

Važnost CRM strategije za upravljanje odnosima s gostima i lojalnost gostiju u hotelijerstvu

Hardi, Ines

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:895626>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-22**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE

ZAGREB

INES HARDI

ZAVRŠNI RAD

**VAŽNOST CRM STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE ODNOSIMA S GOSTIMA I
LOJALNOST GOSTIJU U HOTELIJERSTVU**

Zagreb, 2022.

LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE

ZAGREB

PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ

Turistički i hotelski menadžment

**VAŽNOST CRM STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE ODNOSIMA S GOSTIMA I
LOJALNOST GOSTIJU U HOTELIJERSTVU**

KANDIDAT: Ines Hardi

KOLEGIJ: Poslovni procesi odjela smještaja

MENTOR: doc.dr.sc. Andreja Rudančić

Zagreb, listopad 2022.

SADRŽAJ

UVOD.....	1
1 KARAKTERISTIKE UGOSTITELJSTVA I VRSTE GOSTIJU	3
1.1 Karakteristike i specifičnosti ugostiteljstva.....	3
1.2 Vrste i obilježja gostiju u ugostiteljskoj djelatnosti.....	5
1.2.1 Nacionalna struktura gostiju	6
1.2.2 Dobna struktura gostiju.....	6
1.2.3 Psihosocijalna i socioekonomska struktura gostiju.....	7
1.2.4 Vjerska i kulturološka struktura gostiju.....	8
1.3 Kvaliteta kao primaran faktor zadovoljstva gostiju.....	9
2 CRM STRATEGIJA U UPRAVLJANJU ODNOSA S GOSTIMA U HOTELIJERSTVU.....	12
2.1 Općenito o CRM strategiji	12
2.1.1 Glavni razlozi neuspjeha implementacije CRM strategije.....	14
2.2 Upravljanje odnosima s gostima.....	14
2.2.1 Proces upravljanja odnosima s gostima	15
2.3 Alati za upravljanje odnosima s gostima	16
2.4 Značaj upravljanja odnosima s gostima za konkurentnost na tržištu.....	17
3 UPRAVLJANJE LOJALNOŠĆU GOSTIJU	19
3.1 Pojmovno obilježje lojalnosti	19
3.2 Mjerenje lojalnost	20
3.3 Stvaranje trajne veze i vjernosti gosta hotelskom brendu	23
3.4 Programi vjernosti	24
4 MJERENJE ZADOVOLJSTVA GOSTIJU I KVALITETE HOTELSKIH USLUGA NA TEMELJU PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA	26
4.1 Rovinj kao turistička destinacija	27
4.2 Opis hotela Eden i njegovih usluga	27

4.3	Metodologija istraživanja.....	30
4.3.1	Rezultati istraživanja.....	31
ZAKLJUČAK	48
POPIS LITERATURE	50
POPIS ILUSTRACIJA.....	52
PRILOG 1: ANKETNI UPITNIK.....	54

UVOD

Vrijeme zlatnog turizma je prošlo, generacije su se izmijenile i novo vrijeme je došlo! Način poslovanja se mora mijenjati i jedino tako poduzeća mogu napredovati i istaknuti se u moru homogene ponude kakvu iz sezone u sezonu gledamo. Nove generacije gostiju putuju često i istražuju preko brojnih medija kakve su destinacije i što se u njima nudi, kako ono što je dobro tako i sve negativno u destinaciji i objektima.

Pogođeni COVID-19 pandemijom koju je potom slijedila financijska kriza, goste je natjerala da još više paze koju će destinaciju odabrati za ljetovanje, kakav će smještaj odabrati i gdje će objedovati. Prije same rezervacije slijedi detaljno analiziranje i prikupljanje informacija o svim destinacijama i vaganje koja je isplativija. Upravo tada kada gosti istražuju i biraju gdje će ljetovati i trošiti, turističke destinacije u partnerstvu s ugostiteljskim organizacijama trebaju gostu pokazati i dokazati zašto upravo njih odabrati i što ih razlikuje od svih ostalih na tom području. Nažalost, mnoga se poslovanja i dalje koriste politikom „jednaka usluga za sve“, to je vrlo zastarjeli način poslovanja koji već godinama ne pridonosi pozitivno, te će u budućnosti samo ostavljati negativnu konotaciju.

Uvođenjem alata poput CRM koncepta i marketinga odnosa, ugostiteljske organizacije upoznaju svoje goste i potencijalne goste, te ostvaruju trajne veze koje su prijeko potrebne za isticanje vodećih ugostiteljskih organizacija. Implementacijom CRM koncepta i marketinga odnosa poduzeća prikupljaju sve potrebne informacije koje su im potrebne za segmentaciju gostiju i kreiranje ponude koja će im osigurati trajne veze, povjerenje i zadovoljne goste, koji će se vraćati iz godine u godinu kao tijekom „zlatnih“ godina turizma.

Cilj ovog rada je ukazati na važnost implementacije funkcionalnog i kontroliranog CRM sustava u hotelsku organizaciju, fokusirajući se na važnost stvaranja dugoročnih i održivih veza s lojalnim gostima. Svrha provedenog istraživanja je analizirati razinu zadovoljstva pruženom uslugom u hotelu Eden za vrijeme predsezone, te istražiti razinu lojalnih gostiju i korisnika MHG programa vjernosti.

Završni rad je podijeljen na uvod, zaključak i 4 glavna poglavlja. Prvo poglavlje nakon uvoda opisuje koje su karakteristike i specifičnosti ugostiteljske djelatnosti, te opis gostiju prema različitim karakteristikama. Drugo poglavlje se bavi opisivanjem CRM strategije i alatima kojima se koristi. Treće poglavlje detaljno opisuje pojam lojalnosti gostiju i važnost stvaranja trajnih veza gostiju s hotelskom organizacijom, također pojašnjava na koji se mjeri lojalnost i

koncept programa vjernosti. Posljednje poglavlje prije zaključka se bavi provedenim istraživanjem zadovoljstva gostiju pruženom uslugom u hotelu Eden, pobliže objašnjavajući metodologiju i rezultate istraživanja.

1 KARAKTERISTIKE UGOSTITELJSTVA I VRSTE GOSTIJU

Ugostiteljstvo je uslužna djelatnost u čijoj je prirodi pružiti što bolju uslugu gostu, te ispuniti sva njegova očekivanja i želje. Prema tome ugostiteljstvo spada u radno intenzivnu djelatnost koja ustrajava na diferenciranoj i heterogenoj usluzi, te se tako razlikuje od ostalih djelatnosti. Sposobnost uspješne organizacije je ispuniti, ali i nadmašiti sva gostova očekivanja pružanjem izvanredne usluge. Stvaranje iskonskih i trajnih odnosa je fundamentalni preduvjet za opstanak i uspješnost organizacije, a ponajviše za stvaranje najkvalitetnije usluge na tržištu. Ugostiteljska usluga je gotovo nemoguća bez ljudskog faktora, razlog tome je što je upravo čovjek taj faktor koji svaku pruženu uslugu čini nezaboravnom i kod gostiju stvara želju za povratkom.

1.1 Karakteristike i specifičnosti ugostiteljstva

Primarno treba definirati značenje ugostiteljstva, u Republici Hrvatskoj ono je određeno zakonom i definira se kao „Ugostiteljska djelatnost je gospodarska djelatnost pripremanja hrane i pružanja usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka i pružanje usluga smještaja. Ugostiteljsku djelatnost mogu obavljati trgovačka društva, zadruge, trgovci, trgovci pojedinci i obrtnici koji ispunjavaju uvjete propisane za obavljanje te djelatnosti, a po zakonu se zovu ugostitelji, koji mogu biti pravne i fizičke osobe.“ (Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, 2021).

Ugostiteljstvo se smatra gospodarskom djelatnošću jer je njegova temeljna zadaća ponuda i prodaja usluga na tržištu, ali osim toga sastoji se i od pružanja ugostiteljskih usluga koje se ne naplaćuju, a one spadaju pod akcesorne usluge. Glavna posebnost ugostiteljstva je njegova multiplikativna funkcija, cirkulacija novca i povezivanje svih izravnih i neizravnih sudionika u ugostiteljstvu koji potiče promet roba i usluga, neki od njih mogu biti bankarstvo, trgovina, promet, turističko posredovanje i ostali.

Ugostiteljstvo je jedina uslužna djelatnost čija je glavna zadaća gostoprimstvo, te ostvarivanje želja i potreba gostiju, neovisno o njihovoj težini. Prema tome, glavne karakteristike ugostiteljske djelatnosti su:

1. **Nedodirljivost usluge** – korištenjem ugostiteljskih usluga, gosti ne kupuju isključivu sobu, večeru i slično, već je primaran proizvod upravo način na koji se prodaje ili poslužuje određeni turistički proizvod. Naravno, oni te fizičke proizvode i sadržaje

koriste, iako je motiv njihova dolaska bio neopipljivi sadržaj koji kod njih ostavlja određena pozitivna i(li) negativna sjećanja.

2. **Istovremenost proizvodnje i konzumiranja usluga** – istovremenost proizvodnje ugostiteljske i turističke usluge je specifična iz razloga što se usluga sama po sebi ne može proizvoditi i skladištiti, te potom „koristiti“ po potrebi, ona se proizvodi na licu mjesta i za svakog gosta posebno.
3. **Participacija gosta u proizvodno – uslužnom procesu** – za razliku od kupovine gotovog proizvoda, usluga zahtijeva određeno sudjelovanje sudionika. Na taj se način i stvara personalizirana usluga, prilagođena svakom gostu pojedinačno jer se nastoje uklopiti sve gostove želje i preferencije.
4. **Raznovrsnost usluge** – pružena usluga uvijek varira i nikad nije identična prethodnoj. Standardizacija usluge osmišljena je kako bi pripomogla pružanju usluge u kratkom roku, ali ona bi trebala biti podložna promjenama i dodatnoj nadogradnji kako bi se ispunilo individualno očekivanje gosta. Također, u slučajevima ponovnog povratka gostiju očekuje se jednaka ili još bolja usluga neovisno u kojem je periodu sezone gost došao.
5. **Prolaznost turističko – ugostiteljskih usluga** – ustaljenje usluge i način njihove izvedbe kod gostiju mogu pobuditi nepovjerenje, što u konačnici vodi do nezadovoljstva a potom i do negativnog poslovanja. Prema tome, djelatnici turističko – ugostiteljskih objekata moraju iz dana u dan raditi na poboljšanju „*performance-a*“, moraju slušati komentare gostiju i potruditi se ispraviti sve potencijalne nedostatke u pružanju usluge ili naglasiti pozitivne efekte pružanja usluge.
6. **Odnosi povjerenja pružatelja usluga i gostiju** – izrazito istaknuti element u pružanju turističko – ugostiteljske usluge je upravo stvaranje povjerenja kod gostiju. Cilj svakog poslovanja u turističkom sektoru, ali i šire je stvaranje lojalnih korisnika, korisnika koji će se iz godine u godinu vraćati istim pružateljima usluga gdje se osjećaju sigurno i zadovoljno. Takvu vrstu odnosa između gosta i ugostitelja postiže se organiziranim i pomnim upravljanjem u kojem vlada razumijevanje i suosjećanje sa gostom i njegovim potrebama.
7. **Tempo usluge** – *Vrijeme je novac*, to je moto koji se provlači kroz brojna poslovanja i ima jako veliko značenje, jer upravo tempo određene usluge može diktirati uspješnost poslovanja. Isporuka ugostiteljske usluge vrlo je osjetljiva i od velikog je značaja za današnje goste, ako je vrijeme čekanja produženo, gost time očekuje još bolju uslugu u kojoj nema mjesta nedostacima i pogreškama.

Osoblje čini izrazito bitnu stavku u pružanju turističko – ugostiteljske usluge, jer za pružanje ove vrste usluge osim određenog znanja i vještina potrebna je velika doza povjerenja, jer u slučajevima neočekivanih situacija, osoblje mora reagirati brzo i učinkovito kako bi se situacija razriješila, a gost napustio objekt zadovoljan.

Jedna od posebnosti ugostiteljstva jest način na koji ugostitelji stvaraju odnos s gostima, nerijetko formalan i strogo poslovan izričaj nije zadovoljavajući za ispunjenje svih potreba i želja gostiju. Stoga, na ugostiteljstvo se gleda kao na određenu predstavu gdje je ugostiteljski objekt pozornica, djelatnicu su glumci i interakcija s gostima je izvedba u kojoj se teži za dubljim upoznavanjem gosta kako bi se maksimalno ispunilo njegovo očekivanje ali i dodatno ga iznenadilo. Takav način izvedbe poznat je pod nazivom „*Disney stil pružanja usluge*“ i koristi se u gotovo svim segmentima ugostiteljstva.

Radi svoje razgranatosti u gospodarstvu, ugostiteljstvo se sagleda kroz različite aspekte, koji ujedno ukazuju na specifičnost ugostiteljske djelatnosti, a oni su (Ažić, Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, 2018):

- a) **EKONOMSKI ASPEKT** – kao i svaki gospodarski subjekt, temeljna zadaća ugostiteljstva je ostvarivanje ekonomskih ciljeva, radi kojih je ustrojena
- b) **PRAVNI ASPEKT** – ugostiteljski subjekti su određeni Zakonom, prema tome su i organizirani u pravnom obliku
- c) **DRUŠTVENI ASPEKT** – ostvarivanje i zaključivanje ugostiteljske razmjene vrši u izravnom odnosu s ljudima, gostima, tako se time ostvaruju određeni sociološki ciljevi
- d) **KULTURNI ASPEKT** – kontakt s različitim narodima dovodi do razmjene različitih kultura, sve s ciljem razmjene doživljaja u određenoj destinaciji, razmjene znanja ali i upoznavanja te izgradnje razumijevanja prema novim kulturama
- e) **POLITIČKI ASPEKT** – emitivnim i receptivnim međunarodnim turističkim prometom ostvaruju se odnosi među državama sudionicima

1.2 Vrste i obilježja gostiju u ugostiteljskoj djelatnosti

U ugostiteljstvu je ključno suštinski i terminološki razlikovati pojmove potrošača, kupca i klijenta od pojma gosta. Temeljna razlika jest da je gost je subjekt, glavni sudionik u interakciji s ugostiteljskim objektima u kojem sudjeluje u *proizvodnji* usluge.

Poznavanje navika, potreba i želja gostiju uz sve njihove fundamentalne karakteristike, pruža ugostiteljskim djelatnicima uvid u strukturu gostiju, te pruža jasnu analizu i „sliku“ na koji segment se treba određeno poduzeće usmjeriti, na koji način i što je za te goste najvažnije pružiti.

Goste se u turističko – ugostiteljskom sektoru razlikuje po različitim kriterijima, poput:

- nacionalne strukture gostiju
- dobne strukture
- psihosocijalne i socioekonomske strukture gostiju
- vjerske i kulturološke strukture gostiju
- gosti prema temperamentu

Upravo ti kriteriji pomažu u stvaranju individualne usluge i mogućnost prepoznavanja koje su njihove želje i potrebe prije nego li ih oni sami zatraže, čime se postiže određena razina zadovoljnog gosta i potencijalno lojalnog gosta te destinacije i turističko – ugostiteljskog objekta. U nastavku su detaljnije opisane četiri najvažnije strukture.

1.2.1 Nacionalna struktura gostiju

Struktura prema nacionalnosti jest temeljni način razvrstavanja gostiju. U statističkim publikacijama ona se prikazuje brojem noćenja, brojem dolazaka i potrošnjom, te se na taj način dobiva izračun o prosječnom boravku, potrošnji tijekom boravka, broju noćenja i slično, za svaku stranu državu.

1.2.2 Dobna struktura gostiju

Dobna struktura idući je najrasprostranjeniji način za raspoznavanje gostiju, u tome su izrazito bitni sakupljeni demografski podaci poput gustoće, broja, spola, rase, migracijske kretanja stanovništva i ostalo. Dobna struktura igra jako veliku ulogu u turizmu, počevši iz razloga što omogućava bolje razumijevanje razlika među skupinama, a samim time i diferenciranje turističko – ugostiteljske usluge za svaku od skupina.

Dobna struktura gostiju se može prikazati i kroz generacijske skupine, a one su:

1. **tradicionalisti (1922. – 1943.)** – gosti čvrstih uvjerenja i konzervativnog razmišljanja. Preferiraju već provjerene usluge i destinacije, imaju puno slobodnog vremena i upotrebljavaju tradicionalne kanale komunikacije.
2. **babyboomeri (1944. – 1964.)** – obrazovaniji, bogatiji i mobilniji gosti. Skupina koja najviše cijeni *vrijednost za novac*, izrazito vole istraživati i isprobavati nove usluge.
3. **generacija X (1965. – 1980.)** – skupina koja je upoznata sa tehnologijom novog doba, izrazito su ekološki osviještena generacija koja drži do održivog razvoja. Praktični su, funkcionalni i cijene kvalitetu života više od luksuza.
4. **generacija Y (1981. – 1994.)** – Ovo je generacija koja voli individualnost, cijeni kvalitetu života, tehnološki su osviješteni i koriste tehnologiju za sva istraživanja, nisu tradicionalni, socijalno su osjetljivi i vrlo su tolerantna skupina.
5. **generacija Z (1995. – 2009.)** – generacija koja je rođena s Internetom, upućeni su u sve, obrazovana generacija, bitna im je povezanost sa svima, ekološki osviještena i motivirana skupina.
6. **alfa generacija (2010. - danas)** – je generacija u nastajanju, prema trenutnim prognozama ovo je skupina koja će biti usmjerena na tehnologiju i na materijalističko gledanje na svijet, biti će znatnije obrazovanije u tom segmentu, ali za razliku od prethodnih generacija naglasak neće biti na ekološkoj održivosti.

