kognitivno (tj. zaposlenik razumije što potrošač misli) i emocionalno (tj. zaposlenik razumije što potrošač osjeća) (Flavell i sur., 1968. prema Hennig-Thurau, 2004). Budući da kupci unose varijabilnost i nesigurnost u proces kroz svoje raznolike sklonosti, izazov poboljšanja produktivnosti teže je ostvariti u interaktivnim uslugama. To je dovelo do operacijskog menadžmenta da konceptualiziraju kupce kao "djelomične zaposlenike", razvijajući strategije za kontrolu ponašanja kupaca i zaposlenika (Mills i sur., 1983. prema Batt 2007). Neuspjesi u posluživanju primjer su onoga što marketinška literatura naziva „kritičnim incidentom“. Kritični incidenti su događaji u susretima u uslugama koji značajno utječu na proces potrošnje negativno ili pozitivno (Bitner i sur., 1990. prema Anderson i sur., 2009).

Da bi pružila vrhunsku uslugu, tvrtka mora pratiti očekivanja kupaca i odgovor korisnika na usluge koje nudi. Većina dobrih pružatelja usluga ima proces komunikacije kako bi se osiguralo da se prijedlozi i zahtjevi korisnika prenose organizacijom prema gore i dolje osobama kojima su potrebne ove informacije (Wilderom, 1991. prema Berkley i Gupta, 1995). Stavljajući korisnost i zadovoljstvo kupaca u prvi plan, menadžeri su prisiljeni razmišljati (i potom razvijati) korisničko iskustvo. To često započinje nacrtom (Shostack, 1984. prema Hollins i Shinkins, 2006) vjerojatnog korisničkog iskustva, zatim poboljšanjem predložene usluge uklanjanjem "blokada" do učinkovitosti i zadovoljstva (Hollins i Shinkins, 2006). Uz razliku između organizacijskog i operativnog mjerenja uspješnosti, jedna istaknuta karakteristika usluga kako u upravljanju uslugama tako i u literaturi operacijskog menadžmenta u uslugama je stalna prisutnost kupca. To znači da je usluga često "otvoreni proces", a kupac je njezin ključni ocjenjivač (Johnston, 2005; Grönroos i Ojasalo, 2004. prema Jääskeläinen i sur., 2014). Pružanje povratnih informacija kupcima dobro je poznata psihološka intervencija koju pružatelji usluga koriste za poticanje aktivnog sudjelovanja kupaca (Crommelinck i Anseel, 2013; Kluger i Denisi, 1996. prema Kim i sur., 2017).

Kod usluga informacije moraju biti osigurane od kupca kako bi se odredila očekivana usluga. Kupci također moraju biti upoznati s različitim dostupnim uslugama i vjerojatnim troškovima svake alternative. Takve informacije osiguravaju da su potrebe i očekivanja kupca ispunjena, a vrijeme i resursi organizacije nisu utrošeni u radu s kupcima čije potrebe i očekivanja ne



može ili ne bi trebala ispuniti (Johnston, 1989. prema Berkley i Gupta, 1995). Dosadašnji nalazi pokazuju da je orijentacija prema kupcima važan i pozitivan prediktor uspješnosti uslužnog radnika, a povezana je s kupčevim većim namjerama kupnje (Guenzi i sur., 2011 prema Tseng, 2019).

Ulazna funkcija u uslugama uključuje predviđanje potreba kupaca tako da se mogu planirati potrebni uslužni kapaciteti. Nakon dolaska kupca, očekivane usluge moraju se specificirati ispitivanjem kupaca ili oslanjanjem na povijesti usluga ili promatranjem trendova na tržištu (Berkley i Gupta, 1995). Suočenošću s otvorenijim i intenzivnijim konkurentnim tržišnim okruženjem, vjeruje se da je ključ za privlačenje pažnje kupca u pružanju inovativnih i kreativnih usluga (Nejad i Estelami, 2012; Furrer i sur., 2016. prema Tseng, 2019). Istraživanja sugeriraju da kupci više povezuju rizik s kupnjom usluga nego s robom (Guseman, 1981. prema Berkley i Gupta, 1995), a kupci za usluge često osjećaju da imaju manje informacija o uslugama nego o robi (Weinberger i Brown, 1977. prema Berkley i Gupta, 1995).

Hennig-Thurau i Thurau (2003. prema Hennig-Thurau, 2004) definiraju COSE kao ponašanje zaposlenika u interakcijama jedan na jedan i predlažu trodimenzionalnu konceptualizaciju COSE-a. Njihov se pristup temelji na zahtjevima koje moraju zadovoljiti zaposlenici usluga kako bi zadovoljili potrebe potrošača tijekom procesa interakcije zaposlenik-potrošač. Oni uvode tri dimenzije COSE, pod nazivom:

1. vještine orijentirane na kupca;
2. motivacija za opsluživanje kupaca; i
3. vlastita percepcija o autoritetu za donošenje odluka.

Rezultati zadovoljstva kupaca uključuju ponovljenu kupnju, povećanu prodaju, smanjenje troškova i pozitivne preporuke usmene predaje. Oni zauzvrat poboljšavaju profitabilnost tvrtke. Skuplje je pronalaženje novih kupaca nego zadržavanje postojećih. Pored toga, zadovoljni kupci obično usmjeravaju tvrtku i njezine proizvode na druge kupce (Olorunniwo i sur. 2006. prema Makanyeza i Mumiriki, 2016). Slijedom toga, uslužne tvrtke mogu biti u stanju smanjiti strah kod kupaca i poboljšati percipiranu kvalitetu usluge pružajući klijentima cjelovitu specifikaciju usluge prije početka same usluge (Berkley i Gupta, 1995).

Hoffman i Ingram (1992. prema Brady i Cronin Jr., 2001) tvrde da je, za uslužne organizacije, usmjerenost na kupca slična prakticiranju "marketinškog koncepta" na razini klijenta. To znači da takve tvrtke aktivno traže zaposlenike koji se „uključuju u ponašanja koja vode do dugoročnog zadovoljstva kupaca“. Menadžerski je cilj, dakle, uspostaviti organizacijsku kulturu koja potiče takva ponašanja radnika. Iako su kupci najbolji izvor informacija, oni rijetko dobrovoljno pružaju potrebne informacije. Pored kupaca, najbolji izvor informacija su zaposlenici na prednjoj liniji koji svakodnevno stupaju u kontakt s kupcima. Djelatnici na prednjoj liniji neprestano čuju prijedloge kupaca: čuju pritužbe i slušaju kupce kako razgovaraju jedni s drugima, ali često ne shvaćaju koliko su ove informacije vrijedne (Berkley i Gupta, 1995).

### **3.3. Važnost kvalitete i efikasnosti s aspekta kupca**

Učinkovitost je krajnja točka svake organizacije. Za organizaciju usluga, percepcija korisnika o kvaliteti usluge, zadovoljstvo kupaca i lojalnost kupaca presudni su pokazatelji učinkovitosti zbog uskog odnosa s prodajom i dobiti, što je vidljivo u marketinškoj literaturi (Liao i Chuang, 2004). Kada je uslugu teško procijeniti, potrošači često prilikom procjene kvalitete usluge uzimaju u obzir druge aspekte, poput aspekata interakcije. Nadalje, zbog središnjeg položaja kupca u pružanju usluga i istodobnih aspekata proizvodnje i potrošnje povezane s mnogim uslugama, često postoji prilika za uslužne zaposlenike da utječu na percepciju odnosa (Gremler i Gwinner, 2000). Kotler i sur. (2009. prema Aslam i sur., 2018) definiraju zadovoljstvo kao osjećaj koji potrošači doživljavaju nakon konzumiranja proizvoda ili usluge.

U svakom slučaju, vrijednost se stvara kroz pružanje usluge i klijentovo doživljavanje te usluge. Bitan je ishod usluge jer je klijent konačni sudac uspješnosti pružene usluge. Klijent je suradnik u pružanju usluge i što uslužno osoblje bolje surađuje s klijentom, to će ocjena konačne usluge od strane klijenta biti bolja (Johnston, 1989. prema Laihonon i sur., 2014). Mnogi istraživači konceptualiziraju zadovoljstvo kupaca kao osjećaj zadovoljstva ili razočaranja pojedinca koji je rezultat usporedbe percipirane performanse (ili rezultata) proizvoda s njegovim očekivanjima (Oliver, 1981; Brady i Robertson, 2001; Lovelock i sur., 2001. prema Yap i Kew, 2007).

Zadovoljstvo kupaca često se smatra važnom odrednicom lojalnosti kupaca i namjerom ponovne kupnje (Deng i sur., 2010; Liao i sur., 2009. prema Aslam i sur., 2018). Vrijednost kupca u osnovi je koncept koji uključuje mnoge heterogene čimbenike (Sweeny i Soutar, 2001. prema Aslam i sur., 2018). Kupčev izbor tijekom kupnje pokreću mnogi čimbenici; za što je razvijeno nekoliko vrijednosnih dimenzija, uključujući funkcionalnu vrijednost, uvjetnu vrijednost, društvenu vrijednost, emocionalnu vrijednost i epistemičku vrijednost (Sheth i sur., 1991 prema Aslam i sur., 2018). Općenito postoje dvije opće konceptualizacije zadovoljstva; zadovoljstvo specifično za transakciju i kumulativno zadovoljstvo (Boulding i sur., 1993; Jones i Suh, 2000; Yi i La, 2004. prema Yap i Kew, 2007).

Svaka usluga košta, te se prema tome može očekivati da klijent radi vrstu proračuna isplativosti, tj. utvrđuje vrijedi li mu ta usluga koliko ju je platio. Ako je dobio i više nego što je očekivao, vrijednost usluge će mu biti veća od one koju je predvidio (Laihonen i sur., 2014). Kvaliteta i zadovoljstvo kupaca odavno su prepoznati kao ključna uloga za uspjeh i opstanak na današnjem konkurentnom tržištu. Konkretno, koncepti kvalitete i zadovoljstva povezani su s namjerama ponašanja kupaca poput namjere kupnje i lojalnosti, spremnosti za širenje pozitivne usmene predaje, preporuka i namjere prigovora od strane mnogih istraživača (Olsen, 2002; Kang i sur., 2004; Söderlund i Öhman, 2005. prema Yap i Kew, 2007).

Klijent s uslugom zapravo dobiva uslužni paket. On na temelju tog paketa ocjenjuje uslugu i odlučuje hoće li ponovno doći ili ne. Elementi uslužnog paketa i ishoda pružene usluge, te što utječe da se klijent ponovno vrati dotičnom uslužnom poduzeću su sljedeći:

1. Proizvod- Proizvod je sve što prati uslugu, bilo da je to hrana u restoranu ili srce koje treba transplatirati.
2. Koristi – Obično su koristi klijentu te koje odlučuju o tome hoće li se klijent vratiti upravo tom pružatelju usluge.
3. Emocije – Doživljavanje usluge neminovno izaziva osjećaje u klijentu.
4. Prosudba – Prosudba je uspoređivanje doživljaja usluge koju je klijent dobio i očekivanja od te usluge. Prosudba je subjektivna i može biti na razini svijesti ili podsvijesti.
5. Namjere – Kakva god bila prosudba usluge od strane klijenta (dobra, loša, indiferentna), potaknut će klijenta na određene namjere. To može biti odluka da ponovno kupi ili ne kupi uslugu, namjere da preporuči uslugu drugima, žali se na uslugu drugima itd. (Prester, 2014).

Swan i Combs (1976. prema Johnston, 1995) spoznaju da: potrošači ocjenjuju proizvode prema ograničenom skupu svojstava, od kojih su neki relativno važni za određivanje zadovoljstva, dok drugi nisu presudni za zadovoljstvo potrošača, ali su povezani s nezadovoljstvom kada je rad na njima nezadovoljavajući. Tvrtke koje ističu iskustvo pružanja usluga općenito imaju tendenciju prema prilagodbi, a tvrtke koje naglašavaju operativnu jednostavnost obično imaju tendenciju redukcije kao sredstva za smanjenje troškova. Prema tome, klasičan način reagiranja na varijabilnost klijenta je potpuno prihvatiti kupca ili izvršiti kompromis troškova smanjenja kvalitete usluge (Kim i Oh, 2008).

Kao rezultat neopipljive i interaktivne prirode usluga, kupci se često oslanjaju na ponašanje uslužnih djelatnika kad prosuđuju kvalitetu usluge. Unatoč važnoj poziciji u lancu vrijednosti, samo se nekoliko studija bavilo konstrukcijom orijentacije na korisnike od strane uslužnih djelatnika (COSE) i njezinim utjecajem na uspjeh uslužnih tvrtki (Brown i sur., 2002. prema Hennig-Thurau, 2004). Visoka razina zadovoljstva kupaca ne može povećati zadržavanje kupaca, dok visoka razina nezadovoljstva kupaca može imati velik i štetan utjecaj na zadržavanje klijenta (Mittal i sur., 1998. prema Yoo i Park, 2007).

Iz perspektive klijenta doživljaj pružene usluge koji rezultira određenim pogodnostima za klijenta kao što su popratni proizvod – koji prati uslugu (primjerice račun, ugovor, otpusno pismo...), koristi za klijenta (u slučaju bolnice izlječenje), emocije koje je klijent doživio prilikom pružanja usluge, prosudbe i namjere – dio su uslužnog paketa (Fitzsimmons i Fitzsimmons, 2011. prema Laihonon, 2014). Istraživači pružaju malo drugačije definicije kvalitete usluge, ali slažu se s naglaskom na kupcima. Percipirana kvaliteta usluge je ovdje definirana kao opseg u kojem tvrtka uspješno služi svrsi kupcima. Zaposlenici moraju imati sposobnost brze interpretacije potreba kupaca, pravodobnog prilagođavanja njihovog ponašanja i odgovarajućeg ublažavanja pritužbi kupaca. Obuka omogućuje zaposlenicima da bolje razumiju svoju odgovornost, prate radni učinak i prilagođavaju se rutinama rada reagirajući na različite okolnosti (Yoo i Park, 2007). Iz perspektive pružatelja usluge namjere klijenta su vrlo važne. Svakom uslužnom poduzeću je bitno pridobiti što više lojalnih klijenata. Međutim, koliko lojalnih klijenata ima, poduzeće može saznati samo putem anketa. Takav način prikupljanja podataka može biti skup, a ponekad i ne dati točne podatke, jer iako je klijent bio jako zadovoljan uslugom, možda odluči isprobati neku drugu uslugu (Prester, 2014). Kupci ocjenjuju elemente usluge i odlučuju je li ono što su dobili kvalitetna usluga ili ne (Harvey, 1998; Brady i Robertson, 2001. prema Yoo i Park, 2007).

Klijentov doživljaj usluge događa se svakim direktnim kontaktom s pružateljem usluge u jednom ciklusu usluge. Aspekti koji su uključeni u klijentov doživljaj jesu:

- stupanj individualne interakcije (što je veće vrijeme posvećeno klijentu, klijent će percipirati veću kvalitetu usluge)
- brzina pružanja usluge (istraživanja pokazuju da čekanja izazivaju anksioznost i duga čekanja negativno djeluju na sliku o pružatelju usluge)
- fleksibilnost osoblja u kontaktu s klijentima (neki klijenti trebati će neku nestandardnu uslugu ili intervenciju; sposobnost pružatelja usluge da zadovolji tu nestandardnu uslugu naziva se fleksibilnost pružatelja usluge) (Prester, 2014).