1.2.3 Psihosocijalna i socioekonomska struktura gostiju

Kod segmentacije gostiju izrazito je bitno provesti i *psihografsko segmentiranje*, ova vrsta analize pruža uvid u životni stil gostiju, njihove stavove, doživljaje i želje. Iako ova segmentacija ne garantira kupovinu i korištenje određenog proizvoda, ona iznimno pomaže u određivanju načina oglašavanja proizvoda i usluga koje određena organizacija nudi. Ova kategorija segmentacije se rabi kako bi se organizacija bolje pozicionirala i jačala svoj brend na tržištu, što joj omogućavaju informacije o emocionalnoj strani gostiju i jamče njihovo povezivanje sa organizacijom.

Uz psihografsku analizu, provodi se i *socioekonomska analiza* gostiju, u kojoj se proučava njihovo ponašanje, vjerovanje i identitet, te je za ugostiteljstvo izrazito bitna činjenica na koji način zarađuju i troše vlastita financijska sredstva u ugostiteljstvu. Socioekonomskom

analizom je ustanovljeno da se gosti mogu podijeliti na četiri kategorije gostiju, koje su detaljnije opisane u nastavku rada.

1. **STRIVERS** (Gosti koji svojim načinom života još uvijek teže za nečim) – Ovu grupu gostiju čine većinom mladi ljudi, prosječna im je dob trideset godina, te su u konstantom pokretu. Žive užurbanim načinom života i u svakom dijelu svoga dana nastoje ostvariti sve svoje visoko postavljene ciljeve. Prema svojim osobinama su materijalisti, zavidni su prema drugima jer smatraju da svi ostali imaju više nego oni.
2. **ACHIVERS** (Gosti koji su u svojoj karijeri postigli određene uspjehe) – Gosti ove skupine su stariji i iskusniji od *stiversa*, bogatiji su, perspektivniji i u usponu svoje karijere. Ono što ih dodatno ističe je što znaju točno što žele i vrlo dobro razumiju razliku između kvalitetno i nekvalitetnog proizvoda i usluge. Također ih se smatra materijalistima, ali razlikuju se od ostalih jer su spremni puno i teško raditi kako bi si priuštili proizvode najbolje kvalitete i vrhunsku uslugu.
3. **TRADITIONALS** (Gosti koje prihvaćaju i vode vrlo tradicionalan način života) – Tradicionalisti su pretežito starija skupina gostiju koja živi usporenijim tempom i ne vole promjene. Konzervativni su i njihovo gledanje na sve oko sebe je ukorijenjeno i nepromjenjivo. Gosti ove skupine preferiraju proizvode i usluge koji su već isprobani i provjereni, zato i spadaju u skupinu vrlo lojalnih gostiju.
4. **ADAPTERS** (Gosti koji su spremni prilagoditi se novonastalim uvjetima) – Skupina gostiju koja je sposobna i iskusna i lako prihvaća nove ideje i promjene. Spremna je na iskušavanje novih ideja, ali se rado vraća onome što se pokazalo najboljim. Također, spremni su platiti više za novi i viši doživljaj.

Pobliže razumijevanje svake od gore navedenih skupina omogućava ugostiteljima i hotelijerima lakšu komunikaciju s gostima, kvalitetnije pružanje usluga i veće zadovoljstvo gostiju. Svako personificiranje usluge gost dodatno poštuje i cijeni, te produbljuje osjećaj lojalnosti prema organizaciji, čemu svaka uspješna organizacija teži.

1.2.4 Vjerska i kulturološka struktura gostiju

Vjerske i kulturne razlike među gostima su još jedan od kriterija koje je bitno segmentirati prilikom analiziranja strukture gostiju. Stvaranje svijesti i novog mentaliteta uključivanjem vjerskih i kulturnih razlika u ugostiteljske usluge iznimno je bitno u turističkoj djelatnosti. U vremenu velike pokretljivosti stanovništva, razumijevanje pojedine vjerske skupine i kulture

organizaciji doprinosi veliko raspoznavanje na tržištu, a kod gosta budi poštovanje i povezanost jer ugostiteljski objekt poštuje vjersku pripadnost gosta.

1.3 Kvaliteta kao primaran faktor zadovoljstva gostiju

Kvaliteta dolazi od latinske riječi *qualitas* i označava kakvoću i svojstvo nekog proizvoda ili usluge. (Krlježa, 2021) Prema tome se može reći da je kvaliteta rezultat koji se dobije usporedbom očekivanog i dobivenog u trenutku pružanja usluge. (Ažić, Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, 2018).

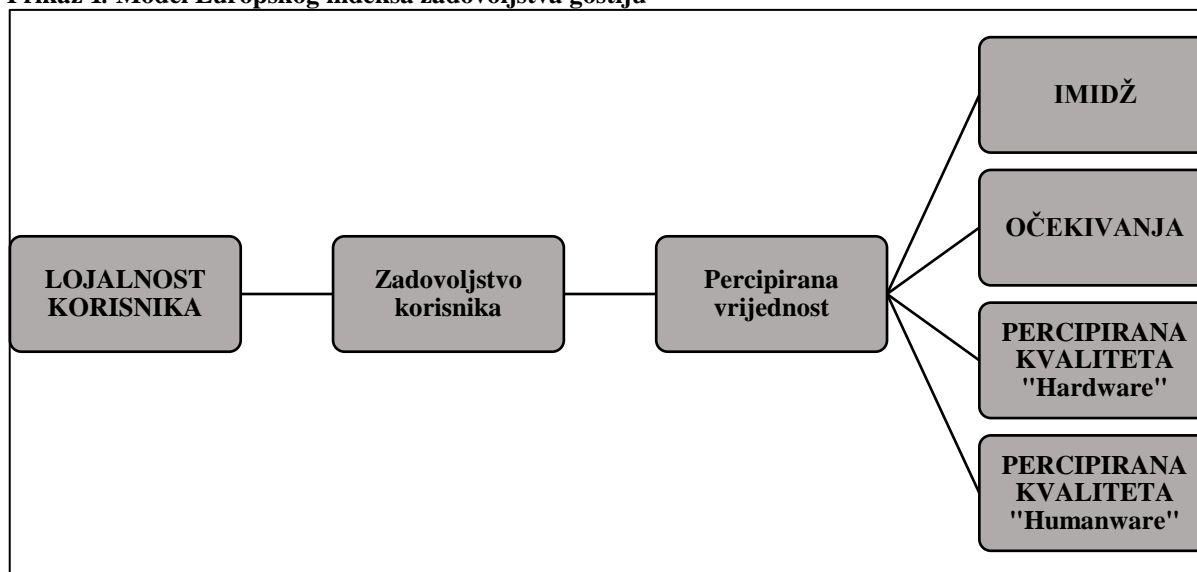
Kvaliteta se sastoji od dvaju elemenata, subjektivne i objektivne kvalitete. *Subjektivna kvaliteta* je zadovoljstvo gosta proizvodom ili uslugom s aspekta njegovog osobnog stajališta i osobnih preferencija. Dok je s druge strane *objektivna kvaliteta* prikaz kvalitete tehničkih sredstava i osoblje koje pruža određenu uslugu, ali sama po sebi ne prikazuje potpunu kvalitetu usluge.

Kvaliteta određenog proizvoda i/ili usluge procjenjuje se isključivo od strane korisnika, te su prema tome izdvojene najčešće značajke koje gosti koriste za procjenu kvalitete proizvoda i/ili usluge:

1. **pouzdanost u pružanju usluge** – mogućnost i sposobnost ugostitelja da kontinuirano osigurava zadovoljstvo gostiju neovisno o sezoni, dobu dana i slično.
2. **poslovnost i odgovornost** – sposobnost zaposlenika da u svakom trenutku u poslovnom tonu pruže zatraženu uslugu na zahtjev gosta.
3. **kompetentnost radnika** – sposobnost zaposlenika da sa svojim vještinama i znanjem svakodnevno dokažu razinu izvrsnosti u obavljanju radnih zadataka.
4. **pristupačnost** – mogućnost turističko – ugostiteljskih objekata da osiguraju dostupnost proizvoda i usluga uz vremenski najprihvatljiviji period čekanja, te pristupačna lokacija uz jasno vidljive prometne znakove za pronalaženje objekta.
5. **susretljivost** – mogućnost turističko – ugostiteljskog osoblja da sve probleme na koje gost naiđe razriješe na najljubazniji mogući način, uz puno poštovanja i razumijevanja.
6. **komunikacija s gostom** – mogućnost komuniciranja s gostom na jasan i razumljiv način, pun razumijevanja i poštovanja.
7. **kredibilitet** – održavanje povjerenja gostiju pružanjem kontinuirano izvrsne usluge.
8. **sigurnost** – konstantno otklanjanje opasnosti i smanjenje potencijalnih rizika za sve sudionike u turističko – ugostiteljskim aktivnostima.

Model Europskog indeksa zadovoljstva gostiju jasno prikazuje sve elemente koji indirektno utječu na zadovoljstvo gostiju i radi kojih u konačnici postaju lojalni korisnici turističko – ugostiteljskih usluga, u nastavku slijedi prikaz.

Prikaz 1. Model Europskog indeksa zadovoljstva gostiju



Izvor: Ažić Maškarin, L. (2018). Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu. Rijeka: Sveučilište u Rijeci

Ovakav model služi kao svojevrsna špranca za stvaranje zadovoljnih korisnika u mnogim sektorima poslovanja, njezina jednostavnost omogućuje jednostavnu nadogradnju ovisno za koji sektor poslovanja je potrebna.

Imidž predstavlja sliku u kojoj se određeni turističko – ugostiteljski sektor predstavlja, koja je njegova misija, vizija i vrijednosti. Sve su to karakteristike koje su jasno prepoznate u imidžu kompanije.

Očekivanja se odnose na subjektivna očekivanja gostiju na temelju imidža koje ta kompanija reklamira, te o WOM (*Word od mouth*) efektu, također poznatom pod nazivom „*od usta do usta*“.

Pod percipiranu kvalitetu „*Hardware*“ spada kvaliteta tehničkih sredstava za rad i pružanje usluge, koja direktno prikazuje ozbiljnost i pripremljenost objekta na pružanje izvanredne usluge.

Zaključno, percipirana kvaliteta „*Humanware*“ prikazuje kredibilitet i kompetentnost osoblja u pružanju zatražene usluge, također jedan od indirektnih ali izrazito bitnih elemenata u stvaranju zadovoljnog korisnika.

Fokusiranjem sveukupne politike poslovanja i organizacijske kulture turističko – ugostiteljskog objekta na zadovoljstvo i kontinuirano ukazivanje povjerenja u taj objekt zasigurno jamči veću mogućnost za stvaranjem lojalnih gostiju.

2 CRM STRATEGIJA U UPRAVLJANJU ODNOSA S GOSTIMA U HOTELIJERSTVU

U današnje vrijeme, puno promjena, neočekivanih situacija i konstantnih inovacija, nemoguće je zamisliti trenutak bez tehnološke podrške. Hotelijerstvo je vrlo zahvaćeno upravo tim tehnološkim promjenama, vrijeme bilježenja gostiju i računa u knjigu gostiju davno je prošlo, štoviše sve manje se izdaju papirnati računi, a *check in* je moguće napraviti bez dolaska na recepciju hotela.

Hotelska baze podataka ne koriste se samo iz statističkih praćenja dolazaka i noćenja gostiju, nego i za praćenje preferencija i komentara gostiju. Svakom prijavom u hotelsku bazu podataka gost nadograđuje svoj profil, omogućuje hotelijerima da upisu i prate sve interese gostiju, što im u konačnici pomaže pri shvaćanju što njihovi gosti vole, te što im potencijalno smeta i što bi se moglo popraviti.

Profil gostiju se znatno izmijenio posljednjih nekoliko godina, gosti se ne zadovoljavaju osrednjom uslugom i čistom sobom, prema tome samo ona poduzeća koja su spremna na inovativna rješenja i pomno praćenje svojih korisnika imaju najveću vjerojatnost za uspješnim poslovanje i vodstvom u uslužnom sektoru.

2.1 Općenito o CRM strategiji

Upravljanje odnosima s kupcima (*Customer Relationship Management*) se odnosi na strategiju, skup taktika i tehnologija uz pomoć kojih bi poduzeće trebalo jasno razlikovati potrebe i želje gostiju, a primarni fokus je upravo na stvaranju jakih i dugoročnih veza između poduzeća i njegovih potrošača. (Anel Kljako, 2019).

Razlikuju se tri pristupa pri definiranju CRM-sustava:

1. Promatrano sa **tehnološkog** pristupa, CRM je istoznačnica za tehnologiju koja je primarna točka pri upravljanju odnosa s gostima.
2. Drugi se pristup zasniva na **životnom ciklusu gosta**, u kojem se određeni proizvod i/ili usluga promatra kroz životni ciklus gosta i stavlja ga se u središte.
3. **Strateški** pristup je ujedno i najtočniji pristup CRM-u, jer on upravo opisuje kako je CRM poslovna strategija koja ima za cilj ostvariti dugoročne i održive odnose s gostima

pružanjem najoptimalnije usluge za vrijednost gosta uz ostvarivanje poslovne vrijednosti u obliku profita.

Analizirajući definiciju CRM-a Greenberg (Greenberg, 2008) navodi da njegovom implementacijom očekuju minimalno tri stvari:

1. Integrirani i jedinstveni pogled na potrošače korištenjem analitičkih alata
2. upravljanje odnosima s gostima na jedinstveni način, neovisno o komunikacijskom kanalu; telefon, web stranica, osobni dolazak i slično
3. poboljšanje efektivnosti i efikasnosti procesa upravljanja odnosima s gostima

Kao rezultat implementacije CRM strategije u hotelsko poslovanje očekuju se promjene u načinu poslovanja poduzeća ali i u odnosima sa zaposlenicima, koji rezultira u poboljšanju performansa i konkurentnosti na tržištu. (Chalmeta, 2006) Uspješna implementacija i korištenje dobro organiziranog CRM sustava dovodi do brojnih pozitivnih ishoda, najbitniji među njima su (Bergeron, 2001):

1. Veće zadovoljstvo kupaca, kroz ponudu bolje personalizirane usluge
2. Veća koherentnost poslovanja, definiranjem korporativnih ciljeva povezanih sa zadovoljstvom gostiju
3. Povećanje broja gostiju i osiguranje veće lojalnosti zahvaljujući reorganizaciji i informatizaciji poslovnih procesa koji okružuju životni ciklus odnosa s gostom kroz marketing, prodaju, službi za brigu s korisnicima
4. Poboljšanje i proširenje odnosa s gostima, generiranjem novih poslovnih prilika
5. Kvalitetnija segmentacija gostiju, diferenciranje profitabilnih gostiju od onih koji to nisu, te uspostavljanje odgovarajućih poslovnih planova za svaki od slučajeva
6. Povećanje učinkovitosti pružanja usluga gostima posjedovanjem potpunih i homogenih informacija
7. Niži troškovi
8. Prodajne i marketinške informacije o gostovim zahtjevima, očekivanjima i percepcijama u stvarnom vremenu

2.1.1 Glavni razlozi neuspjeha implementacije CRM strategije

Iako kvalitetna implementacija CRM sustava garantira veliku učinkovitost poslovanja, postoje slučajevi kada dolazi do neuspjeha implementacije koje dovode do neuspjeha u poslovanje, neki od glavnih razloga prema Strauss i Frostu (Raymond Frost, 2002) su:

1. Mišljenje da je implementacija CRM tehnologije rješenje, da ona je izuzetno bitan ključ u uspjehu poslovanja, ali sama za sebe ne može djelovati. Ona ima smisla tek kada su poslovni ciljevi jasno i ispravno definirani.
2. Nedostatak podrške menadžmenta radi nedostatka znanja o svim mogućnostima koje se mogu postići korištenjem CRM tehnologije.
3. Pogrešna koncepcija kulture organizacije, nedostatak konkretnog slušanja i stavljanja gosta na prvo mjesto.
4. Nedostatak vizije i strategije, dovodi do nerazrađene strategije i neodređenih poslovnih ciljeva u području CRM-a
5. Učestalo neredefiniranje procesa. Potanko redefiniranje procesa dovodi do postizanja željenih ciljeva.
6. Nekvalitetno prikupljeni podaci i informacije, što znači da organizacija ne donosi ispravne zaključke.
7. Promjene u poslovanju, a ponajviše u ugostiteljstvu su neminovne, te neispravnim upravljanjem promjenama ne postižu se uspješni rezultati.
8. Neuključivanje gostiju, krajnjih korisnika, u dizajniranje CRM rješenja. Takav način poslovanja donosi više potencijalnih problema i veću razinu neuspjeha, nego što je bila prije implementacije samog CRM sustava.