Kupci se razlikuju u svojim mišljenjima kako se treba postupati u uslužnom okruženju, što rezultira varijabilnošću subjektivnih preferencija. Percepcija kupaca na istoj usluzi uvelike se razlikuje i teško je znati gdje kupci padaju na relevantnom spektru varijabilnosti (Kim i Oh, 2008). Procjene kupaca o usluzi vrlo su dinamične, složene i subjektivne prirode. Učinkoviti i pravovremeni odgovori na potrebe kupaca vrlo su bitni za opstanak i napredak u okruženju koje se brzo mijenja. Zadovoljstvo kupaca odražava stupanj u kojem kupac vjeruje da upotreba usluge budi pozitivne osjećaje (Rust i Oliver, 1994. prema Yoo i Park, 2007). Financijski učinak važan je za opstanak poduzeća u konkurentnom i nesigurnom okruženju. On u konačnici odražava je li kvaliteta usluge postignuta u poduzeću ili ne (Yoo i Park, 2007).

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O ULOZI ČIMBENIKA KVALITETE I EFIKASNOSTI U KREIRANJU USPJEŠNIH USLUŽNIH SUSTAVA**

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Cilj istraživanja bio je utvrditi koji faktori najutjecajnije djeluju na kvalitetu i efikasnost u uslužnim sustavima. Podaci za provedbu istraživanja prikupljeni su u periodu od srpnja do listopada 2019. godine kvantitativnom metodom pomoću anketnog upitnika. Obzirom da su kvaliteta i efikasnost glavne značajke u cijelom uslužnom sektoru, ideja je bila doći do uzorka koji pokriva različite uslužne aktivnosti. Tvrtke su odabrane nasumično, temeljem vlastitih saznanja, te dobivenih preporuka. Ukupno je anketirano 34 tvrtke, i sve su dostavile odgovore, međutim njih 4 nisu odgovorile na sva pitanja iz anketnog upitnika, tako da nisu uzete u obzir za obradu. Dakle, obrađen je uzorak od 30 hrvatskih poduzeća koja se bave uslugama, te su za njih izvučeni financijski izvještaji putem internetske stranice Fina.hr.

Anketni upitnik sadrži SERVQUAL model za mjerenje kvalitete koji je modificiran prema (Jayaram i Xu, 2016). Pitanja iz upitnika grupirana su u 5 kategorija:

1. orijentacija prema kupcima,
2. sposobnosti zaposlenika,
3. trening vezan uz posao,
4. učinak kvalitete te
5. učinak efikasnosti.

Stupanj slaganja sa tvrdnjama izrađen je prema skali Likertovog tipa od 7 stupnjeva gdje su ispitanici bili pitani u kojoj se mjeri slažu ili ne slažu sa svakom tvrdnjom iz upitnika (1 = „loše“ do 7 = „odlično“). Tvrdnje iz kategorije „Trening vezan uz posao“ kretale su se u rasponu od 1 = „ekstremno niska upotreba“, 7 = „izuzetno visoka upotreba“.

Drugi dio podataka dobiven iz financijskih izvještaja služio je kako bi se dobila objektivna slika o efikasnosti ispitanih poduzeća gledajući njihove troškove, prihod te dobit. Prikupljeni podaci služili su kao podloga regresijskoj analizi koja je provedena u SPSS programu. Pitanja iz upitnika koja se odnose na orijentaciju prema kupcima, sposobnosti zaposlenika i trening vezan uz posao korišteni su kao nezavisne varijable, dok učinak kvalitete i učinak efikasnosti predstavljaju zavisne varijable. Navedenim varijablama postavlja se 6 hipoteza kojima se žele potvrditi:

H1: Orijentacija prema kupcima pozitivno djeluje na kvalitetu

H2: Sposobnosti zaposlenika pozitivno djeluju na kvalitetu

H3: Trening vezan uz posao pozitivno djeluje na kvalitetu

H4: Orijentacija prema kupcima pozitivno djeluje na efikasnost

H5: Sposobnosti zaposlenika pozitivno djeluju na efikasnost

H6: Trening vezan uz posao pozitivno djeluje na efikasnost

Dodatna analiza je napravljena kako bi se vidjelo što najviše utječe na dobit i troškove. U tu svrhu korišteno je svih 5 kategorija pitanja iz upitnika (Orijentacija prema kupcima, Sposobnosti zaposlenika, Trening vezan uz posao, Kvaliteta i Efikasnost) kao nezavisne varijable, a zavisne varijable predstavljaju dobit i troškovi koji su prikazani kao dobit kao % prihoda te trošak kao % prihoda jer su ispitana poduzeća različitih veličina, a podaci o broju zaposlenika nisu za sva poduzeća dostupni.

## 4.2. Rezultati istraživanja

TABLICA 1. Utjecaj nezavisnih varijabli (Orijentacija prema kupcima, Sposobnosti zaposlenika i Trening vezan uz posao) na zavisne varijable (Kvaliteta i Efikasnost)

	Kvaliteta			Efikasnost		
	Beta	Sig.	VIF	Beta	Sig.	VIF
(Constant)		0			0	
Inkorporiramo informacije vezane uz naš prodajni potencijal i potrebe kupaca	-0,066	0,741	1,993	0,091	0,618	1,993
Redovito radimo istraživanja tržišta u vezi s našim kupcima i konkurentima	-0,132	0,547	2,357	0,042	0,83	2,357
Imamo dobro definirane opise poslova (tj. sadržaj poslova) za naše poslovanje i za zaposlenike u marketingu	0,182	0,327	1,668	0,121	0,47	1,668
Ocjena zaposlenika prema tome koliko razumiju organizacijske ciljeve/strategije	-0,225	0,345	2,77	0,033	0,879	2,77
Ocjena zaposlenika prema sposobnosti i znanju za obavljanje zadanog posla	0,496	<b>0,025</b>	2,141	0,409	<b>0,04</b>	2,141
Ocjena zaposlenika prema tome koliko razumiju važnost informiranja kupaca	-0,104	0,641	2,442	-0,333	0,109	2,442
Ocjena zaposlenika prema njihovoj mogućnosti interakcije s drugim odjelima	0,405	0,089	2,6	0,146	0,485	2,6

Trening specifičnih vještina vezanih za posao koji se pruža zaposlenicima u organizacijskoj cjelini	0,358	0,164	3,125	0,712	<b>0,005</b>	3,125
Trening koji se odnosi na kvalitetu koji se pruža menadžerima i nadzornicima u organizacijskoj cjelini	0,221	0,492	5,107	0,082	0,779	5,107
Trening vezan za koncept ukupne kvalitete u organizacijskoj cjelini	-0,243	0,489	6,065	-0,387	0,231	6,065
<b>R</b>	0,792			0,833		
<b>R<sup>2</sup></b>	0,628			0,694		
<b>Sig</b>	0,014			0,003		
<b>Max VIF</b>	6,065			6,065		

U tablici 1. prikazani su rezultati regresijske analize kojom se istraživao utjecaj nezavisnih varijabli (orijentacija prema kupcima, sposobnosti zaposlenika i trening vezan uz posao) na zavisne varijable (kvaliteta, efikasnost). Iz kategorije „orijentacija prema kupcima“ niti jedna varijabla nije statistički signifikantna za model utjecaja na kvalitetu, niti za model utjecaja na efikasnost jer vrijednosti signifikantnosti prelaze  $\text{Sig.} < 0,05$  te su nemoguće generalizacije. Postavljene hipoteze H1: Orijehtacija prema kupcima pozitivno djeluje na kvalitetu i H4: Orijehtacija prema kupcima pozitivno djeluje na efikasnost nisu potvrđene.

U kategoriji „sposobnosti zaposlenika“ stavka „Ocjena zaposlenika prema sposobnosti i znanju za obavljanje zadanog posla“ statistički je signifikantna za model kvalitetu ( $\text{Sig.} = 0,025$ ) i model efikasnost ( $\text{Sig.} = 0,04$ ) čime se potvrđuje hipoteza H2 koja tvrdi da „Sposobnosti zaposlenika“ pozitivno djeluju na kvalitetu i hipoteza H5 koja tvrdi da „Sposobnosti zaposlenika“ pozitivno djeluju na efikasnost. „Ocjena zaposlenika prema sposobnosti i znanju za obavljanje zadanog posla“ statistički značajno povećavaju kvalitetu i efikasnost što se može objasniti time da što više zaposlenici razumiju zadani posao i to znanje znaju dobro primijeniti, kvaliteta i efikasnost same usluge će porasti.