2.2 Upravljanje odnosima s gostima

Upravljanje odnosima s gostima je izuzetno složan proces koji započinje s poslovnom kulturom organizacije, dakle misija, vizija, vrijednosti i strategija odlučuju o uspješnosti upravljanjem odnosima s gostima. Prije samog uvođenja CRM-a poduzeće bi trebalo razmotriti sve prednosti i nedostatke koji se pojavljuju njegovim uvođenjem, i potom procijeniti koliko je to taj pristup prikladan za određeno poduzeće. Ugradnja CRM sustava nije jeftin i jednostavan proces, on zahtijeva sofisticiranu informatičku podršku te analitičke alate koji podrazumijevaju doprinos ljudi i značajna financijska sredstva. Ako su ti svi troškovi značajno veći od prednosti koje će taj sustav doprinijeti, trebalo bi dobro odvagnuti ima li smisla uvoditi takav sustav u određeno poduzeće. Iako u sektorima kao što je ugostiteljstvo, gdje je veći naglasak na pružanju usluge

i dodatne vrijednosti, ovakav sustav može samo dodatno povećati poslovanje i znatno ga istaknuti od ostatka konkurencije na tržištu.

2.2.1 Proces upravljanja odnosima s gostima

Upravljanje odnosima s gostima je kružni proces koji započinje prikupljanjem svih informacija o gostima, te informacije kasnije poduzeća koriste pri stvaranju dugoročnih i isplativih odnosa s gostima. Proces upravljanja odnosima s gostima se sastoji od četiriju ključnih aktivnosti:

1. **stvaranje znanja** je aktivnost kojom se analiziraju sve prikupljena znanja o gostima, kojim se proučava tržište i utvrđuju mogućnosti poslovanja, te razmatraju mogućnosti investiranja. Prva aktivnost se provodi kroz tri koraka: *identifikacija gostiju*, *segmentacija gostiju* i *predviđanje ponašanja* gostiju. Informacije se sustavno prikupljaju iz mnogih izvora, poput hotelskih baza podataka, elektroničkih blagajni, raznih mobilnih aplikacija, putem prigovora i žalbi, direktnim kontaktom s gostom i slično. Sve se te informacije analiziraju i modeliraju uz pomoć informatičke tehnologije i analitičkih alata, koje marketinški timovi koriste za izradu točno prilagođenih i nacijskih poruka za svakog pojedinačnog gosta.
2. **planiranje tržišta** je sveobuhvatni proces planiranja ponude, marketinških aktivnosti za realiziranje potražnje i za planiranje ispravne komunikacije. Nakon što su svi prikupljeni podaci analizirani, kreiraju se marketinške kampanje i određuje se na koji način će se one prezentirati gostima.
3. **interakcija s gostima** je najvažnija aktivnost u procesu upravljanja odnosima s gostima, u ovoj aktivnosti poduzeća nastoje odaslati kreirane marketinške poruke, obavijesti o aktivnim i nadolazećim ponudama i ponuditi dodatne usluge koje gost možda nije ni znao da bi htio koristiti. Osim izravne komunikacije, sve češća je upravo komunikacija putem mobilnih aplikacija. Napredovanjem tehnologije, brojne su organizacije odlučile iskoristiti taj iskorak i kreirati vlastite aplikacije koje gostima omogućavaju brojne pogodnosti prije, tijekom ali i nakon boravka.
4. **analiza i profiliranje** predstavlja aktivnost koja se provodi uzastopno tijekom svih prethodnih aktivnosti, jer upravo kroz konstantnu komunikaciju s gostima organizacije prikupljaju nove informacije koje se potom ponovno analiziraju i uvrstavaju u nove ponude.

Strategija upravljanja odnosa s gostima se u hotelijerstvu i ugostiteljstvu koristi primarno s ciljem održavanja odnosa s gostima i klijentima, proces započinje prije samog dolaska, tijekom i nakon boravka ili korištenja usluge. Ipak, glavni zadatak je privlačenje novih gostiju i klijenata, stvaranje *lojalnih zadovoljnih* gostiju i konačno povećanje profita.

Upravo korištenjem CRM strategije mnoga su hotelska poduzeća započela s kreiranjem vlastitih web stranica i omogućila online rezervacije bez posrednika, tim korakom su već otvorila vrata brojnim novim gostima i klijentima, i još važnije smanjila iznos provizije rezervacijskim agencijama. Uz to, neke su hotelske organizacije otišle korak dalje i proizvele programe vjernosti kojim gosti ostvaruju dodatne pogodnosti i koje na jedan način zadržavaju gosta da nastavi rezervirati direktno putem hotelske web stranice. Sve su to samo neke od mogućnosti koje se ostvaruju implementacijom CRM strategije u hotelske i ugostiteljske sustave, iako uz dodatne tehnološke i financijske resurse, ali i kreativnosti brojne su još pogodnosti koje se mogu ostvariti.

2.3 Alati za upravljanje odnosima s gostima

Poduzeća se mogu odlučiti jedan od ili kombinaciju različitih načina implementacije CRM sustava, razlikujemo *razvoj software-a u poduzeću*, *kupovinu licenciranog software-a* i *outsourcing izrade software-a*. (Kumar V., 2006) Hotelske i ugostiteljske organizacije najčešće koriste kupljene licencirane software, iz praktičnih razloga je to za njih i najprihvatljiviji oblik implementacije CRM sustava. Organizacije koje se odluče za kupovinu licenciranog CRM software-a moraju imati opsežne IT resurse, kako bi mogli implementirati software u organizacijsku, već postojeću, IT infrastrukturu. Najveća prednost licenciranog software-a je to što je to skup najčešće korištenijih i dokazano najučestalijih praksi koje su potrebne za taj sektor poslovanja, te je uz to uključeno učestalo ažuriranje i nadogradnja sustava kako bi sustav funkcionirao besprijekorno.

Negativne strane ovog modela software-a su trajanje njegove implementacije u novi sustav, vremenski period može biti i više mjeseci, te naravno i prihvaćanje novog sustava od strane zaposlenika. Uz to je također trošak kupovine licenciranog proizvoda, na koji se još nadovezuje njegovo redovno održavanje i nadogradnje, a ako određeno poduzeće zahtijeva neke personalizirane izmjene u to se uključuje i trošak konzultacije i dodatno programiranje softwarea. (Kumar V., Customer Realtionship Management; Concept, Strategy and Tools, 2006)

Kod biranja CRM software-skog rješenja za određenu organizaciju, treba uzeti neke od slijedećih indikatora (BA Enes Zafer, 2019):

1. Koja je početna cijena alata?
2. Koliko je vremena potrebno za implementaciju CRM softwarea u postojeću infrastrukturu?
3. Koji su dodatni moduli uključeni i kako se predviđa njihovo korištenje?
4. Koja je ukupna godišnja cijena održavanja cijelog CRM sustava?

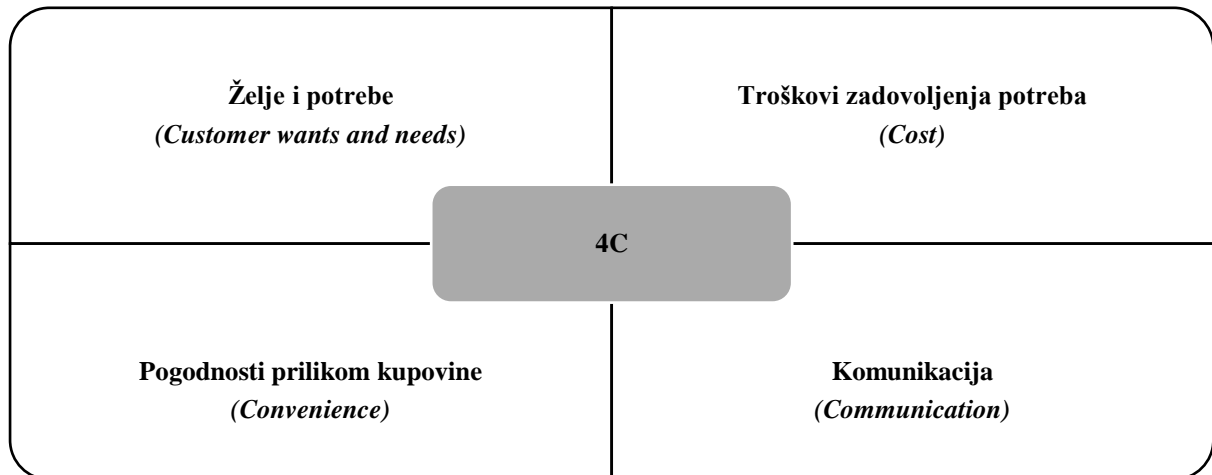
Naravno uz sve navedene indikatore, treba provjeriti zadovoljstvo prijašnjih i trenutnih korisnika, te na temelju toga odlučiti koji CRM software najbolje odgovara određenoj organizaciji.

2.4 Značaj upravljanja odnosima s gostima za konkurentnost na tržištu

Kvalitetno implementiran CRM sustav donosi brojne pogodnosti i visoku razinu sofisticiranosti brojnim hotelskim organizacijama, također, znatno olakšava razlikovanje jedne hotelske organizacije od druge. Naravno, veće hotelske kuće se bitno razlikuju od manjih kod korištenja CRM sustava, pa je točno vidljivo koje organizacije uspješno koriste CRM sustav od ostalih. Osnovni elementi kod usredotočenog CRM sustava su **znanje**, to jest sve informacije koje smo prikupili i analizirali o našim gostima, način na koji raspoznavamo potencijalno profitabilne goste. Zatim, **slušanje**, izuzetno bitna stavka koja najbolje opisuje sve uspješne organizacije, kod slušanja je težište na konstantnoj nadogradnji informacija o gostima i kontinuiranom istraživanju njihove lojalnosti i kako postići najzadovoljnije goste. Sva prikupljena saznanja i informacije ključno je iskoristiti na najbolji mogući način, prema tome se kreira komunikacija kojom **raste**, to jest prodaje se dodatna vrijednost već kupljenog proizvoda. Konkretno, na primjeru gostiju za koje imamo saznanje da vole posebnu i personaliziranu uslugu nudimo korištenje a la carte doručak u a la carte restoranu, u zamjenu za doručak švedski stol s ostatkom hotelskih gostiju. Kao zadnji element spominje se **evaluacija** svih učinaka, to jest kontrola koja je karakteristična za sve aspekte poslovnih procesa. Potrebna je kako bi organizacije znale idu li u dobrome smjeru i jesu li potrebne dodatne adaptacije u provođenju strategije.

Uvrštavanjem novog koncepta marketinškog miksa 4C, čija je koncentracija na korisniku uvelike utječe na način na koji se pružaju usluge korisnicima.

Prikaz 2. Model 4C marketing miksa



Izvor: (Guide, 2022)

Model 4C marketing miksa u potpunosti je okrenut gostu. Fokus je na stvaranju odnosa s gostima, prate se interakcije od prvog kontakta s gostom pa do kraja korištenja proizvoda i usluga. Nakon završetka korištenja usluga i proizvoda, gosta se kontaktira kako bi se saznalo njegovo iskreno mišljenje i zadovoljstvo uslugom. Kako bi se gosta potaknulo na ponovno korištenje i posjetu, šalju mu se promocijske poruke putem mobilnih aplikacija i e – mail newslettera.

Model se sastoji od četiri komponente, koje su detaljnije opisane u nastavku:

Želje i potrebe (*Customer wants and needs*) - za razliku od klasičnog marketing miksa koji je fokusiran na proizvod, ovaj model je primarno usmjeren na gosta. Poduzeće za glavni zadatak ima upoznati svoje goste, saznati što oni vole, te koje su njihove potrebe i želje.

Troškovi zadovoljenja potreba (*Cost*) - element troška zadovoljenja potreba obuhvaća sveukupnost troška kojim će gost zadovoljiti svoje potrebe za nekim proizvodom ili uslugom. U sveukupnost troška ulazi i potrošeno vrijeme, trud, potencijalni stres i faktore pogodnosti.

Pogodnost prilikom kupovine (*Convenience*) - Pogodnost prilikom kupovine obuhvaća mjesto i način promoviranja svojih proizvoda i usluga do krajnjeg korisnika. Ključno je pratiti promjene na tržištu i prilagoditi se kako bi se obuhvatio što veći spektar gostiju i korisnika.

Komunikacija (*Communication*) – Komunikacija u ovom modelu mora biti bazirana na stvaranju dugoročnih veza sa gostima kako bi se ostvarila veza i povjerenje u organizaciju i u proizvod i uslugu koju ona pruža.

3 UPRAVLJANJE LOJALNOŠĆU GOSTIJU

Programi vjernosti predstavljaju važan CRM alat koji može identificirati, nagraditi i uspješno zadržati profitabilne klijente. (Kumar, 2006).

Lojalni klijenti više se puna vraćaju u isti objekt i koriste iste usluge, također, razvijaju veću toleranciju na povećanje cijena jer znaju točno koju će uslugu dobiti, konačno, znatno su profitabilniji za organizaciju. Iako je ovo činjenica koja je općeprihvaćena u poslovanju, nije uvijek tako, ponekad oni najlojalniji korisnici zahtijevaju određene pogodnosti i popuste koji za organizaciju nisu nikako profitabilne.

3.1 Pojmovno obilježje lojalnosti

Lojalnost dolazi od francuske riječi *loyal*, te opisuje kada je netko odan ili vjeran određenoj ideji, organizaciji, pokretu, pojedincu i slično. Motivi lojalnosti mogu biti razni, većinom su oni interesni, ideološki i emocionalni. (Krleža, 2021). Kako bi pojedino poduzeće privuklo što veći broj gostiju i u njima pobudio vjernost, prvo treba razaznati što pojedinog gosta zadovoljava i koji su čimbenici koji utječu na njegove vrijednosti. Najčešći čimbenici koji utječu na vrijednosti pojedinaca su: kultura individualaca, životne navike, odgoj, stečeno obrazovanje, sredina u kojoj živi, emocionalno stanje u datom trenutku i brojni drugi čimbenici. (Ažić Laškarin, 2018).

Sve je veći naglasak na vrijednosti za novac koju gosti očekuju za svaku uslugu koju su platili, organizacije u hotelskom i ugostiteljskom sektor radi specifičnosti svog poslovanja dodatno stavljaju naglasak na *emocije*. Kako bi goste dodatno osvojili i očarali, prilikom ispostavljanje svake usluge naglašavaju se osjećaji, to jest koje osjećaje pružena usluga budi kod gostiju. Emocije imamo izuzetno bitan učinak kod gostiju, oni bude potrebu i ostavljaju jak utjecaj na njihovo sjećanje, nerijetko se gosti češće sjećaju osjećaja koje su imali tijekom korištenja usluge nego pojedinačnih detalja.

Cilj je svake ugostiteljske organizacije osigurati neprestano zadovoljstvo gostiju, pružanjem izvanredne i individualno kreirane usluge. Temeljne odrednice za postizanje lojalnih gostiju su upravo pružanje *kontinuirane* i *individualno* kreirane usluge, one su ujedno i dvije najteže ostvarive odrednice. Radi nesrazmjera gostiju tijekom predsezone, sezone i posezone, ali količine gostiju tijekom sezona, radi sve težeg pronalaska adekvatnog personala i na kraju radi

loše pripremljenosti ugostitelja pri dolasku gosta, vidljiva je velika oscilacija u kvaliteti pružene usluge i zadovoljstvu gostiju tijekom sezona.

Organizacije koje uspijevaju zadovoljiti svoje goste, za posljedicu ostvaruju njihovu ***vjernost***, koja u konačnici ima veću vrijednost za tu organizaciju. Vjerni gosti imaju tendenciju vraćati se uvijek u isti hotel ili hotelsku grupaciju, nerijetko šire riječi hvale svojoj obitelji i prijateljima, te tako šireći krug zadovoljnih korisnika, također, koriste veći broj pruženih usluga i troše znatno više od manje vjernih gostiju. Lojalni gosti imaju više suosjećanja sa hotelskim zaposlenicima i menadžmentom, pa čak i kada usluga nije vrhunska ili na očekivanom nivou, svoje opservacije i komentare prenose direktno voditeljima, bez ostavljanja komentara na javnim internetskim stranicama. Prema tome se mogu izdvojiti tri temeljne značajke lojalnih gostiju (Ažić Laškarin, 2018):

- 1. utjecaj na profitabilnost:** duži boravci, veći spektar korištenih usluga i veća potrošnja
- 2. troškovi privlačenja gostiju:** istraživanja su pokazala da su troškovi privlačenja lojalnih gostiju na ponovni posjet znatno manja od privlačenja u potpunosti novih gostiju
- 3. opraštanje greški:** lojalni gosti imaju veću tendenciju opraštati greške ili uslugu koja nije bila na očekivanom nivou

3.2 Mjerenje lojalnost

Lojalnost gostiju se predstavlja njihov ponovni povratak i kontinuirao korištenje određenog proizvoda ili usluge, podrazumijeva trošenje novca koristeći se većim obujmom usluga, te preporučivanje te organizacije i proizvoda trenutnim i budućim korisnicima. Lojalni gosti su također spremniji na isprobavanje nove usluge i blaži su i objektivniji kada je u pitanju komentiranje zadovoljstva pružene usluge, te su skloniji praštanju grešaka od ostalih gostiju.