Kategorija „trening vezan uz posao“ prikazuje da varijabla „Trening specifičnih vještina vezanih za posao koji se pruža zaposlenicima u organizacijskoj cjelini“ statistički značajno povećava efikasnost i statistički je signifikantna za taj model jer je  $\text{Sig.} = 0,005$  te se može generalizirati na danom uzorku. Time se potvrđuje hipoteza H6 koja tvrdi da trening vezan uz posao pozitivno djeluje na efikasnost što se može objasniti time da što su zaposlenici više uvježbani u poslove koje trebaju obavljati, efikasnost usluge će biti veća. Hipoteza H3: Trening vezan uz posao pozitivno djeluje na kvalitetu nije potvrđena.



Koeficijent korelacije R za kvalitetu ( $R = 0,792$ ) pokazuje jaku zavisnost nezavisnih varijabli na kvalitetu, i model je signifikantan ( $\text{Sig.}=0,014$ ) što znači da su moguće generalizacije. Koeficijent determinacije za kvalitetu  $R^2 = 62,8\%$  pokazuje da nezavisne varijable uzrokuju 62,8% povećanja kvalitete, a 37,2% povećanja kvalitete je uzrokovano ostalim čimbenicima koji nisu obuhvaćeni ovim istraživanjem.

Koeficijent korelacije R za efikasnost ( $R = 0,833$ ) pokazuje jaku zavisnost nezavisnih varijabli na efikasnost, i model je signifikantan ( $\text{Sig.}=0,003$ ) čime su omogućene generalizacije. Koeficijent determinacije za efikasnost  $R^2 = 69,4\%$  pokazuje da nezavisne varijable uzrokuju 69,4% povećanja efikasnosti, a 30,6% povećanja kvalitete je uzrokovano ostalim čimbenicima koji nisu obuhvaćeni ovim istraživanjem.

Dodatna analiza je napravljena kako bi se vidjelo koje nezavisne varijable najviše utječu na dobit i troškove. Kao nezavisne varijable ovdje je korišteno svih pet kategorija pitanja iz upitnika. Dobit i troškovi su u tablici prikazani kao postoci od prihoda jer su anketirana uslužna poduzeća različitih veličina.

TABLICA 2. Utjecaj nezavisne varijable (Orijentacija prema kupcima) na zavisne varijable (Dobit kao % prihoda i Trošak kao % prihoda)

Orijentacija prema kupcima	Dobit kao % prihoda			Trošak kao % prihoda		
	Beta	Sig.	VIF	Beta	Sig.	VIF
(Constant)		0,257			0,61	
Inkorporiramo informacije vezane uz naš prodajni potencijal i potrebe kupaca	0,56	<b>0,01</b>	1,422	-0,051	0,828	1,422
Redovito radimo istraživanja tržišta u vezi s našim kupcima i konkurentima	0,003	0,988	1,409	-0,03	0,898	1,409
Imamo dobro definirane opise poslova (tj. sadržaj poslova) za naše poslovanje i za zaposlenike u marketingu	-0,331	0,114	1,417	0,113	0,632	1,417
<b>R</b>	0,5			0,095		
<b>R<sup>2</sup></b>	0,25			0,009		
<b>Sig</b>	0,054			0,97		
<b>VIF</b>	1,422			1,422		

Tablica 2. prikazuje utjecaj nezavisnih varijabli „Orijentacije prema kupcima“ na zavisne varijable (dobit kao % prihoda i trošak kao % prihoda). Varijabla „Inkorporiramo informacije vezane uz naš prodajni potencijal i potrebe kupaca“ statistički značajno utječe na Dobit kao % prihoda jer je pokazatelj Sig.<0,05; Sig.=0,01. Niti jedna komponenta statistički značajno ne smanjuje trošak, iako beta koeficijenti od „Inkorporiramo informacije vezane uz naš prodajni potencijal i potrebe kupaca“ i „Redovito radimo istraživanja tržišta u vezi s našim kupcima i konkurentima“ prikazuju smanjenje troškova iako ne statistički značajno.

Koeficijent korelacije za dobit kao % prihoda  $R=0,5$  označava relativno jaku pozitivnu zavisnost nezavisnih varijabli „Orijentacije prema kupcima“ na dobit kao % prihoda. Pokazatelj signifikantnosti Sig.=0,054 je na granici s vrijednošću  $p<0,05$  tako da model nije signifikantan. Koeficijent determinacije  $R^2=25\%$  pokazuje da je 25% dobiti kao % prihoda objašnjeno orijentacijom prema kupcima. Ostalih 75% objašnjeno je ostalim čimbenicima, što znači da samo orijentacija prema kupcima nije dovoljna za ostvarivanje značajne dobiti.

Koeficijent korelacije za trošak kao % prihoda  $R=0,095$  označava slabu pozitivnu zavisnost nezavisnih varijabli „Orijentacije prema kupcima“ na trošak kao % prihoda. Pokazatelj signifikantnosti Sig.=0,97 prelazi vrijednost  $p<0,05$  tako da model nije signifikantan. Koeficijent determinacije  $R^2=0,9\%$  pokazuje da je 0,9% troška kao % prihoda objašnjeno orijentacijom prema kupcima. Mali dio troška čini orijentiranje na kupce, dok je 99,1% tog troška pod djelovanjem ostalih čimbenika.

TABLICA 3. Utjecaj nezavisne varijable (Sposobnosti zaposlenika) na zavisne varijable (Dobit kao % prihoda i Trošak kao % prihoda)

Sposobnosti zaposlenika	Dobit kao % prihoda			Trošak kao % prihoda		
	Beta	Sig.	VIF	Beta	Sig.	VIF
(Constant)		0,139			0,853	
Ocjena zaposlenika prema tome koliko razumiju organizacijske ciljeve/strategije	0,278	0,28	1,761	0,06	0,821	1,761
Ocjena zaposlenika prema sposobnosti i znanju za obavljanje zadanog posla	-0,277	0,275	1,72	0,006	0,981	1,72
Ocjena zaposlenika prema tome koliko razumiju važnost informiranja kupaca	-0,203	0,448	1,938	0,059	0,832	1,938

Ocjena zaposlenika prema njihovoj mogućnosti interakcije s drugim odjelima	-0,007	0,98	1,829	0,062	0,82	1,829
<b>R</b>	0,32			0,153		
<b>R<sup>2</sup></b>	0,102			0,023		
<b>Sig</b>	0,591			0,961		
<b>VIF</b>	1,938			1,938		

U tablici 3. prikazani su rezultati regresijske analize učinka nezavisne varijable „Sposobnosti zaposlenika“ na zavisne varijable (dobit kao % prihoda i trošak kao % prihoda).

Koeficijent korelacije za dobit kao % prihoda  $R=0,32$  označava umjerenu pozitivnu zavisnost nezavisnih varijabli sposobnosti zaposlenika na dobit kao % prihoda. Pokazatelj signifikantnosti  $Sig.=0,591$  prelazi vrijednost  $p<0,05$  tako da model nije signifikantan. Koeficijent determinacije  $R^2=10,2\%$  pokazuje da je 10,2% dobiti kao % prihoda objašnjeno sposobnostima zaposlenika. Ostalih 89,8% dobiti objašnjava se ostalim čimbenicima.

Koeficijent korelacije za trošak kao % prihoda  $R=0,153$  označava slabu pozitivnu zavisnost nezavisnih varijabli sposobnosti zaposlenika na trošak kao % prihoda. Pokazatelj signifikantnosti  $Sig.=0,961$  prelazi vrijednost  $p<0,05$  tako da model nije signifikantan. Koeficijent determinacije  $R^2=2,3\%$  pokazuje da je 2,3% troška kao % prihoda objašnjeno sposobnostima zaposlenika. Ostalih 97,7% troškova objašnjava se ostalim čimbenicima što znači da sposobnosti zaposlenika same po sebi ne doprinose značajnijim troškovima poduzeća. Premda ne statistički značajno, sposobnosti zaposlenika kako je prikazano Beta koeficijentom djeluju na povećanje troškova što se može objasniti time da ulaganja u obrazovanje zaposlenika izazivaju trošak.

TABLICA 4. Utjecaj nezavisne varijable (Trening vezan uz posao) na zavisne varijable (Dobit kao % prihoda i Trošak kao % prihoda)

Trening vezan uz posao	Dobit kao % prihoda			Trošak kao % prihoda		
	Beta	Sig.	VIF	Beta	Sig.	VIF
(Constant)		0,316			0,455	
Trening specifičnih vještina vezanih za posao koji se pruža zaposlenicima u organizacijskoj cjelini	-0,08	0,8	2,623	-0,049	0,879	2,623

Trening koji se odnosi na kvalitetu koji se pruža menadžerima i nadzornicima u organizacijskoj cjelini	-0,235	0,58	4,652	0,016	0,969	4,652
Trening vezan za koncept ukupne kvalitete u organizacijskoj cjelini	0,254	0,517	3,969	0,001	0,997	3,969
<b>R</b>	0,152			0,037		
<b>R<sup>2</sup></b>	0,023			0,001		
<b>Sig</b>	0,892			0,998		
<b>VIF</b>	4,652			4,652		

Tablica 4. prikazuje utjecaj nezavisnih varijabli „Treninga vezanog uz posao“ na dobit kao % prihoda i trošak kao % prihoda. Treninzi statistički ne povećavaju dobit kao % prihoda jer se vjerojatno u treninge ulaže upravo iz dobiti. „Trening specifičnih vještina vezanih za posao koji se pruža zaposlenicima u organizacijskoj cjelini“ smanjuje trošak, ali ne statistički značajno, dok ostali treninzi zanemarivo utječu na troškove kao % prihoda.

Koeficijent korelacije za dobit kao % prihoda  $R=0,152$  označava slabu pozitivnu zavisnost nezavisnih varijabli „Treninga vezanog uz posao“ na dobit kao % prihoda. Pokazatelj signifikantnosti  $Sig.=0,892$  je veći od vrijednosti  $p<0,05$  tako da model nije signifikantan. Koeficijent determinacije  $R^2=2,3\%$  pokazuje da je 2,3% dobiti kao % prihoda objašnjeno treninzima. Ostalih 97,7% dobiti objašnjava se ostalim čimbenicima.

Koeficijent korelacije za trošak kao % prihoda  $R=0,037$  označava slabu pozitivnu zavisnost nezavisnih varijabli Treninga vezanog uz posao na trošak kao % prihoda. Pokazatelj signifikantnosti  $Sig.=0,998$  prelazi vrijednost  $p<0,05$  tako da model nije signifikantan. Koeficijent determinacije  $R^2=0,1\%$  pokazuje da je 0,1% troška kao % prihoda objašnjeno treninzima. 99,9% troška objašnjava se ostalim čimbenicima što znači da treninzi zaposlenika nemaju značajan utjecaj na troškove poduzeća.

TABLICA 5. Utjecaj nezavisne varijable (Kvaliteta) na zavisne varijable (Dobit kao % prihoda i Trošak kao % prihoda)

Kvaliteta	Dobit kao % prihoda			Trošak kao % prihoda		
	Beta	Sig.	VIF	Beta	Sig.	VIF
(Constant)		0,337			0,45	
Konzistentnost (pouzdanost) usluge	-0,16	0,595	2,877	0,594	0,067	2,877
Klijentova percepcija kvalitete	0,525	<b>0,034</b>	1,785	-0,114	0,645	1,785

Sukladnost usluge s klijentovim standardima	-0,424	0,173	2,982	-0,42	0,197	2,982
<b>R</b>	0,449			0,351		
<b>R<sup>2</sup></b>	0,201			0,123		
<b>Sig</b>	0,114			0,323		
<b>VIF</b>	2,982			2,982		

U tablici 5. prikazan je utjecaj nezavisnih varijabli „Kvalitete“ na zavisne varijable (Dobit kao % prihoda i Trošak kao % prihoda). „Klijentova percepcija kvalitete“ statistički značajno povećava dobit kao % prihoda (Sig.= 0,034), dok „Klijentova percepcija kvalitete“ i „Sukladnost usluge s klijentovim standardima“ smanjuju troškove iako ne statistički značajno. To se može objasniti činjenicom da ako su klijentova očekivanja usluge usklađena s uslugom kako je ponuđena, troškovi usluge su manji.

Koeficijent korelacije za dobit kao % prihoda R=0,449 označava relativno jaku pozitivnu zavisnost nezavisnih varijabli „Kvalitete“ na dobit kao % prihoda. Pokazatelj signifikantnosti Sig.=0,114 je veći od vrijednosti  $p < 0,05$  tako da model nije signifikantan. Koeficijent determinacije  $R^2=20,1\%$  pokazuje da je 20,1% dobiti kao % prihoda objašnjeno kvalitetom, dok je 79,9% objašnjeno ostalim čimbenicima.

Koeficijent korelacije za trošak kao % prihoda R=0,351 označava umjerenu pozitivnu zavisnost nezavisnih varijabli „Kvalitete“ na trošak kao % prihoda. Pokazatelj signifikantnosti Sig.=0,323 prelazi vrijednost  $p < 0,05$  tako da model nije signifikantan. Koeficijent determinacije  $R^2=12,3\%$  pokazuje da je 12,3% troška kao % prihoda objašnjeno kvalitetom, dok je ostalih 87,7% objašnjeno ostalim utjecajnim faktorima.

TABLICA 6. Utjecaj nezavisne varijable (Efikasnost) na zavisne varijable (Dobit kao % prihoda i Trošak kao % prihoda)

Efikasnost	Dobit kao % prihoda			Trošak kao % prihoda		
	Beta	Sig.	VIF	Beta	Sig.	VIF
(Constant)		0,196			0,558	
Učinak u operativnim troškovima	0,319	0,127	1,39	0,176	0,436	1,39
Učinak u produktivnosti	-0,533	<b>0,014</b>	1,39	0,054	0,809	1,39
<b>R</b>	0,453			0,209		
<b>R<sup>2</sup></b>	0,205			0,044		
<b>Sig</b>	0,045			0,546		
<b>VIF</b>	1,39			1,39		

U tablici 6 prikazan je učinak nezavisnih varijabli „Efikasnosti“ na zavisne varijable (Dobit kao % prihoda i Trošak kao % prihoda). Učinak u produktivnosti doveo je do smanjenja dobiti čime nije zadovoljio u odnosu na postavljene ciljeve i to statistički značajno (Sig.=0,014) pa time nije niti povećao produktivnost, što znači da treba poraditi na operativnim praksama da se produktivnost poveća u odnosu na postavljene ciljeve ili ne postavljati nerealne ciljeve.

Koeficijent korelacije za dobit kao % prihoda  $R=0,453$  označava relativno jaku pozitivnu zavisnost nezavisnih varijabli „Efikasnosti“ na dobit kao % prihoda. Pokazatelj signifikantnosti Sig.=0,045 je manji od vrijednosti  $p<0,05$  tako je model signifikantan i time su moguće generalizacije. Koeficijent determinacije  $R^2=20,5\%$  pokazuje da je 20,5% dobiti kao % prihoda objašnjeno efikasnošću. Ostalih 79,5% dobiti kao % prihoda objašnjava se drugim utjecajnim faktorima.

Koeficijent korelacije za trošak kao % prihoda  $R=0,209$  označava umjerenu pozitivnu zavisnost nezavisnih varijabli „Efikasnosti“ na trošak kao % prihoda. Pokazatelj signifikantnosti Sig.=0,546 prelazi vrijednost  $p<0,05$  tako da model nije signifikantan. Koeficijent determinacije  $R^2=4,4\%$  pokazuje da je 4,4% troška kao % prihoda objašnjeno efikasnošću, dok je ostalih 95,6% troška kao % prihoda objašnjeno drugim čimbenicima. Efikasnost ovdje ne doprinosi značajno rastu troškova.