Lojalnost se najčešće mjeri kroz dva aspekta (Ažić Laškarin, 2018):

- 1. način na koji se izražava lojalnost**
- 2. vrste lojalnosti**

U nastavku je vidljiv prikaz oba aspekta mjerenja lojalnosti.

Tablica 1. Aspekt mjerenja lojalnosti

Način izražavanja lojalnosti	Vrsta lojalnosti
<ul style="list-style-type: none">• WOM (<i>Word of Mouth</i>) - preporuke obitelji i prijateljima• Realni dolazak i posjeta objektu• Kognitivna lojalnost - kada bi se cijene povisile i dalje bi posjetili objekt• Afektivna lojalnost - ljubav prema objektu ili destinaciji• Konotacijska lojalnost - namjera za ponovnu posjetu	<ul style="list-style-type: none">• Lojalnost destinaciji• Lojalnost prema pružatelju usluge, stalnim radnicima i voditeljima• Lojalnost specifičnom obliku uporabe slobodnog vremena

Izvor: Ažić Maškarin, L. (2018). Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu. Rijeka: Sveučilište u Rijeci

Lojalnost se mjeri prema *načinu izražavanja lojalnosti* što se iskazuje realnim dolascima i posjetima objektu, preporučanjem destinacije obitelji i prijateljima, posjet objektu unatoč povišenju cijena, dolazak radi ljubavi prema destinaciji ili objektu, te namjerom za ponovnim posjetom destinacije ili objekta. Drugi način mjerenja lojalnosti je prema *vrsti lojalnosti*, razlikuje se više vrsta lojalnost, poput lojalnost prema destinaciji, lojalnost prema pružatelju usluge, stalnim zaposlenicima i voditeljima, te lojalnost prema specifičnom obliku korištenja slobodnog vremena.

Prema tome se zaključuje da se lojalnost može iskazati na dva fundamentalna načina:

1. **Stavom** u koje spadaju pozitivne preporuke, mišljenje i želja za ponovnim povratkom i korištenjem usluga
2. **Ponovnim posjetom i korištenjem usluga.**

Osim izražavanja lojalnosti **ponašanjem**, bitno je iskazivanje lojalnosti **stavom**. Stav je gotovo nevidljiv aspekt koji gost stvara o objektu i organizaciji, on započinje od posjete web stranice do dolaska iz objekta, te sve sa čime se susretne u svojem boravku i korištenju usluge utječe na to kakav će stav imati na kraju. Lojalnost stavom se mjeri kroz razne ankete koje se provode direktno s gostom u objektu i putem internetskih stranica, iako ima značajnu ulogu u stvaranju lojalnosti prema organizaciji, nije temeljni pokazatelj lojalnosti objektu i organizaciji.

Istraživanja su pokazala da je realnije mjerenje i klasificiranje lojalnosti prema objektu na osnovi dolazaka, to jest na vrijednost koja je akumulirana korištenjem usluga duži niz godina. Stručnjaci Reinartz i Kumar vrše segmentaciju gostiju u četiri kategorije, koje se potom koriste

za određivanje odgovarajućih tipova gostiju na koje se cilja korištenjem CRM strategije. Sljedeća tablica prikazuje segmentaciju gostiju prema stupnju lojalnosti.

Tablica 2. Segmentacija gostiju prema lojalnosti određenom hotelskom brandu

SEGMENTACIJA GOSTA PREMA LOJALNOSTI		
	LEPTIRI	PRAVI PRIJATELJI
VISOKA RENTABILNOST	<ul style="list-style-type: none"> • dobra ravnoteža ponude hotela i potreba gostiju • visoki profitni potencijal 	<ul style="list-style-type: none"> • dobra ravnoteža ponude hotela i potreba gostiju • visoki profitni potencijal
	aktivnosti	aktivnosti
	<ul style="list-style-type: none"> • cilj je postići financijsko zadovoljstvo, dok lojalnost prema stavu nije primarno • aktivni su i umiljati samo dok su aktivni • fundamentalno je pitanje nastaviti ulagati u takav tip gostiju 	<ul style="list-style-type: none"> • komunicirati konsekventno, ali ne i previše često • graditi lojalnost prema ponašanju i stavu • ovom tipu gostiju treba izlaziti u susret i čuvati ih kako bi ih zadržali
NISKA RENTABILNOST	STRANCI	ŠKOLJKE
	<ul style="list-style-type: none"> • veza između ponude hotela i gostiju je vrlo slaba • nude najmanji financijski potencijal 	<ul style="list-style-type: none"> • veza između ponude hotela i gostiju je vrlo ograničena • financijski potencijal je nizak
	aktivnosti	aktivnosti
	<ul style="list-style-type: none"> • u odnose s ovom kategorijom ne treba ulagati jer nema potencijala • izričito realizirati zaradu na svakoj transakciji 	<ul style="list-style-type: none"> • ovisno o platežnoj moći gostiju djelovati; • ako je ona ograničena treba se koncentrirati na vezanu (<i>cross-selling</i>) i dopunsku (<i>up-selling</i>) prodaju • ako je platežna moć niska treba vršiti kontrolu troškova

Izvor: Noone, K. (2003). Integrating Customer Relationship Management and Revenue Management: A Hotel Perspective. School of Hotel Administration Collection, Cornell University

Prema podacima iz tablice vidljivo je da se gosti segmentiraju u četiri kategorije prema stupnju lojalnosti, te se uz svaku kategoriju veže poseban popis aktivnosti koji ih definira. U nastavku slijedi detaljniji opis svakog segmenta gostiju.

Stranci: Gosti koji spadaju u segment „*Stranci*“ imaju izrazito nisku vjerojatnost da postanu profitabilni kupci, radi svojeg kratkog trajanja i niske potrošnje. U ovu skupinu nema potrebe ulagati, jer je povrat ulaganja izrazito nizak.

Školjke: U ovaj segment spadaju gosti niske platežne moći, te je za njih prigodan tradicionalan način upravljanja prihodima. Hoteli ne bi trebali ustrajati na održavanju odnosa putem programa vjernosti, ali mogu nuditi određene pogodnosti, u periodima niske popunjenosti. Poželjno ih je na taj način potaknuti na veću potrošnju i eventualno ih na taj način preoblikovati u segment „*Pravi prijatelj*“. Za ovaj segment gostiju pogodno je pratiti obrasce potrošnje i na

temelju povijesnih podataka potaknuti ih na dodatnu potrošnju kroz dodatne usluge. Iako, ako je potrošnja minimalna, ulaganje u taj segment neće doprinijeti povećanju rentabilnosti.

Leptiri: Ovaj segment gostiju cilja na transakcije „*vrijednost za novac*“. Njih privlače kratkotrajne ponude radi kojih će ponovno doći posjetiti hotel, te na taj način hotel maksimizira prihod u kratkom vremenu. Kako ovaj segment ne obuhvaćaju dugoročni gosti, treba ustrojiti vremensko ograničenje za pogodnosti koje hotel želi ponuditi.

Pravi prijatelji: Gosti koji spadaju u ovaj segment čine najveći profitni potencijal za hotel i organizaciju, time jamči i isplativost ulaganja. Hotel bi trebao ostvariti dugoročne veze povjerenjem i stavovima sa ovim segmentom, te na taj način izgraditi lojalnost. Uvođenjem programa lojalnosti u organizaciju jamči se prepoznavanje i povrat ulaganja uz stvaranje dugoročnih i zadovoljnih korisnika.

3.3 Stvaranje trajne veze i vjernosti gosta hotelskom brendu

Kao i svaka trajna veza, veze s gostima zahtijevaju određene varijable kako bi one postale trajne. Varijable koje ukazuju na pravi odnos su: povjerenje, iskrenost, poštenje, odanost, razumijevanje i podrška, iako je najveći naglasak na **povjerenju i odanosti**.

Poduzeća koja su uvidjela važnost stvaranja upravo tih dugotrajnih i održivih veza su u svoje poslovanje uvela ***Relationship marketing (marketing odnosa)***, čiji je koncept kroz upoznavanje krajnjih korisnika vrednovati njihove različite želje i potrebe i time stvoriti odnos koji se temelji na povjerenju i odanosti. Klasičnim kontaktiranjem gostiju poduzeća nikad ne bi mogla doći do istih rezultata jer klasično kontaktiranje gostiju ne seže u jednaku dubinu kao što to radi marketing odnosa. Marketing odnosa kao i CRM koncept započinju prikupljanjem informacija o korisnicima, njihovim motivacijama, željama, sviđanjima i ne sviđanjima, te veliki broj ostalih informacija kojima imaju pristup. Te se informacije potom analiziraju i na temelji njih se kreira ponuda i način pristupa korisnicima. Cilj implementacije marketinga odnosa je stvaranje više vrijednosti za goste, ali na temelju točno kreiranih ponuda za koje se zna da će kod gost pobuditi zadovoljstvo i oduševljenje (Ažić Laškarić, 2018).

Marketing odnosa sa sobom donosi brojne pozitivne strane koje utječu na uspješnost poslovanja poduzeća i na konkretno razlikovanje benefita koje sa sobom donose trajne veze s gostima za razliku od onih kratkoročnih, neke od njih su slijedeće (Martin Christopher, 2002):

- promjena gledanja voditelj i radnika na pružanje usluga s izričito ekonomskih na socioekonomske, te istinsko razumijevanje gostiju i njihovih želja i potreba
- razumijevanje razlike između zadržavanja zadovoljnih korisnika u odnosu sa samim privlačenjem gostiju
- prihvaćanje i razumijevanje važnosti za *kvalitetom, fokusiranim marketingom i posebno kreiranom uslugom* za goste
- naglašavanje internog marketinga kako bi se postigao uspjeh marketinga usmjerenog na vanjsko tržište

3.4 Programi vjernosti

Programi vjernosti ili *loyalty* programi su jedan od temeljnih alata u primjeni CRM strategije. Implementacija programa vjernosti u hotelsku ponudu je nastao radi nagrađivanja stalnih gostiju i onih koji će to postati. Na taj se način stvaraju dugoročni odnosi s gostima koji se temelje na partnerstvu, povjerenju i emocijama. Programi vjernosti su posebno osmišljeni marketinški programi koji raspoznaju vrste i razine lojalnih gostiju, prema kojima ih nagrađuju ne bi li ih i dalje potaknuli na lojalno ponašanje.

Ključni ciljevi uvođenja programa vjernosti se sastoji od četiri kategorije (Kumar V., Customer Relationship Management; Concept, Strategy and Tools, 2006):

1. izgradnja istinske lojalnosti, odanosti organizaciji
2. dobit od učinkovitosti (*Efficiency profits*)
3. dobit od djelotvornosti (*Effectiveness profits*)
4. usklađivanje vrijednosti (*Value alignment*)

Ključ svakog programa vjernosti je stvaranje istinske lojalnosti prema proizvodu i samoj organizaciji, na način da se gost stalno vraća ka istoj organizaciji ili hotelu prilikom svojeg boravka. Istinska vjernost je vidljiva u trenutku kada je kod gosta vidljiva povećana predanost organizaciji, povećana potrošnja u objektu, korištenje većeg broja usluga, upit za dodatne ponude i savijete i najvažnije, širenje pozitivnih komentara i prijedloga obitelji i prijateljima. Idući cilj dobit od učinkovitosti, to jest promjena ponašanja prilikom potrošnje kod gostiju uzrokovana uvođenjem programa vjernosti, ona se mjeri prema potrošnji gostiju, prema učestalosti potrošnje i osjetljivosti na promjene cijena. Dobit od djelotvornosti je jedan od ključnih ciljeva ustrojstva programa vjernosti, te se odnosi na srednjoročne i dugoročne

posljedice ostvarene kroz razvoj boljeg poznavanja preferencija gostiju. Za pružanje kvalitetne i heterogene usluge, organizacija mora usklađivanjem vrijednosti uskladiti troškove usluge određenom gostu s jednakom vrijednošću koju taj gost doprinosi organizaciji. Iz tog razloga upravo ova diferencijacija dozvoljava organizaciji da za najvjernije goste pruži najbolju uslugu.

4 MJERENJE ZADOVOLJSTVA GOSTIJU I KVALITETE HOTELSKIH USLUGA NA TEMELJU PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA

Mjerenje zadovoljstva gostiju je zasigurno jedan od temeljnih alata za poboljšanje usluge i ispunjavanje gostovih očekivanja, uz to kroz anketiranje se saznaju sve manjkavosti u hotelskoj usluzi i što bi gosti smatraju da bi bilo dobro uvesti. Najrašireniji oblik mjerenja zadovoljstva u objektima je zasigurno anketiranje, to je proces prikupljanja primarnih podataka od gostiju za vrijeme njihovog boravka u destinaciji i objektu. Podaci prikupljeni anketom se analiziraju *kvantitativno* (na temelju ponuđenih odgovora) i *kvalitativno* (gdje ispitanici sami popunjavaju i iskazuju svoje subjektivno mišljenje). Ova vrsta istraživanja tipično se provodi ispunjavanjem upitnika, obično je to osobno ispunjavanjem, telefonski, intervjuima, sve češće su to upitnici u digitalnom obliku. Iako je ovo vrlo izravan način prikupljanja podataka, uz njega se vežu nedostaci, najčešći su:

- **motiviranje gostiju** – vrlo je nizak povrat informacija od strane gostiju, te kako bi se to izbjeglo goste se često nudi različitim nagradama kako bi ih se motiviralo na ispunjavanje anketa. Ili ih se navodi na razgovor tijekom kojega recepcionar ispunjava anketu u gostovo ime
- **skupine gostiju koje ispunjavaju anketne upitnike** – najčešće su to gosti koji su izričito zadovoljni ili nezadovoljni pruženom uslugom i korištenim proizvodima, te na taj način analizirane prikupljene informacije prikazuju samo ekstremno zadovoljstvo ili nezadovoljstvo, što nije realan uvid u zadovoljstvo gostiju
- **nedovoljna ažurnost** – iako su vrlo izravan i jednostavan način prikupljanja informacija, njihova analiza zahtijeva dosta vremena kako bi se dobili konkretni podaci na temelju kojih bi organizacija trebala djelovati. Nepravovremeno reagiranje na probleme sa kojima se gost suočio nikako nije zadovoljavajuće i zasigurno ne može rezultirati jednakom zadovoljstvom kao kada bi menadžment saznao za problem u trenutku njegova nastanka.

Unatoč spomenutoj problematici, anketni upitnici se i dalje koriste kako bi se dobila šira slika zadovoljstva gostiju svih dobnih skupina, čiji se odgovori koriste prilikom planiranja promjena i nadogradnje iz sezone u sezonu.

4.1 Rovinj kao turistička destinacija

Rovinj je prema mnogim svjetskim portalima jedan od najromantičnijih gradova u Europi. Nekada mali ribarski gradić na zapadnoj obali Istre, danas je poznata svjetska turistička destinacija koja svojom prirodnom ljepotom i uređenošću iz sezone u sezonu privlači sve više posjetitelja. Osim bogate povijesti i mediteranske klime, Rovinj krasi i prekrasno priobalje koje uz dvadeset i dva otoka i otočića spada u zaštićenu prirodnu baštinu. Većinski Rovinj je fokusiran na ljetni turizam, tijekom kojeg u njemu odsjeda veliki broj stranih posjetitelja, od kojih su većinom Austrijanci, Nijemci, Mađari, Talijani i Nizozemci. Tijekom ljetnih mjeseci usluga je fokusirana na gastronomsku ponudu u lokalnim restoranima, aktivnostima poput biciklističkih tura i razgledavanje starogradske jezgre sa lokalnim vodičima. Dodatno, grad nudi i poneku glazbenu manifestaciju, one nisu česte ali tijekom ljetnih mjeseci nude uvid kako bi se uvrštavanjem dodatnog sadržaja ono odrazilo na potrošnju i zadovoljstvo posjetitelja. Također, Rovinj je pokazao veliki potencijal za cjelogodišnji kongresni turizam i posebno zdravstveni turizam, radi svoje pogodne klime, velikog broja kongresnih i smještajnih kapaciteta i specijalne bolnice za ortopediju i rehabilitaciju „Martin Horvat“.

Iznimna ponuda raznovrsne usluge i prirodna dobrobit, Rovinj svrstava u izuzetnu poziciju za kreiranje dodatne ponude temeljene na komentarima gostiju, uz to ima izuzetan potencijal za dodatno proširenje turističke sezone, nešto za čime teži svaka turističke destinacija na Mediteranu.

4.2 Opis hotela Eden i njegovih usluga

Hotel Eden jedan je od većih hotela koji spadaju pod grupaciju Maistra Hospitality Groupa, nalazi se u neposrednoj blizini park šume Zlatni Rt, koja je ujedno njihov glavni adut. U blizini hotela Eden su također hotel Lone, hotel Monte Mulini i Grand Park hotel, svi kategorizirani s pet zvjezdica i u sklopu Maistra Hospitality Groupa. Iako hotel Eden ima četiri zvjezdica, radi svoje ne tako davne renovacije i neposredne blizine ostalim hotelima sa pet zvjezdica, svrstan je u podgrupu *Collection*. Podgrupa *Collection* predstavlja segment hotela koji su profinjeni i odišu luksuzom, to su hoteli koji se nalaze na najboljim pozicijama i imaju najbolji pogled na prirodu i starogradsku jezgru. Hotel Eden nudi 305 soba i 20 suiteva, u sveukupni broj smještajnih jedinica spada 7 novouređenih tipova smještajnih jedinica koje se prostiru do 46 metra kvadratna i nude pogled na more i park. Smještajne jedinice se dijele na slijedeće tipove: dvokrevetna standard soba, dvokrevetna superior soba, dvokrevetna standard soba s pomoćnim ležajem, dvokrevetna superior soba s pomoćnim ležajem, family soba, junior suite i deluxe

suite Eden. Sve smještajne jedinici imaju balkon, te one koje u svojem nazivu sadrže *standard* pružaju pogled na park, dok one koje sadrže *superior* pružaju pogled na more. (MHG, 2022)

Od ostalih sadržaja u sobama nude:

- sušilo za kosu
- mini bar
- LCD SAT TV
- izravnu telefonsku liniju
- detektor dima
- aparat za pripremu kave i čaja
- sef
- balkon
- klima uređaj
- alarm (koja je u sklopu TV-a)
- centralno grijanje u kupaonici
- dječju krevetić na upit (uključen u cijenu smještaja)
- kada ili tuš
- tepih u nekim smještajnim jedinicama
- besplatan Wi-Fi

Kućni ljubimci nisu dopušteni u hotelu i hotel nema sobe za osobe s posebnim potrebama.

U sklopu hotelske ponude nalaze se tri restorana, hotelski restoran koji poslužuje doručak i večeru, restoran *Burin* koji tijekom cijeloga dana poslužuje odabrana istarska jela, restoran *Oleander* smješten pokraj vanjskog bazena i uz ljetnu pozornicu, pruža uslugu a la carte ručka i večere. Ponuda barova svodi se na hotelski *Lobby* bar u samom ulazu u hotel, *Pool* bar i *Tamaris* bar koji se nalazi na plaži u sklopu *Lone Bay-a*.

Tijekom ljetne sezone gosti mogu koristiti vanjski bazen koji je okružen autohtonim biljem i borovima, a u sklopu vanjskog kompleksa nalaze se ležaljke za sunčanje i suncobrani, restoran *Oleander*, *Pool* bar i ljetna pozornica. Za goste hotela upotreba ručnika, ležaljki i suncobrana na bazenu uključena je u cijenu smještaja. Gosti također imaju na korištenje usluga *Mulini Beach-a*, koji predstavlja kompleks na plaži, te je spoj prirode i mora, te svih dodatnih sadržaja koje gosti mogu poželjeti tijekom svojeg cjelodnevnog boravka na plaži. Ležaljke i suncobrani

koji se nalaze na označenom dijelu plaže i ručnici su za goste hotela uključeni u cijenu smještaja. Ponuda na *Mulini Beach-u* se sastoji od:

- Beach Club-a
- bogati izbor hrane i pića
- koktel bar
- personalizirana usluga
- Concierge na plaži
- Hostese
- kabine za presvlačenje i tuševi
- toalet
- pult za izdavanje ručnika
- mini trgovina
- najam SUP-a (*Stand Up Paddle*)
- najam kayaka.

Također, u unutrašnjosti hotela gosti mogu koristiti unutarnji bazen koji se nalazi u sklopu Wellness i Spa zone. Eden wellness i spa prostire se na 1100 metara kvadratnih, te je jedini koji ima unutarnji bazen za hidroterapiju s morskom vodom. U sklopu wellnesa se nalazi opremljena i klimatizirana teretana i relax zona.

Za goste koji vole aktivan odmor hotel Eden je idealan odabir radi svoje široke ponude. Hotel se nalazi na samom ulazu u središte zaštićene park šume Zlatni Rt, koja je idealna za trčanje, duge šetnje i vožnju biciklom, sve uz čist mediteranski zrak i prekrasan pejzaž. Gostima su bicikli i električni bicikli dostupni za iznajmljivanje u sklopu hotela. Za goste koji uživaju u tenisu, teniski centar u neposrednoj blizini osigurava korištenje osam vanjskih i četiri terena na zatvorenom igranje, učenje tenisa za početnike ali i privatne satove sa kompetentnim učiteljima. Zabavni sadržaj u hotelu eden je raznolik, iako njegov sadržaj ovisi o sezoni i popunjenosti hotela, tijekom ljetne sezone ponuda se sastoji od:

- mini kluba (za djecu od 4 do 12 godina)
- dječje igralište
- kreativne radionice
- večernja zabava uz glazbu uživo

- sportske i rekreacijske aktivnosti (zumba, joga, pilates, vježbe na trampolinu i step klupicama, HiiT treninzi i sl.)
- stolni tenis (od 1.5. do 30.9.)
- najam pedaline i kajaka
- dnevni dječji program uz STEM radionice, kreativne radionice i Real Life Rocket League
- dječja škola plivanja, škola nogometa i škola malih sirena (srpanj i kolovoz)
- večernji programi za djecu (Mini Disko, Magic Show, Klaun Show, projekcije crtanih filmova)
- škola hrvatskog jezika
- nordijsko hodanje i šetnja u prirodi kroz staze parka Punta Corrente
- kuglana
- najam bicikala i električnih bicikala
- dječja zona s video konzolama **u sklopu hotela Lone** koju gosti hotela Eden mogu koristiti tijekom boravka u hotelu (Playstation 5, Microsoft Xbox One i Nintendo Switch).

4.3 Metodologija istraživanja

Kako bi se uvidjela uspješnost poslovanja hotela i zadovoljstvo gostiju uslugom, često se provode anketni upitnici koji pokazuju koja je razina uspješnosti te koje segmente je potrebno poboljšati i dobiti uvid koji su gostovi prijedlozi i želje.

Anketni upitnici koji se provode u hotelima se većinski mjere Likertovom ljestvicom.

Istraživanje provedeno anketnim upitnikom je za zadatak imalo utvrditi slijedeće stavove:

- Utvrditi koliki je stupanj zadovoljstva gostiju prometnom pristupačnošću hotela prema Likertovoj ljestvici od 1 do 5, gdje 1 predstavlja „izrazito nezadovoljan“, a 5 „izrazito zadovoljan“
- Utvrditi koliki je stupanj zadovoljstva gostiju odjelom i pruženom uslugom od strane odjela recepcije hotela prema Likertovoj ljestvici od 1 do 5, gdje 1 predstavlja „izrazito nezadovoljan“, a 5 „izrazito zadovoljan“

- Utvrditi koliki je stupanj zadovoljstva gostiju uređenošću i čistoćom hotelskih soba prema Likertovoj ljestvici od 1 do 5, gdje 1 predstavlja „izrazito nezadovoljan“, a 5 „izrazito zadovoljan“
- Utvrditi koliki je stupanj zadovoljstva gostiju kategorijom hrane i pića prema Likertovoj ljestvici od 1 do 5, gdje 1 predstavlja „izrazito nezadovoljan“, a 5 „izrazito zadovoljan“
- Utvrditi koliki je stupanj zadovoljstva gostiju wellness i spa zonom hotela prema Likertovoj ljestvici od 1 do 5, gdje 1 predstavlja „izrazito nezadovoljan“, a 5 „izrazito zadovoljan“
- Utvrditi koliki je stupanj zadovoljstva gostiju animacijskim programom hotela prema Likertovoj ljestvici od 1 do 5, gdje 1 predstavlja „izrazito nezadovoljan“, a 5 „izrazito zadovoljan“
- Utvrditi koliki je stupanj zadovoljstva gostiju uređenošću vanjskog prostora hotela prema Likertovoj ljestvici od 1 do 5, gdje 1 predstavlja „izrazito nezadovoljan“, a 5 „izrazito zadovoljan“
- Utvrditi koliki je stupanj zadovoljstva gostiju sveukupnim hotelskim osobljem i doživljajem tijekom boravka prema Likertovoj ljestvici od 1 do 5, gdje 1 predstavlja „izrazito nezadovoljan“, a 5 „izrazito zadovoljan“.

Istraživanje je provedeno u periodu od mjesec dana, tijekom predsezona u razdoblju od 01.05.2022. do 01.06.2022. godine. Alat za provedbu istraživanja bila je anketa u tiskanom obliku na hrvatskom i engleskom jeziku. Anketa se sastojala od tri dijela i sveukupno 14 pitanja. Prvi dio je obuhvatio kvantitativne podatke kojima su se segmentirali gosti, drugi dio je bila Likertova ljestvica kojom se ispitalo zadovoljstvo sveukupnom hotelskom uslugom, te je zadnji dio obuhvatio kvalitativni dio u kojem su gosti bili slobodni izraziti svoje subjektivno mišljenje i prijedloge za poboljšanje. Cilj istraživanja je utvrditi motiv odabira hotela Eden za boravak u Rovinju, zadovoljstvo gostiju pruženom uslugom i jesu li upoznati sa MGH programom vjernosti MaiStar.

4.3.1 Rezultati istraživanja

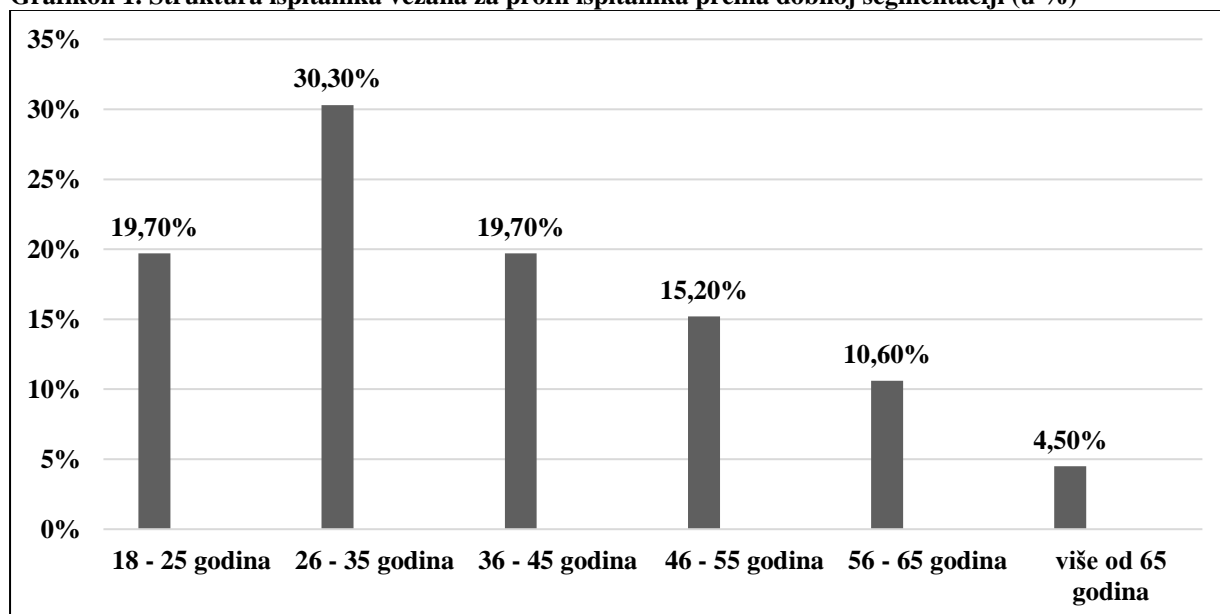
U ovom dijelu rada predstavljaju se i analiziraju rezultati provedenog istraživanja. Koriste se tablice i grafikoni kako bi se dobiveni podaci prikazali na pregledan i razumljiv način. Nadalje, pojašnjavaju se pitanja koja su postavljena kao ciljevi istraživanja, te se koncizno nastoji interpretirati dobivene odgovore i na što oni upućuju. Kako bi primjerak bio reprezentativan

distribuirano je 100 primjeraka anketnog upitnika, popunjenost anketnog upitnika je iznosi 66%, te ga čini 66 ispunjenih anketnih listića. Anketna se provodila samo u tiskanom obliku, radi provođenja raznih anketnih upitnika od strane hotela nije bilo mogućnosti provedbe anketnog istraživanja u digitalnom obliku, iako je postojala zainteresiranost za popunjavanje iste u digitalnom obliku. Iako je 34 primjerka anketnog listića ostao ne popunjen, hotelsko osoblje je uz razgovor pridobio izrazito reprezentativan primjerak u kratkom roku.

Prvi dio anketnog upitnika ispituje sociodemografsku struktura ispitanika koja se sagledava kroz nekoliko karakteristika, a one su: spol, dob i stupanj obrazovanja ispitanika.

Slijedeći grafikon prikazuje strukturu odgovora ispitanika prema dobnoj segmentaciji, koji su boravili u hotelu Eden tijekom provođenja ankete.

Grafikon 1. Struktura ispitanika vezana za profil ispitanika prema dobnoj segmentaciji (u %)

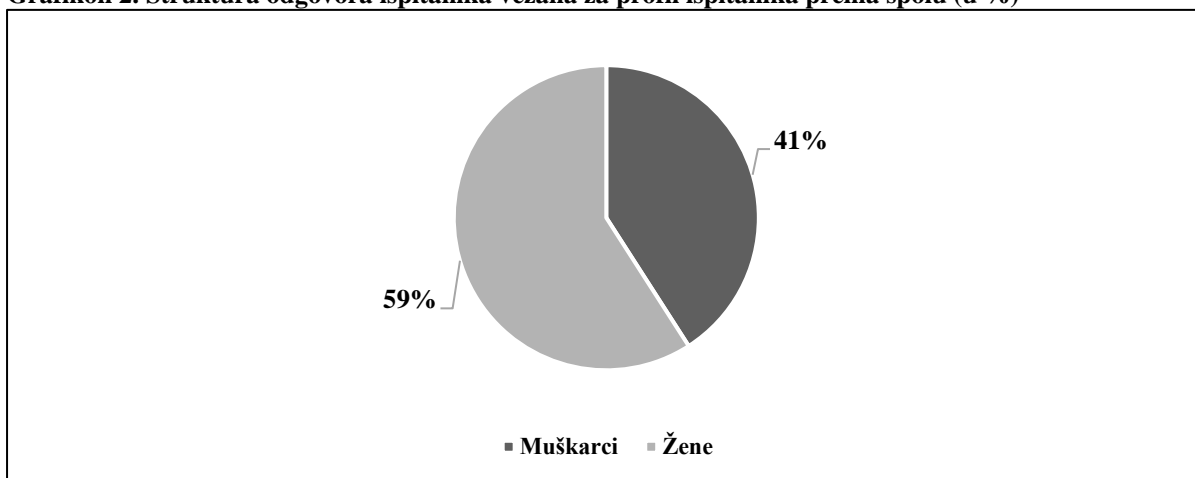


Izvor: obrada autora prema ispunjenom anketnom upitniku

Analizom podataka o sociodemografskoj strukturi 66 ispitanika koji u su u periodu od 01.05.2022. godine do 01.06.2022. godine boravili u hotelu Eden vidljivo je da je anketi pristupilo najviše gostiju u dobi od 26 do 35 godina i čine 30,3%, iza njih slijedi podjednaki postotak gostiju u dobi od 18 do 25 i od 36 do 45 godina, te čine 19,7% svaki. Izrazito visok postotak mlađe populacije gostiju je posljedica održavanja STEM igara u gradu Rovinju tijekom predsezonskog perioda, te činjenica da su mlađe populacije sve više voljne sudjelovati u raznim istraživanjima i pružanju svojeg mišljenja.

Naredni grafikon prikazuje strukturu odgovora ispitanika prema spolnoj strukturi ispitanika.

Grafikon 2. Struktura odgovora ispitanika vezana za profil ispitanika prema spolu (u %)

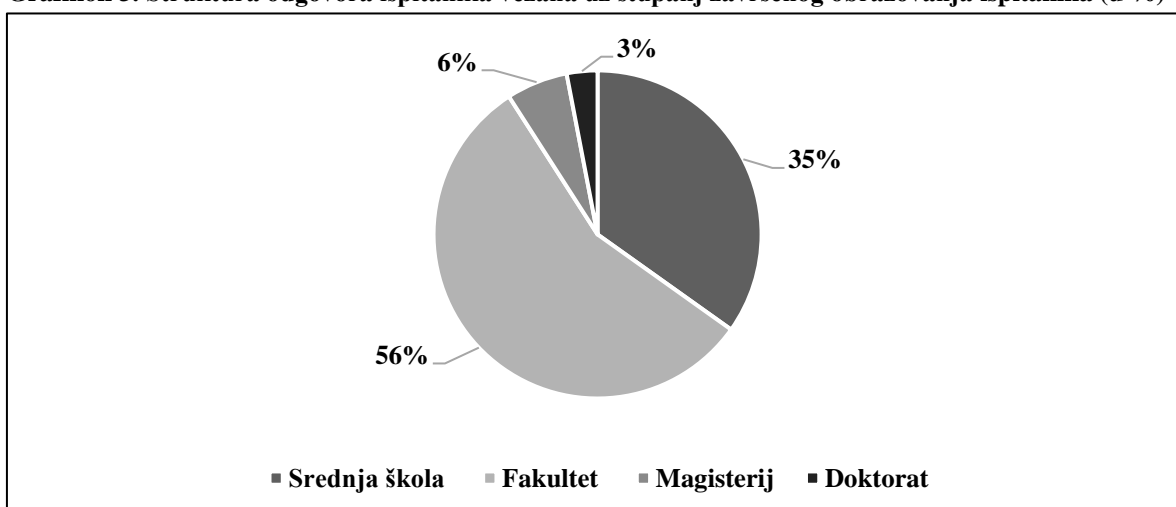


Izvor: obrada autora prema ispunjenom anketnom upitniku

Prema podacima ispunjenim u anketi, vidljiv je izrazito uravnotežen omjer muških i ženskih ispitanika. Od 66 ispitanika, 39 je žena koje čine 59%, a 27 je muškaraca, te čine 41% ispitanika. Ovaj podatak je iznimno interesantan iz razloga što je statistička činjenica da je u većini slučajeva uvijek znatno veća zainteresiranost za sudjelovanje kod pripadnica ženskog spola.