TABLICA 7. Utjecaj nezavisnih varijabli (Orijentacija prema kupcima, Sposobnosti zaposlenika, Trening vezan uz posao, Kvaliteta i Efikasnost) na zavisne varijable (Dobit kao % prihoda i Trošak kao % prihoda)

Orijentacija prema kupcima, Sposobnosti zaposlenika, Trening vezan uz posao, Kvaliteta i Efikasnost	Dobit kao % prihoda			Trošak kao % prihoda		
	Beta	Sig.	VIF	Beta	Sig.	VIF
(Constant)		0,294			0,956	
Inkorporiramo informacije vezane uz naš prodajni potencijal i potrebe kupaca	0,602	<b>0,039</b>	2,182	-0,122	0,725	2,182
Redovito radimo istraživanja tržišta u vezi s našim kupcima i konkurentima	0,075	0,803	2,756	-0,006	0,988	2,756
Imamo dobro definirane opise poslova (tj. sadržaj poslova) za naše poslovanje i za zaposlenike u marketingu	-0,224	0,4	2,085	-0,012	0,971	2,085

Ocjena zaposlenika prema tome koliko razumiju organizacijske ciljeve/strategije	-0,134	0,751	5,324	0,209	0,7	5,324
Ocjena zaposlenika prema sposobnosti i znanju za obavljanje zadanog posla	0,128	0,779	6,294	-0,354	0,551	6,294
Ocjena zaposlenika prema tome koliko razumiju važnost informiranja kupaca	-0,427	0,293	4,773	0,303	0,557	4,773
Ocjena zaposlenika prema njihovoj mogućnosti interakcije s drugim odjelima	0,09	0,855	7,366	-0,221	0,73	7,366
Trening specifičnih vještina vezanih za posao koji se pruža zaposlenicima u organizacijskoj cjelini	0,26	0,545	5,487	-0,551	0,325	5,487
Trening koji se odnosi na kvalitetu koji se pruža menadžerima i nadzornicima u organizacijskoj cjelini	-0,075	0,89	8,988	-0,263	0,71	8,988
Trening vezan za koncept ukupne kvalitete u organizacijskoj cjelini	-0,253	0,7	12,93	0,524	0,537	12,93
Konzistentnost (pouzdanost) usluge	0,265	0,581	6,889	0,602	0,337	6,889
Klijentova percepcija kvalitete	0,505	0,257	5,712	-0,36	0,524	5,712
Sukladnost usluge s klijentovim standardima	-0,532	0,281	7,023	-0,122	0,844	7,023
Učinak u operativnim troškovima	-0,221	0,531	3,707	0,49	0,288	3,707
Učinak u produktivnosti	-0,293	0,337	2,718	0,118	0,76	2,718
<b>R</b>	0,743			0,506		
<b>R<sup>2</sup></b>	0,552			0,256		
<b>Sig</b>	0,399			0,982		
<b>VIF</b>	12,93			12,93		

Tablica 7. prikazuje utjecaj svih nezavisnih varijabli i njihovih komponenti zajedno (Orijentacija prema kupcima, Sposobnosti zaposlenika, Trening vezan uz posao, Kvaliteta i Efikasnost) na zavisne varijable (Dobit kao % prihoda i Trošak kao % prihoda).

Jedino komponenta „Inkorporiramo informacije vezane uz naš prodajni potencijal i potrebe kupaca” iz kategorije “Orijentacija prema kupcima” statistički značajno (Sig.=0,039) povećava dobit kao % prihoda, dok trošak smanjuje iako ne statistički signifikantno. To može objasniti spoznaja da što su uslužna poduzeća više informirana o potrebama svojih kupaca i svjesni su svojeg prodajnog potencijala, troškovi će im se smanjivati, a samim time im dobit raste jer su kupci na odgovarajući način zbrinuti.

Iako ostale komponente ne utječu statistički značajno na dobit kao % prihoda i troškove kao % prihoda, koeficijenti korelacije su visoki (0,743 za dobit kao % prihoda i 0,506 za trošak

kao % prihoda) što znači da ove varijable itekako značajno utječu na dobit kao % prihoda i troškove kao % prihoda.

Koeficijent determinacije za dobit je također visok što znači da 55,2% ostvarene dobiti kao % prihoda proizlazi upravo iz tih nezavisnih komponenti. Kod troškova koeficijent determinacije iznosi 26% što znači da je ostalih 74% objašnjeno nekim drugim varijablama koje nisu istraživane.

### **4.3. Ograničenja istraživanja**

Primarno ograničenje istraživanja predstavlja broj ispitanih poduzeća, odnosno uzorak od 30 poduzeća koji je statistički minimalan. Zbog tako malog uzorka rezultati vjerojatno nisu bili signifikantni te se ne mogu vršiti nikakve generalizacije. Drugo ograničenje istraživanja odnosi se na samu prirodu anketnog upitnika i subjektivnost ispitanika pri odgovaranju na pitanja. Ispitanici su mogli davati odgovore koji ne prikazuju realnost njihova poduzeća, što dodatno pridonosi nesignifikantnošću rezultata.

Nadalje, upitnikom nisu obuhvaćeni svi potencijalni faktori koji utječu na zadane zavisne varijable, odnosno na rezultate performansa uslužnih tvrtki. Radi provedbe budućih istraživanja, preporuka je korištenje većeg uzorka kako bi dobiveni rezultati mogli biti generalizirani za cjelokupni uslužni sektor.



## 5. ZAKLJUČAK

Kao najvažnije karakteristike djelovanja uslužnih sustava u svim sektorima koji se bave pružanjem usluga izdvojene su kvaliteta i efikasnost. Za zadržavanje pozicija na tržištu, te za svoje stalno napredovanje, uslužne organizacije trebaju iskoristiti sve unutarnje i vanjske komparativne prednosti.

Orijentacija prema kupcu, sposobnost zaposlenika i njihovo stalno usavršavanje prepoznati su kao čimbenici koji utječu na kvalitetu i efikasnost te su njihova međusobna djelovanja obrađena u provedenom istraživanju za potrebe ovog diplomskog rada.

Istraživanjem se pokušalo potvrditi šest hipoteza, i to: Orijentacija prema kupcima pozitivno djeluje na kvalitetu i posebno na efikasnost, Sposobnosti zaposlenika pozitivno djeluju na kvalitetu i posebno na efikasnost, te Trening vezan uz posao pozitivno djeluje na kvalitetu i posebno na efikasnost.

Rezultati analize potvrdili su hipoteze da sposobnosti zaposlenika pozitivno djeluju na kvalitetu, također da sposobnosti zaposlenika pozitivno djeluju na efikasnost, i da trening vezan uz posao pozitivno djeluje na efikasnost. Hipoteze da orijentacija prema kupcima pozitivno djeluje na kvalitetu, da trening vezan uz posao pozitivno djeluje na kvalitetu, te da orijentacija prema kupcima pozitivno djeluje na efikasnost nisu potvrđene.

Dodatna analiza je napravljena kako bi se vidjelo što najviše utječe na dobit i troškove. U tu svrhu korišteno je svih 5 kategorija pitanja iz upitnika (Orijentacija prema kupcima, Sposobnosti zaposlenika, Trening vezan uz posao, Kvaliteta i Efikasnost) kao nezavisne varijable, a zavisne varijable predstavljaju dobit i troškovi koji su prikazani kao dobit kao % prihoda te trošak kao % prihoda. Iako niti jedna komponenta ne utječe statistički značajno na dobit kao % prihoda i troškove kao % prihoda, koeficijenti korelacije su visoki (0,743 i 0,506) što znači da ove komponente itekako značajno utječu na dobit kao % prihoda i troškove kao % prihoda. Takvi rezultati proizlaze iz činjenice da su ispitana poduzeća različitih veličina, a podaci o broju zaposlenika nisu za sva poduzeća dostupni.