Grafikon 3 prikazuje strukturu odgovora sudionika u provedenom anketnom upitniku vezanu uz stupanj završenog obrazovanja ispitanika.

Grafikon 3. Struktura odgovora ispitanika vezana uz stupanj završenog obrazovanja ispitanika (u %)

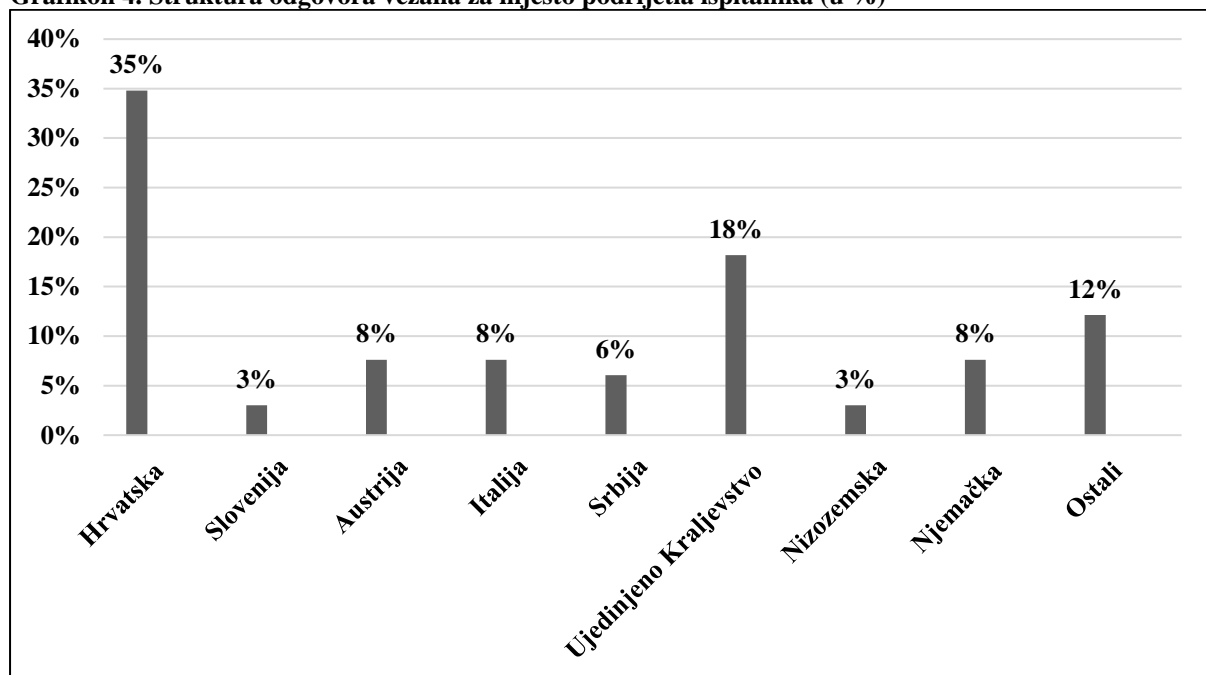


Izvor: obrada autora prema ispunjenom anketnom upitniku

Iz podataka prikupljenih putem sociodemografskih pitanja vidljivo je da je većina, čak 56% ispitanika fakultetski obrazovano, te ih potom slijedi 23 ispitanika sa završenim srednjoškolskim obrazovanjem i čine 35% ispitanika. Razlog tako visokim brojem ispitanika sa završenim srednjoškolskim obrazovanjem je činjenica da je za vrijeme boravka u hotelu boravila skupina studenata koja je sudjelovala u STEM igrama koje su se održavale u Rovinju. Radi svoje kategorizacije i pozicije hotela, cjenovno spada u kategoriju skupljih hotela za boravak, time i privlači financijski imućniju klijentelu.

Nadolazeći grafikon prikazuje zemlje podrijetla ispitanih gostiju.

Grafikon 4. Struktura odgovora vezana za mjesto podrijetla ispitanika (u %)

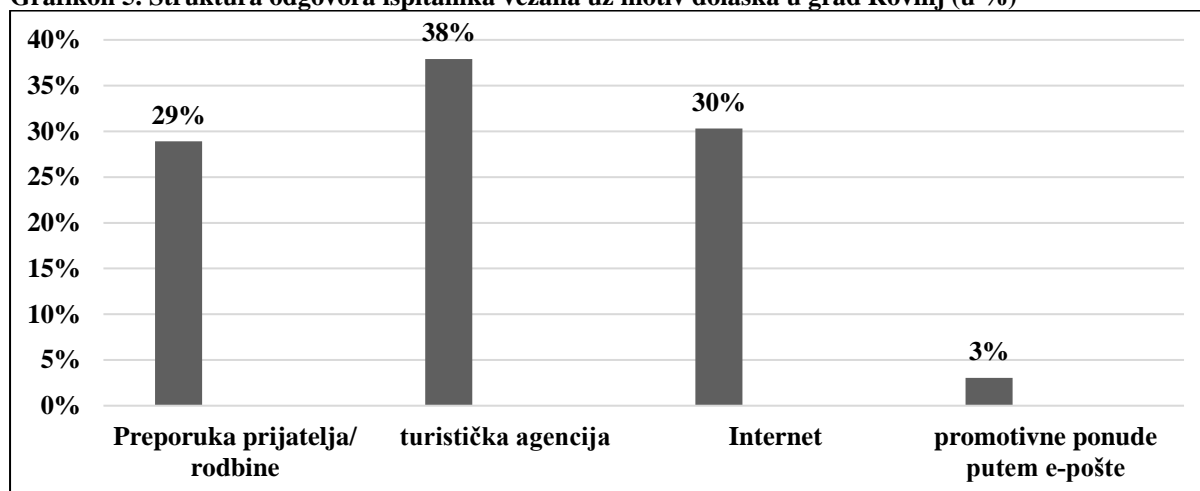


Izvor: obrada autora prema ispunjenom anketnom upitniku

Prema analiziranim podacima dobivenim istraživanjem vidljivo je da je u periodu provedene ankete najveći broj ispitanika došao iz područja Republike Hrvatske, njih 35%. Zatim ih slijede gosti iz Ujedinjenog Kraljevstva sa 18%, a potom gosti iz Austrije, Italije i Njemačke koje čine 8% za svaku skupinu. Razlog velikog broja posjećenosti hotelu i destinaciji je definitivno blizina i mogućnost dolaska automobilom, te pogodni vremenski uvjeti u periodu provedbe ankete. Njih 65% je u Rovinju došlo osobnim automobilom, dok se ostatak koristio alternativnim prijevozom poput autobusa i aviona. Broj ispitanika koji su posjetili grad Rovinju po prvi put je jednak broju ispitanika koji su Rovinju posjetili između dva do četiri puta i čine 40,9% gostiju, dok je njih 12 posjetilo Rovinju više od četiri puta, te čine 18,2% ispitanika.

Nadolazeći grafikon prikazuje strukturu odgovora ispitanika vezanih uz motiv njihovog dolaska u grad Rovinj.

Grafikon 5. Struktura odgovora ispitanika vezana uz motiv dolaska u grad Rovinj (u %)

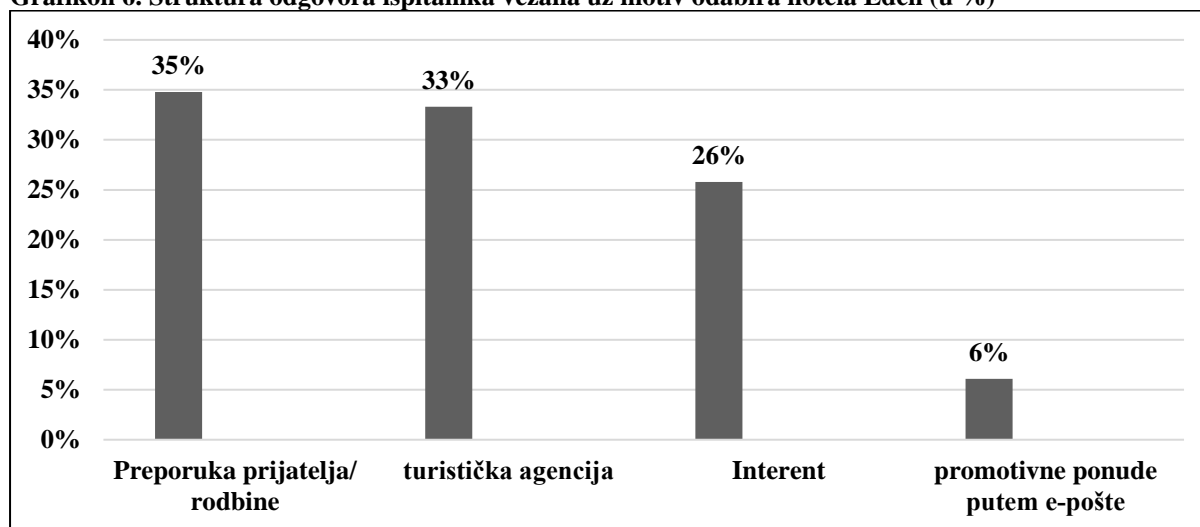


Izvor: obrada autora prema ispunjenom anketnom upitniku

Iz priloženih tablica je vidljivo koji motivi dolaska u Rovinj i hotel Eden prevladavaju, te uspoređujući obje zaključno je da WOM i utjecaj turističkih agencija ima najveći pri izboru destinacije i hotela za ispitanike. Glavni motiv dolaska u Rovinj bio je potaknut ponudama od strane turističkih agencija, čak 38% ispitanika se na posjet gradu odlučilo putem turističkih agencija. Njih 30% svoje je istraživanje izvršilo putem Interneta i socijalnih mreža, te potaknutim vizualnim materijalima su se odlučili na dolazak u destinaciju. Dok je 29% ispitanika došlo u destinaciju prema preporukama obitelji i prijatelja. Vidljivo je da su najmanje na njihovu odluku utjecale promotivne ponude putem e - pošte. Tek 3% ispitanika se odlučilo na posjet destinaciji nakon zaprimljenih promotivnih e – poruka.

Grafikon 6 prikazuje strukturu odgovora ispitanika vezanu za motiv odabira hotela Eden za njihov boravak u Rovinju.

Grafikon 6. Struktura odgovora ispitanika vezana uz motiv odabira hotela Eden (u %)



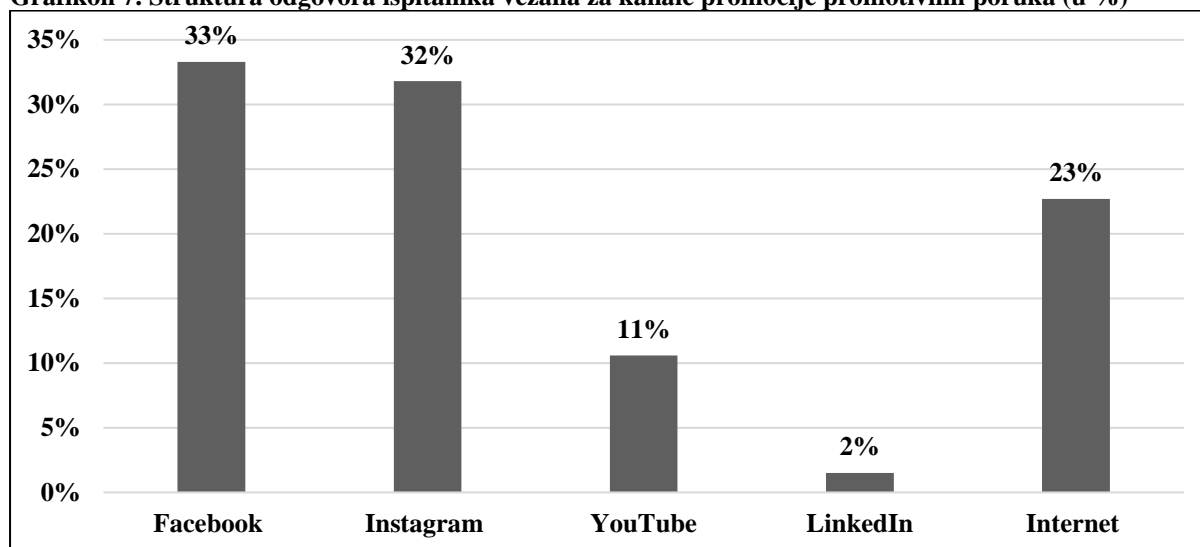
Izvor: obrada autora prema ispunjenom anketnom upitniku

Prema podacima iz tabličnog prikaza motiva dolaska u hotel Eden vidljivo je da je glavni motiv dolaska WOM, gdje se 35% ispitanika odlučio za boravak u hotelu radi pozitivne preporuke obitelji i prijatelja, ili su bili povratnici jer je 40,9% ispitanika već boravilo u hotelu Eden ranije. Ostali motivi odabira hotela su turističke agencije sa 33%, te Internet i društvene mreže sa 26%. Prema podacima dobivenim anketnim upitnikom vidljivo je da je da je promocija putem e – pošte u MHG-u oskudna, jer se tek 6% ispitanika odlučilo za hotel Eden radi promotivnih poruka koje su zaprimili putem e – pošte.

Presudni motiv odabira hotel Eden za boravak u Rovinju bio je odmor i relaksacija, za koje se odlučilo 57,6% ispitanika. Radi neposredne blizini Park šumi Zlatni rt i direktnog ulaza u more, te svoje pristupačne cijene, gosti se često odlučuju upravo za njega kada traže smještaj u Rovinju. Sve se nalazi u blizini i ispunjava sve uvijete za aktivan odmor koji gosti ovog hotela vrlo često traže.

Naredni grafikon prikazuje strukturu odgovora ispitanika vezanu uz digitalne kanale promocije promotivnih poruka i ponuda Maistra Hospitality Group - a.

Grafikon 7. Struktura odgovora ispitanika vezana za kanale promocije promotivnih poruka (u %)



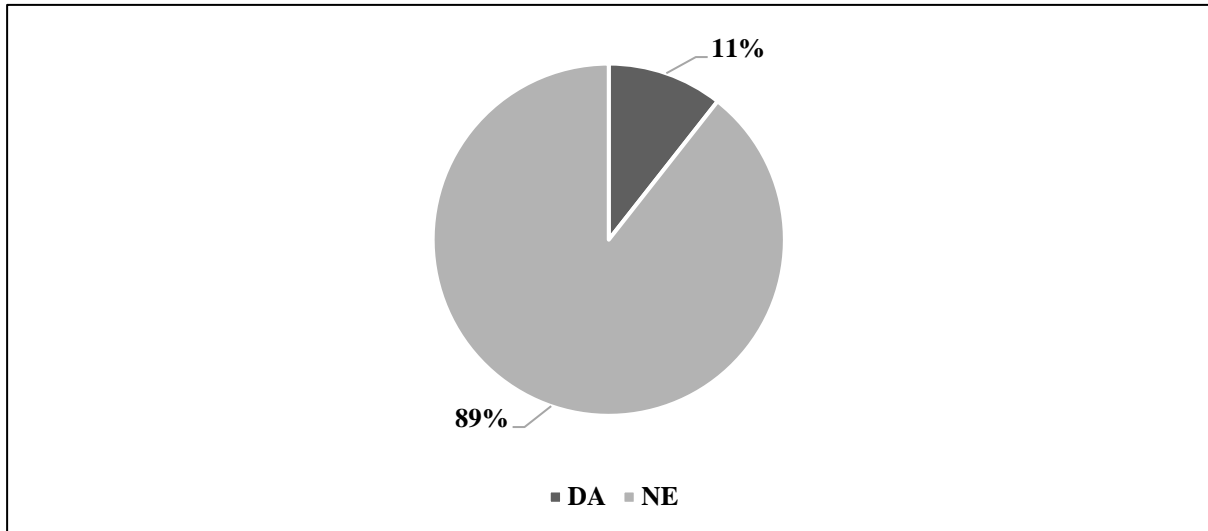
Izvor: obrada autora prema ispunjenom anketnom upitniku

Prema podacima iz priložene tablice vidljivo je da je većina ispitanika najviše promotivnih poruka vidjela upravo putem društvenih medija, u komu prednjače Facebook sa 33% i Instagram sa 32%, iza kojih ih slijedi istraživanje na Internetским portalima sa 23%.