Na kraju je potrebno naglasiti da upitnikom nisu obuhvaćeni svi potencijalni faktori koji utječu na zadane zavisne varijable, odnosno na rezultate performansa uslužnih tvrtki. Može se preporučiti da se kod provedbe budućih istraživanja koristi veći uzorak kako bi dobiveni rezultati mogli biti generalizirani za cjelokupni uslužni sektor.

## LITERATURA

1. Anderson, S.W., Baggett, L.S., Widener, S.K. (2009.), The Impact of Service Operations Failures on Customer Satisfaction: Evidence on How Failures and Their Source Affect What Matters to Customers, *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(1): 52-69.
2. Anttila, J., Jussila, K. (2017.), Understanding quality – conceptualization of the fundamental concepts of quality, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(3/4): 251-268.
3. Anxo, D., Storrie, D., Fagan, C. (2001.), *Service Employment: a gender perspective: The Job Creation Potential of the Service Sector in Europe* [online]. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Dostupno na: [https://www.research.manchester.ac.uk/portal/files/33804752/Service\\_Employment\\_a\\_gender\\_perspective.pdf](https://www.research.manchester.ac.uk/portal/files/33804752/Service_Employment_a_gender_perspective.pdf) [27.2.2020.]
4. American Society for Quality. (2020.), Quality Resources: Malcolm Baldrige National Quality Award [online]. Milwaukee: American Society for Quality. Dostupno na: <https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award> [27.2.2020.]
5. Aslam, W., Arif, I., Farhat, K. i Khursheed, M. (2018.), The Role of Customer Trust, Service Quality and Value Dimensions in Determining Satisfaction and Loyalty: An Empirical Study of Mobile Telecommunication Industry in Pakistan, *Market-Tržište*, 30(2): 177-194.
6. Batt, R. (2007.), *Service strategies marketing, operations, and human resource practices* [online]. Ithaca: Cornell University. Dostupno na: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/943> [16.3.2020.]
7. Beltagui, A., Candi, M., Riedel, J.C.K.H. (2016.), Setting the stage for service experience: design strategies for functional services, *Journal of Service Management*, 27(5): 751-772.
8. Berkley, B.J., Gupta, A. (1995.), Identifying the information requirements to deliver quality service, *International Journal of Service Industry Management*, 6(5): 16-35.
9. Brady, M.K., Cronin Jr., J. (2001.), Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach, *Journal of Marketing*, 65(3): 34-49.
10. Brannick, T., de Búrca, S., Fynes, B., Roche, E., Ennis, S. (2002.), Service management practice-performance model: a focus on training and listening practices, *Journal of European Industrial Training*, 26(8): 394-403.

11. Brown, T.J., Mowen, J.C., Donovan, T., Licata, J.W. (2002.), The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings, *Journal of Marketing Research*, 39(1):110-119.
12. Cali, M., Elis K., Willem te Velde, D. (2008.), *The Contribution of Services to Development and the Role of Trade Liberalisation and Regulation* [online]. London: Overseas Development Institute. Dostupno na: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3482.pdf> [27.2.2020.]
13. Elnaga, A., Imran, A. (2013.), The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management* [online], 5(4). Dostupno na: <https://pdfs.semanticscholar.org/354c/2c8c60f37f5e25f63f557b3573ec366197ae.pdf> [16.3.2020.]
14. Garavan, T.N. (1997.), Interpersonal skills training for quality service interactions, *Industrial and Commercial Training*, 29(3): 70-77.
15. Gazzoli, G., Hancer, M., Kim, B. (2013.), Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter, *Journal of Service Management*, 24(4): 382-400.
16. Gil Saura, I., Berenguer Contrí, G., Cervera Taulet, A., Moliner Velázquez, B. (2005.), Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services, *International Journal of Service Industry Management*, 16(5): 497-525.
17. Gremler, D.D., Gwinner, K.P. (2000.), Customer-Employee Rapport in Service Relationships, *Journal of Service Research*, 3(1):82-104.
18. Gryczka, M. (2016.), The Changing Role of the Service Sector in an Innovation-Oriented Economy, *Folia Oeconomica Stetinensia*, 16(2): 175-190.
19. Gustafsson, A., Nilsson, L., Johnson, M.D. (2003.), The role of quality practices in service organizations, *International Journal of Service Industry Management*, 14(2): 232-244.
20. He, H., Wang, W., Zhu, W., Harris, L. (2015.), Service workers' job performance: The roles of personality traits, organizational identification, and customer orientation, *European Journal of Marketing*, 49(11/12): 1751-1776.
21. Hennig-Thurau, T. (2004.), Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention, *International Journal of Service Industry Management*, 15(5): 460-478.
22. Hollins, B., Shinkins, S. (2006.), *Managing service operations : design and implementation*, Sage Publications, London

23. Jääskeläinen, A., Laihonen, H. and Lönnqvist, A. (2014.), Distinctive features of service performance measurement, *International Journal of Operations & Production Management*, 34(12): 1466-1486.
24. Jayamaha, A., Mula, J.M. (2011.), Productivity and Efficiency Measurement Techniques: Identifying the Efficacy of Techniques for Financial Institutions in Developing Countries, *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)*, 2(5): 454-460.
25. Johnston, R. (1995.), The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers, *International Journal of Service Industry Management*, 6(5): 53-71.
26. Jovančević, R. (1997.), Porast značenja usluga u svjetskom gospodarstvu, *Tourism and hospitality management*, 3(1):53-66.
27. Jurčević, J. (2007.), Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u unapređenju sustava kvalitete, *Poslovna izvrsnost*, 1 (2): 99-108.
28. Karimi, A., Safari, H., Hashemi, S.H., Kalantar, P. (2014.), A study of the Baldrige Award framework using the applicant scoring data, *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6):461-477.
29. Kim, S., Choi, S., Verma, R. (2017.), Providing feedback to service customers: The effect of the presentation order and repetition of feedback types, *Journal of Service Management*, 28(2): 389-416.
30. Kim, S.S., Oh, J. (2008.), How does Efficiency in Service Business Influence Service Quality?, *Asian Journal on Quality*, 9(2): 149-160.
31. Kuemmler, K., Kleiner, B.H. (1996.) Finding, training and keeping the best service workers, *Managing Service Quality: An International Journal*, 6(2): 36-40.
32. Laihonen, H., Jääskeläinen, A., Pekkola, S. (2014.), Measuring performance of a service system – from organizations to customer-perceived performance, *Measuring Business Excellence*, 18(3): 73-86.
33. Lee, S., Ribeiro, D., Olson, D.L., Roig-Dobón, S. (2007.), The importance of the activities of service business in the economy: Welcome to the Service Business. An International Journal, *Service Business*, 1(1):1-5.
34. Liao, H., Chuang, A. (2004.), A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes, *The Academy of Management Journal*, 47(1):41-58.

35. Makanyeza, C., Mumiriki, D. (2016.), Are all customers really the same? Comparing service quality and satisfaction between residential and business telecommunication customers. *Acta Commercii* [online], 16(1). Dostupno na: <http://www.scielo.org.za/pdf/acom/v16n1/10.pdf> [16.3.2020.]
36. Molina, L. M., Llorens-Montes, J., Ruiz-Moreno, A. (2007.), Relationship Between quality management practices and knowledge transfer, *Journal of Operations Management*, 25(3): 682-701.
37. Olsen, L.L., Witell, L., Gustafsson, A. (2014.), Turning customer satisfaction measurements into action, *Journal of Service Management*, 25(4): 556-571.
38. Pisnik, A., Dlačić, J., Milfelner, B. (2016.), The Importance of Perceived Service Value in Retail Banking Services, *Market-Tržište*, 28(2): 191-212.
39. Prester, J. (ur.) (2014.), *Operacijski menadžment u uslugama*, Sinergija, Zagreb
40. Sabella, A., Kashou, R., Omran, O. (2014.), Quality management practices and their relationship to organizational performance, *International Journal of Operations & Production Management*, 34(12): 1487-1505.
41. Salam, M., Iqbal, J., Hussain, A., Iqbal, H. (2018.), The Determinants of Services Sector Growth: A Comparative Analysis of Selected Developed and Developing Economies, *The Pakistan Development Review*, 57(1): 27-44.
42. Silvestro, R., Johnston, R., Fitzgerald, L., Voss, C. (1990.), Quality Measurement in Service Industries, *International Journal of Service Industry Management*, 1(2): 54-66.
43. Skoko, H. (2000.), *Upravljanje kvalitetom*, Sinergija, Zagreb
44. Stuart, F.I., Tax, S.S. (1996.), Planning for service quality: an integrative approach, *International Journal of Service Industry Management*, 7(4): 58-77.
45. Svensson, G. (2006.), New aspects of research into service encounters and service quality, *International Journal of Service Industry Management*, 17(3): 245-257.
46. Thomas, H., Qiu, T. (2012.), Work-related continuing education and training: participation and effectiveness, *Journal of Workplace Learning*, 24(3): 157-176.
47. Tseng, L.M. (2019.), How customer orientation leads to customer satisfaction: Mediating mechanisms of service workers' etiquette and creativity, *International Journal of Bank Marketing*, 37(1): 210-225.