Sociodemografski podaci dobiveni istraživanjem prikazuju je da je u hotelu boravila većinski mlada populacija, koja je tehničko - tehnološki obrazovana i koristi se Internetom svakodnevno. Njih 37,9% koristi društvene mreže poput Facebooka, Instagrama, YouTubea i LinkedIna svakodnevno. Dok ostalih 30,3% najviše koristi Facebook, a 24,2% Instagram. Prema dobivenim podacima zaključno je da bi organizacija trebala pružati promotivne poruke na svim spomenutima kanalima, te bi uz dodatno istraživanje tržišta trebala segmentirati točno koje dobne skupine prate koju društvenu mrežu i na temelju toga kreirati promotivni sadržaj i stvarati komunikaciju s gostima.

Grafikon 8 prikazuje strukturu odgovora ispitanih gostiju vezanu za sudjelovanje u MHG loyalty programu.

Grafikon 8. Struktura odgovora ispitanika vezana za članstvo u MHG loyalty programu (u %)



Izvor: obrada autora prema ispunjenom anketnom upitniku

Kada su bili upitani jesu li korisnici Maistra Loyalty programa MaiStar, većinski odgovor ispitanika je bio ne. To dokazuje poražavajuću informaciju da od 66 ispitanika njih 59, to jest 89,4%, nisu članovi loyalty programa. Uzimajući u obzir da je njih 41% boravio u hotelu između dva do četiri puta, a 18% ispitanika i više od četiri puta. MHG kreirao je novi program vjernosti, te je moguće da je to jedan od razloga zašto tako veliki postotak povratnih gostiju nije upoznat sa tom vrstom programa. Kako bi se taj podatak poboljšao bitno je djelatnike uputiti i pružiti sve potrebne informacije o loyalty programu i način na koji on funkcionira i koje su njegove pogodnosti, te na taj način pozivati nove i stare goste na sudjelovanje i pristupanje programu vjernosti.

U kategoriji zadovoljstvom odjela recepcije ispitanici su izražavali svoje zadovoljstvo dobrodošlicom po dolasku, ljubaznost i naklonost osoblja, kvalitetu pružene usluge i jesu li se osjećali sigurno u hotelu. Slijedeći grafikon prikazuje odgovore gostiju za ovu kategoriju ispitivanja.

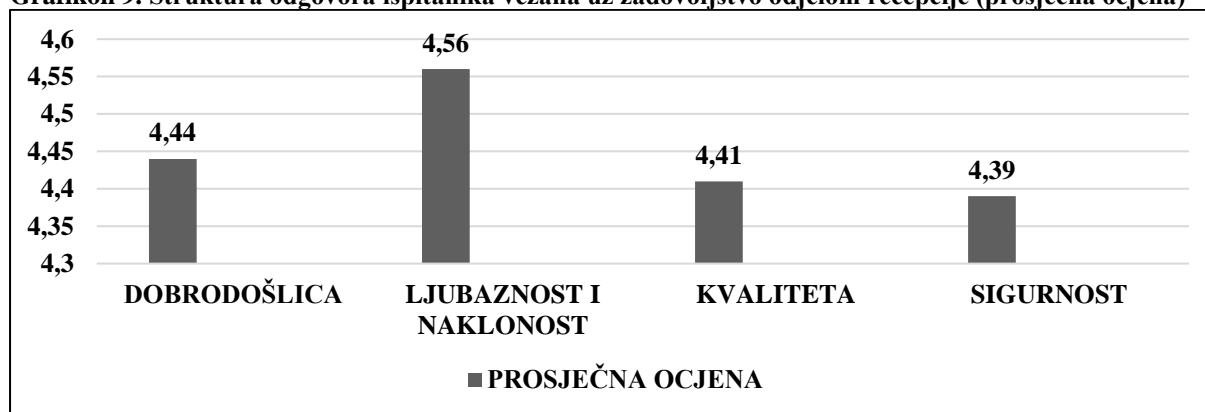
Slijedeći grafikon i tablica pokazuju strukturu odgovora vezanih uz zadovoljstvo pruženom uslugom u hotelu Eden.

Tablica 3. Struktura odgovora ispitanika vezana uz zadovoljstvo odjelom recepcije

STUPANJ ZADOVOLJSTVA ODJELOM RECEPCIJE	IZRAZITO LOŠE	LOŠE	ZADOVOLJAVAJUĆE	DOBRO	IZRAZITO DOBRO
DOBRODOŠLICA	0	0	5	27	34
LJUBAZNOST I NAKLONOST	0	0	2	25	39
KVALITETA	0	0	4	31	31
SIGURNOST	0	0	3	34	29

Izvor: obrada autora prema ispunjenom anketnom upitniku

Ispitanici su u tablici ocjenjivanja zadovoljstva iskazali da su izrazito zadovoljni odjelom recepcije, dobrodošlica po dolasku je među najbolje ocjenjenim kategorijama. Dobrodošlicu u hotelu je 92% ispitanika ocijenila sa visokim ocjenama zadovoljstva, ostalih 8% ispitanika je reklo da je usluga zadovoljavajuća, te je to pokazatelj da je na njoj potrebno dodatno poraditi kako bi zadovoljstvo bilo još bolje. Ljubaznost i naklonost zaposlenika u pružanju usluge je također jedna od više ocjenjenih kategorija, 97% ispitanika je iskazalo da je ona na visokoj razini, a preostala 3% ispitanika je reklo da je ona zadovoljavajuća. U kategoriji kvalitete 94% ispitanika je bilo izrazito zadovoljno pruženom uslugom, dok preostalih 6% ispitanika smatra da je potrebno poboljšati kvalitetu pružanja usluge. Osjećaj sigurnosti u hotelu je izrazito bitan, u hotelu Eden 95% ispitanika je jako zadovoljno pruženom uslugom i osjećajem sigurnosti u njemu, a pak 5% ispitanika smatra sigurnost zadovoljavajuću, što nalaže da je na istoj potrebno dodatno poraditi.

Grafikon 9. Struktura odgovora ispitanika vezana uz zadovoljstvo odjelom recepcije (prosječna ocjena)

Izvor: obrada autora prema tablici broj 3

Prema podacima iz priloženog grafikona ljubaznost i naklonost osoblja je najviše ocjenjena kategorija od strane ispitanika sa visokih 4,56, dok je najmanje je osjećaj sigurnosti u hotelu s 4,39. Sveukupno zadovoljstvo odjelom recepcije je ocjenjeno sa visokih 4,45.

Iduća ispitana kategorija je bila uređenost i čistoća smještajnih jedinica, ova kategorija je ispitivala kriterije poput, urednosti i čistoće sobe, uređenja sobe, opremljenost sobe i ljubaznost odjela domaćinstva. U nastavku su prikazani grafikon i tablica sa odgovorima ispitanika.

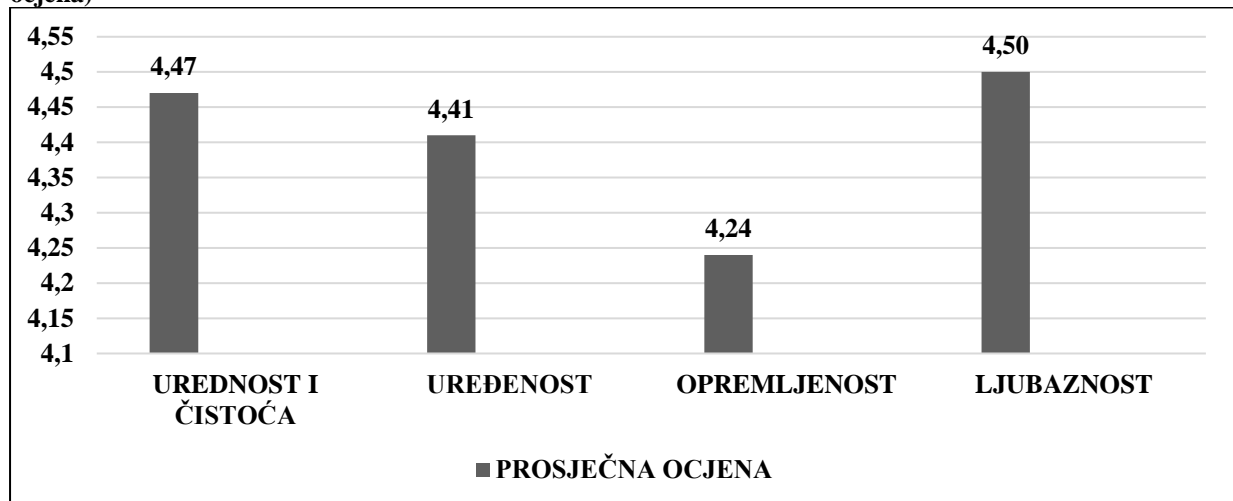
Tablica 4. Struktura odgovora ispitanika vezana uz zadovoljstvo odjelom domaćinstva

STUPANJ ZADOVOLJSTVA ODJELOM DOMAĆINSTVA	IZRAZITO LOŠE	LOŠE	ZADOVOLJAVAJUĆE	DOBRO	IZRAZITO DOBRO
UREDNIŠTVO I ČISTOĆA	1	0	4	23	38
UREĐENJE SOBE	0	1	4	28	33
OPREMLJENOST SOBE	0	1	5	37	23
LJUBAZNOST OSOBLJA	0	1	4	22	39

Izvor: obrada autora prema ispunjenom anketnom upitniku

Odjel domaćinstva je vrlo strogo ocjenjena kategorija, podložna je čestim kritikama i odražava sliku stanja hotela. Gosti su nerijetko kritični prema odjelu domaćinstva, prilikom ispitivanja zadovoljstva gostiju odjelom domaćinstva u hotelu Eden, ispitivala se urednost i čistoća, uređenje soba, opremljenost soba i ljubaznost osoblja. Čak 92% ispitanika je bilo jako zadovoljno urednošću i čistoćom soba i sveukupnog hotela, dok 6% ispitanika smatra da je kategorija zadovoljavajuća, a 2% ispitanika je izrazito nezadovoljno pruženom uslugom, ovi podaci prikazuju da postoji prostor za napredak i poboljšanje usluge. Kod uređenja soba ispitanici su velikom postotku bili jako zadovoljni njih čak 92%, dio pak smatra da je urednost soba loša, a njih 6% smatra da je ona zadovoljavajuća i da ju je potrebno poboljšati. U kategoriji opremljenosti sobe prevladavaju jako zadovoljni korisnici, njih 91% je smatra da su sobe jako dobro opremljene, a 8% ispitanih gostiju je zadovoljno njihovom opremljenošću, ali smatra da ima potencijala za poboljšanje, dok preostalih 2% misli da je opremljenost loša. Nadalje, ljubaznost osoblja je 92% ispitanika ocijenilo sa izrazito visokim ocjenama, i smatra ju bitnom sastavnicom svakog odjela, njih 6% prepoznaje da je ljubaznost osoblja bila zadovoljavajuća, ali da ima potencijala da bude još bolja.

Grafikon 10. Struktura odgovora ispitanika vezana uz zadovoljstvo odjelom domaćinstva (prosječna ocjena)



Izvor: obrada autora prema tablici broj 4

Prema podacima priloženim u grafikonu vidljivo je da gosti poprilično zadovoljni čistoćom i uređenošću smještajnih jedinica, a najbolje ocjenjeni kriterij je ljubaznost osoblja domaćinstva sa 4,50, dok su najmanje zadovoljni opremljenošću smještajnih jedinica, te je taj kriterij ocjenjen sa 4,24. Sveukupna ocjena za uređenost i čistoću i odjel domaćinstva je 4,41. Prema analiziranim podacima pretpostavka je da je naglasak na ljubaznosti i pružanju najbolje usluge gostu, te se zahtijeva da svaki od djelatnika nastoji pomoći gostu najbolje što može, iako možda ne radi u odjelu sa direktnom komunikacijom s gostima.

U kategoriji zadovoljstva uslugama odjela hrane i pića, gosti su ocjenjivali kvalitetu i ponudu buffet hrane, kvalitetu a la carte ponude hrane, ponudu i kvalitetu usluge na barovima, sveukupnu kvalitetu usluge i ljubaznost osoblja. Prikazani grafikon i tablica označavaju strukturu odgovora ispitanika.

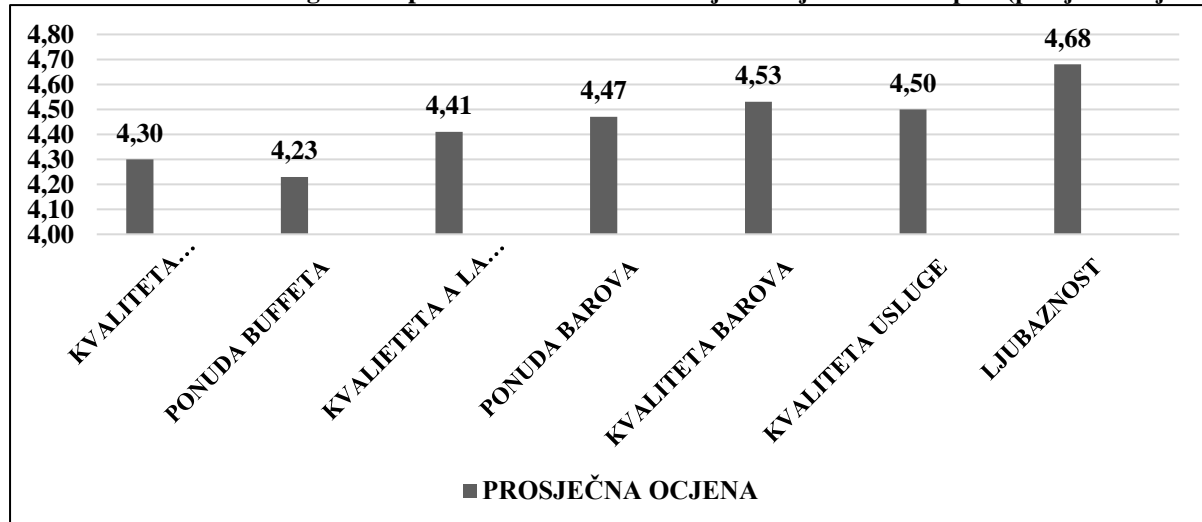
Tablica 5. Struktura odgovora ispitanika vezana uz zadovoljstvo odjelom hrane i pića

STUPANJ ZADOVOLJSTVA ODJELOM HRANE I PIĆA	IZRAZITO LOŠE	LOŠE	ZADOVOLJAVAJUĆE	DOBRO	IZRAZITO DOBRO
KVALITETA BUFFET HRANE	0	0	5	36	25
PONUDA I RAZNOVRSNOST BUFFETA	0	0	9	33	24
KVALITETA A LA CARTE PONUDE	0	0	7	25	34
KVALITETA USLUGE	0	0	2	31	33
RAZNOVRSNOST PONUDE BARA	0	0	2	27	37
KVALITETA USLUGE BARA	0	0	1	31	34
LJUBAZNOST OSOBLJA	0	0	0	21	45

Izvor: obrada autora prema ispunjenom anketnom upitniku

Dobiveni podaci istraživanje zadovoljstva odjelom hrane i pića prikazuju da su gosti izrazito zadovoljni omjerom ponude i kvalitete u hotelskim restoranima i barovima. Kategorije koje su se ocjenjivale bile su kvaliteta hrane u buffet restoranu, ponuda i raznovrsnost ponude hrane u buffet restoranu, kvaliteta a la carte ponude, kvaliteta pružene usluge, raznovrsnost ponude na barovima, kvaliteta pružene usluge na baru i ljubaznost osoblja hrane i pića. U predsezonskom periodu većina ispitanika je bila na opciji polupansiona, te su koristili usluge hotelskog buffet restorana, 92% ispitanika smatra da je kvaliteta hrane u buffet restoranu izrazito dobra, dok preostalih 8% misli da je zadovoljavajuća i da bi ju trebalo poboljšati. U kategoriji ponude i raznovrsnosti 86% ispitanika je jako zadovoljno sa ponudom i raznovrsnošću u restoranskom buffetu, preostalih 13% naglašava da je ponuda zadovoljavajuća i da bi ju trebalo dodatno poboljšati i nadograditi. A la carte restoran je za ispitanike također bio poprilično visoko ocijenjen, 89% ispitanika ističe da je kvaliteta u restoranu izrazito visoka, a preostalih 11% misli da bi ju trebalo dodatno unaprijediti. Kvaliteta pružene usluge od strane odjela hrane i pića je na visokom nivou prema 98% ispitanika, dok ostatak smatra da je ona zadovoljavajuća i uvijek treba ići ka tome da se unaprijedi. Raznovrsnost ponude bara i kvaliteta usluge je ocijenjena vrlo visoko, 98% ispitanika tvrdi da je iznimna, a ostatak potiče da se ona dodatno unaprijedi. Ljubaznost osoblja je prepoznata kao najbolje ocijenjena kategorija koju su ispitanici ocjenjivali, gdje je svih 66 ispitanika bilo izrazito oduševljeno.