48. Van der Klink, M.R., Streumer, J.N. (2002.), Effectiveness of on-the-job training, *Journal of European Industrial Training*, 26(4): 196-199.
49. Van Looy, B., Gemmel, P., Desmet, S., Van Dierdonck, R., Serneels, S. (1998.), Dealing with productivity and quality indicators in a service environment: some field experiences, *International Journal of Service Industry Management*, 9(4): 359-376.
50. Van Looy, B., Van Dierdonck, R., Gemmel, P. (2003.), *Services management: an integrated approach*, Pearson Education Limited, Harlow
51. Yamoah, E.E. (2013.), Employee Training and Empowerment: A Conceptual Model for Achieving High Job Performance. *Journal of Education and Practice* [online], 4(13). Dostupno na:  
<https://pdfs.semanticscholar.org/0181/0316d41b458527d63d87eba3eebe5d639fe.pdf>  
[16.3.2020.]
52. Yap, S.F., Kew, M.L. (2007.), *Service quality and customer satisfaction : antecedents of customer's re-patronage intentions*, *Sunway Academic Journal*, 4: 59-73.
53. Yasin, M.M., Yavas, U. (1999.), Enhancing customer orientation of service delivery systems: an integrative framework, *Managing Service Quality: An International Journal*, 9(3): 198-203.
54. Yoo, D.K., Park, J.A. (2007.), Perceived service quality; analyzing relationships among employees, customers, and financial performance, *The International Journal of Quality and Reliability Management*, 24(9): 908-926.

## POPIS TABLICA

TABLICA 1. Utjecaj nezavisnih varijabli (Orijentacija prema kupcima, Sposobnosti zaposlenika i Trening vezan uz posao) na zavisne varijable (Kvaliteta i Efikasnost).....	32
TABLICA 2. Utjecaj nezavisne varijable (Orijentacija prema kupcima) na zavisne varijable (Dobit kao % prihoda i Trošak kao % prihoda).....	34
TABLICA 3. Utjecaj nezavisne varijable (Sposobnosti zaposlenika) na zavisne varijable (Dobit kao % prihoda i Trošak kao % prihoda).....	35
TABLICA 4. Utjecaj nezavisne varijable (Trening vezan uz posao) na zavisne varijable (Dobit kao % prihoda i Trošak kao % prihoda).....	36
TABLICA 5. Utjecaj nezavisne varijable (Kvaliteta) na zavisne varijable (Dobit kao % prihoda i Trošak kao % prihoda).....	37
TABLICA 6. Utjecaj nezavisne varijable (Efikasnost) na zavisne varijable (Dobit kao % prihoda i Trošak kao % prihoda).....	38
TABLICA 7. Utjecaj nezavisnih varijabli (Orijentacija prema kupcima, Sposobnosti zaposlenika, Trening vezan uz posao, Kvaliteta i Efikasnost) na zavisne varijable (Dobit kao % prihoda i Trošak kao % prihoda).....	39

## PRILOZI

### 1. Anketni upitnik

<b>DETERMINANTE KVALITETE I UČINKOVITOSTI U USLUŽNIM SUSTAVIMA</b>								
<b>ANKETNI UPITNIK</b>								
<b>1.</b>	<b>Orijentacija prema kupcima (molim označite sa X stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama, gdje je 1=loše, 7=odlično)</b>	1	2	3	4	5	6	7
1.1	Inkorporiramo informacije vezane uz naš prodajni potencijal i potrebe kupaca							
1.2	Redovito radimo istraživanja tržišta u vezi s našim kupcima i konkurentima							
1.3	Imamo dobro definirane opise poslova (tj. sadržaj poslova) za naše poslovanje i za zaposlenike u marketingu							
<b>2.</b>	<b>Sposobnosti zaposlenika (molim označite sa X stupanj ocjene zaposlenika koji su pod vašim nadzorom, gdje je 1=loše, 7=odlično)</b>	1	2	3	4	5	6	7
2.1	Ocjena zaposlenika prema tome koliko razumiju organizacijske ciljeve/strategije							
2.2	Ocjena zaposlenika prema sposobnosti i znanju za obavljanje zadanog posla							
2.3	Ocjena zaposlenika prema tome koliko razumiju važnost informiranja kupaca							
2.4	Ocjena zaposlenika prema njihovoj mogućnosti interakcije s drugim odjelima							
<b>3.</b>	<b>Trening vezan uz posao (molim ocijenite sa X stupanj do kojeg su sljedeće aktivnosti naglašene u vašoj jedinici, s 1 = ekstremno niska upotreba, 7 = izuzetno visoka upotreba)</b>	1	2	3	4	5	6	7
3.1	Trening specifičnih vještina vezanih za posao koji se pruža zaposlenicima u organizacijskoj cjelini							
3.2	Trening koji se odnosi na kvalitetu koji se pruža menadžerima i nadzornicima u organizacijskoj cjelini							
3.3	Trening vezan za koncept ukupne kvalitete u organizacijskoj cjelini							
<b>4.</b>	<b>Učinak kvalitete (molim ocijenite sa X učinak vašeg odjela ili grupe, u odnosu na uspostavljene ciljeve, u sljedećim područjima, s 1=loše, 7=odlično)</b>	1	2	3	4	5	6	7
4.1	Konzistentnost (pouzdanost) usluge							
4.2	Klijentova percepcija kvalitete							
4.3	Sukladnost usluge sa klijentovim standardima							
<b>5.</b>	<b>Učinak efikasnosti (molim ocijenite sa X učinak vašeg odjela ili grupe, u odnosu na uspostavljene ciljeve, u sljedećim područjima, s 1=loše, 7=odlično)</b>	1	2	3	4	5	6	7
5.1	Učinak u operativnim troškovima							
5.2	Učinak u produktivnosti							



# ŽIVOTOPIS

## OSOBNE INFORMACIJE

### Hranilović Iva

Adresa: Antona Dolenca 12, 10000 Zagreb (Hrvatska)

Email: iva.hranilovic@gmail.com

Spol [Žensko](#) | Datum rođenja [02/09/1994](#) | [Državljanstvo](#) hrvatsko

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2018–danas [Student - diplomski sveučilišni studij - Poslovna ekonomija - Menadžment](#) Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb (Hrvatska)

2013–2018 [Sveučilišna prvostupnica ekonomije \(univ.bacc.oec.\) - preddiplomski sveučilišni studij - Poslovna ekonomija](#) Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb (Hrvatska)

2009–2013

XI. gimnazija, Zagreb (Hrvatska)

## OSOBNE VJEŠTINE

[Materinski jezik](#) hrvatski

[Strani jezici](#) engleski C2

španjolski A2

talijanski A2

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik

Zajednički europski referentni okvir za jezike - Ljestvica za samoprocjenu

[Komunikacijske vještine](#) - timski rad

[Poslovne vještine](#) - Microsoft Office

- WordPress