Grafikon 11. Struktura odgovora ispitanika vezana uz zadovoljstvo odjelom hrane i pića (prosječna ocjena)



Izvor: obrada autora prema tablici broj 5

Iz priloženog grafikona je zaključno da je većina ispitanika najviše bila impresionirana ljubaznošću osoblja koja je najviše ocjenjena, sa najviših 4,68, dok je najslabije ocjenjen kriteriji ponude hrane i pića u buffet restoranu sa 4,30. Sveukupna ocjena zadovoljstva uslugom i odjelom hrane i pića je 4,45. Vidljivo je kao i u svim prethodno ispitanim odjelima da je najcjenjenija ljubaznost djelatnika od strane gostiju, koja bi se kao takva trebala naglašavati čim više u kreiranju i promoviranju hotelske ponude. Također, zaključno je da se većina gostiju koristi hotelskim restoranom koji se nalazi u ponudi polupansiona, nerijetko ponuda za vrijeme večere bude svakodnevno ista. Iako je naglašeno da je kvaliteta na visokoj razini, ponuda je ocjenjena sa nižom ocjenom i često kod gostiju potiče negodovanje. Uvođenjem svojevrzne zamjene pansiona večere za a la carte večeru uz nadoplatu ili zamjena za ručak, te uvođenje paket aranžmana na MHG web portalu i poticanje up-sellinga i cross - sellinga je korak koji bi znatno utjecao na zadovoljstvo gostiju ali i jačanje profita organizacije.

U kategoriji animacije za goste hotela, ispitanici su ocjenjivali zabavni program za djecu, dnevni program za odrasle, večernji zabavni program i ljubaznost osoblja. Sljedeći grafikon i tablica prikazuju strukturu odgovora ispitanika.

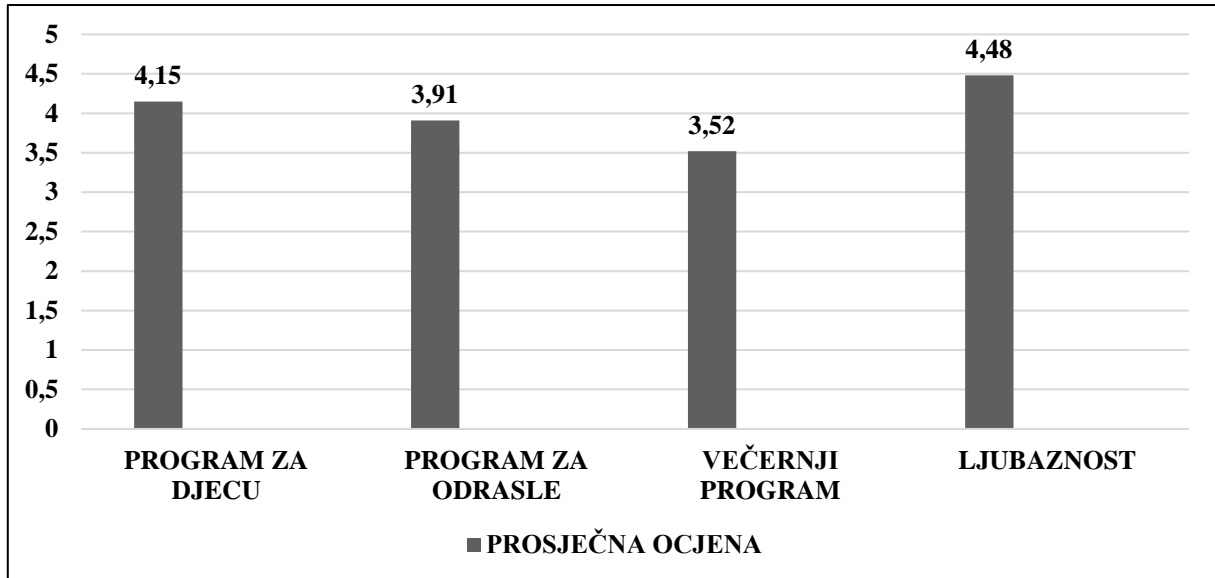
Tablica 6. Struktura odgovora ispitanika vezana uz zadovoljstvo odjelom animacije

STUPANJ ZADOVOLJSTVA ODJELOM ANIMACIJE	IZRAZITO LOŠE	LOŠE	ZADOVOLJAVAJUĆE	DOBRO	IZRAZITO DOBRO
ZABAVNI PROGRAM ZA DJECU	0	4	9	26	27
DNEVNI PROGRAM ZA ODRASLE	0	7	15	21	23
VEČERNJI ZABAVNI PROGRAM	4	14	11	18	19
LJUBAZNOST OSOBLJA	0	1	5	21	39

Izvor: obrada autora prema ispunjenom anketnom upitniku

Nerijetko hoteli u odmorišnim destinacijama nude poseban odjel animacije, koji se sastoji od dnevnih programa za djecu, mini klubova, dnevnih programa aktivnosti za sve uzraste i večernji program, te je njihov primarni cilj ponuditi gostima dodatnu uslugu i zabavu tijekom njihova boravka u hotelu. U predsezonskom periodu nažalost sama ponuda animacije je poprilično oskudna, sastoji se od smanjenog programa za djecu, dnevnih aktivnosti i večernjeg programa tijekom određenih večeri. U kategoriji odjela animacije ocjenjivalo se zadovoljstvo gostiju u segmentima zabavnog programa za djecu, dnevnog programa za odrasle, večernjeg zabavnog programa i ljubaznosti osoblja. Zadovoljstvo odjelom animacije nije bilo na istoj razini kao i zadovoljstvo ostalim odjelima u hotelu, što je i vidljivo iz nadolazećih rezultata. Ocjenjivanjem zabavnog programa za djecu ispitanici su ustvrdili da je 80% ispitanika jako zadovoljno programom, 14% ispitanika smatra da je program zadovoljavajući ali da je potrebno unaprjeđenje i proširenje programa, a preostalih 6% tvrdi da je ponuda zabavnog programa loša i oskudna. Prilikom ocjenjivanja dnevnog programa za odrasle, 67% ispitanika je iskazalo da je poprilično zadovoljno programom, dio ispitanika, njih 23% smatra da je program zadovoljavajući, ali ima potencijala za napredak, a ostalih 10% tvrdi da je program loš i nepostojeći. Zadovoljstvo večernjim zabavnim programom je najgore ocjenjena kategorija u ocjenjivanju odjela animacije, gdje je 56% ispitanika bilo jako zadovoljno večernjim programom, njih 17% je bilo isključivo zadovoljno, no smatra da bi program trebao biti svaku večer. Preostalih 27% ispitanika naglašava da je večernji program nedostatan i da ga je potrebno nadograditi. Nadalje, ljubaznost osoblja je ponovno prepoznata kao visoko ocjenjena kategorija, gdje je 91% ispitanika iskazao visoko zadovoljstvo. Preostalih 7% ispitanika je bilo osrednje zadovoljno ljubaznošću osoblja, dok je 2% ispitanika smatralo da je ljubaznost bila loša, te izjavljuje da je potrebno unaprijediti istu.

Grafikon 12. Struktura odgovora ispitanika vezana uz zadovoljstvo odjelom animacije (prosječna ocjena)



Izvor: obrada autora prema tablici broj 6

Prema podacima iz priloženog grafikona, zadovoljstvo animacijskim programom je najlošije ocjenjena kategorija. Večernji program je ocjenjena sa 3,52 što ga čini najgore ocjenjenim kriterijem, zatim ga slijedi kriterij programa za odrasle sa ocjenom 3,91. Najbolje ocjenjena kategorija je ljubaznost osoblja sa 4,48. Sveukupna ocjena odjela animacije je 4,02, te je po mišljenju ispitanika to najslabiji odjel u hotelu.

Raskoš animacijskog programa je vidljiv tijekom ljetne sezone, radi vremenskih uvjeta u periodu provođenja anketnog upitnika, ljetna pozornica još nije bila u funkciji, time nije ni bilo *live* nastupa. Također, radi smanjenog obujma djelatnika u odjelu animacije i sam program je bio smanjen i fokusiran na dnevne aktivnosti i programe za djecu. S obzirom da je veći broj gostiju bio pretežito između 18 i 45 godina razumljivo je nezadovoljstvo večernjim programom. Rovinj kao turistička destinacija nije fokusiran na glazbene manifestacije i zabavno glazbenu ponudu, pa je to i jedan od najvećih minusa od strane gostiju.

Zadnja ispitana kategorija je sveukupno zadovoljstvo pruženom i doživljenom uslugom. Ovdje se ispitalo zadovoljstvo svim hotelskim osobljem, zadovoljstvo kvalitete pružene usluge, vrijednost za novac, doživljaj boravka u hotelu i doživljaj boravka u destinaciji. Nadolazeći grafikon i tablica prikazuju ocjene gostiju za pojedine kriterije.

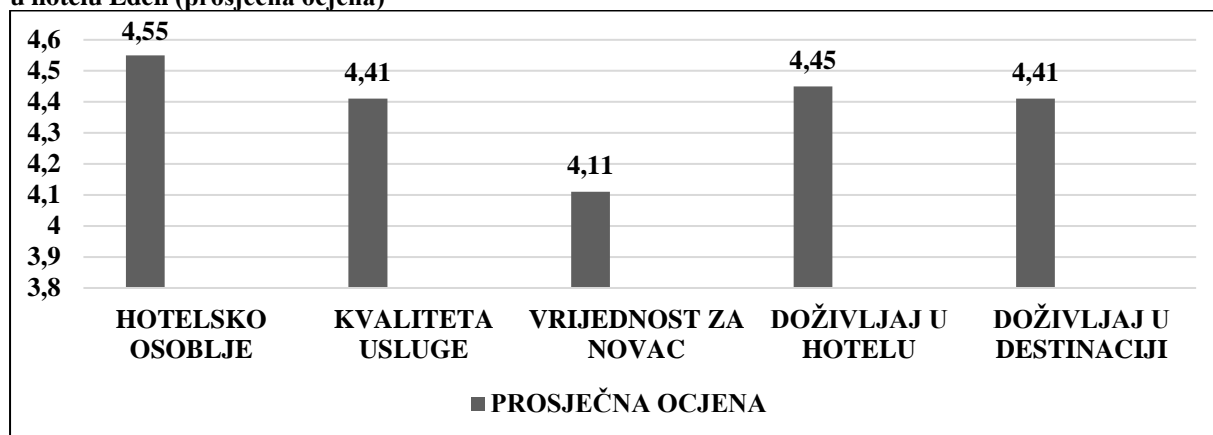
Tablica 7. Struktura odgovora ispitanika vezana uz sveukupno zadovoljstvo pruženom uslugom

STUPANJ ZADOVOLJSTVA SVEUKUPNOM USLUGOM	IZRAZITO LOŠE	LOŠE	ZADOVOLJAVAJUĆE	DOBRO	IZRAZITO DOBRO
HOTELSKIM OSOBLJEM	0	0	2	26	38
PRUŽENOM USLUGOM	0	0	2	35	29
VRIJEDNOST ZA NOVAC	0	0	14	31	21
DOŽIVLJAJ TIJEKOM BORAVKA	0	0	2	32	32
DOŽIVLJAJ U DESTINACIJI	0	0	3	33	30

Izvor: obrada autora prema ispunjenom anketnom upitniku

Sveukupni doživljaj hotela i njegovih djelatnika na goste hotela je bio poprilično pozitivan, što je vidljivo i prema podacima iz tablice. Za ocjenjivanje zadovoljstva sveukupnom uslugom u hotelu sagledavalo se zadovoljstvo hotelskim osobljem, kvaliteta pružene usluge, vrijednosti za novac, doživljaji tijekom boravka i sveukupnost doživljaja unutar destinacije. Najveća razina zadovoljstva vlada u kategoriji hotelskog osoblja, gdje je 97% ispitanika izrazilo visoko zadovoljstvo hotelskim osobljem. Potom ga slijede kvaliteta pružene usluge i doživljaj tijekom boravka koje je jednaki postotak ispitanika ocijenio sa izrazito visokim ocjenama. Sveukupni doživljaj unutar destinacije 95% ispitanika dijeli mišljenje da je ono na visokoj razini i da je izrazito zadovoljavajuće. Nadalje, u kategoriji vrijednost za novac 79% ispitanika tvrdi da je omjer izrazito zadovoljavajući, dok preostalih 21% ispitanika zaključuje da je potrebno nadopuniti ponudu kako bi ona bila zadovoljavajuća na višoj razini.

Grafikon 13. Struktura odgovora ispitanika vezana uz sveukupno zadovoljstvo uslugom tijekom boravka u hotelu Eden (prosječna ocjena)



Izvor: obrada autora prema tablici broj 6

Iz priloženog grafikona je vidljivo da su gosti i u ocjenjivanju sveukupne usluge i doživljaja najzadovoljniji ljudskim faktorom, to jest načinom na koje se hotelsko osoblje odnosilo prema njima, te je taj kriterij ocjenjen sa 4,55. Dok je kriterij vrijednost za novac najlošije ocjenjena sa 4,11, iako je to i dalje vrlo dobar rezultat, on prikazuje da je potrebno poraditi na dodavanju dodatne usluge za plaćen boravak ili snižavanje cijene boravka.

Provedeno istraživanje ukazalo je na visoko zadovoljstvo uslugom i kvalitetom koja se pruža u hotelu Eden. Detaljnim ispitivanjem svih kriterija za svaku od pojedinih kategorija, vidljivo je kojim su kriterijima gosti posebno zadovoljni i koje treba nastaviti naglašavati, poput ljubaznosti hotelskog osoblja. Hotelsko osoblje je ključ dobrog poslovanja, te i u trenucima kada kvaliteta proizvoda malo padne ili kada smještajna jedinica još nije spremna i način na koji se to predstavi gostu ima najznačajniji utjecaj na njegovo konačno zadovoljstvo. Iz provedenog istraživanja je također vidljivo koji problemi i negativne stvari koje se gostima nisu svidjele, te pružaju direktnu informaciju za poboljšanje te usluge hotelskom menadžmentu. Najveće nezadovoljstvo se veže uz animacijski program za odrasle i večernji zabavni program, iako je istraživanje provedeno u predsezonskom periodu i animacijski program je znatno smanjen, što radi nedostatka osoblja i manjka prostora za pružanje te usluge, ovo je odličan komentar koji ni hotelski menadžment mogao iskoristiti za kreiranje nove predsezonske i posezonske animacijske ponude.

ZAKLJUČAK

Turizam i ugostiteljstvo kao i ostale sektore poslovanja zahvaćaju stalne promjene, sve su one direktno povezane sa stanjem uma gostiju i posjetitelja turističkih destinacija. Turizam i ugostiteljstvo je izrazito natjecateljski sektor, iako to možda ne izgleda tako na prvi pogled. Za svjetski poznate turističke destinacije, poput Hrvatske, u cilju mora biti imati prave informacije u pravo vrijeme i pratiti svjetske trendove. Upravljanje odnosima s gostima je ključan alat za korištenje u mnogim poslovanjima, a posebno dobre rezultate donosi poslovanjima u turizmu i ugostiteljstvu.

Za implementaciju CRM sistema potrebna je sofisticirana tehnologija i ljudska podrška organizacije spremne na promjenu poslovne filozofije. Kako bi implementacija CRM sistema bila pozitivna nije dovoljno samo kupiti i osposobiti tehničko tehnološki dio CRM-a, već je potrebno njegovo dubinsko razumijevanje i provođenje. Mnoga poslovanja kompletno mijenjaju svoju poslovnu filozofiju i pristup na koji prilaze gostima i poslovanju, što ih i čini tako uspješnima. CRM je strateški proces koji identificira i segmentira goste koje poslovna organizacija mora poslužiti na najprofitabilniji način, te na taj način stvara interaktivan odnos sa gostom i poboljšava buduće vrijednosti pružene gostu za poslovanje. Glavni cilj CRM strategije je stvaranje dugoročnih i održivih odnosa s gostima, sve to postiže prikupljanjem velikog broja informacija koje detaljnom analizom koristi za kreiranje personalizirane ponude za svakog gosta.

U tom kontekstu je važno naglasiti da jednom implementiran CRM sustav može biti jedino uspješan i potpuno funkcionalan ako je pod stalnom kontrolom i ako se prate informacije koje se od njega dobivaju, uz pravovremeno djelovanje kao ključ uspjeha.

U današnjem vrlo zahtjevnom tržištu punom konkurencije, svaka organizacija treba vrlo dobro odlučiti i izdašno se potruditi na koje tržište cilja, te prema tome kreirati svoju ponudu. Uz samu ponudu bitno je prilagoditi i samu filozofiju poslovanja, jer na taj način može samo pozitivno pomoći ostvariti zacrtane financijske ciljeve.

Uvidom u provedeno istraživanje vidljivo je da je ispitana skupina bila izrazito zadovoljna pruženom uslugom i proizvodima u hotelu, ali također pružila je uvid da postoje određene kategorije na kojima bi trebalo poraditi. Iako MHG ima CRM sustav prikupljanja podataka i on pomaže u kreiranju personalizirane ponude, zahtjeva dodatno proučavanje i

implementiranje putem digitalnih mobilnih aplikacija kako bi se mišljenje gostiju dobilo odmah i na temelju toga djelovalo u skladu.

Također, provedenim istraživanjem je vidljiva poražavajuća informacija da čak 89% ispitanika nije član loyalty programa ili ni ne zna da jedan postoji, s time da je 59% ispitanika boravilo u hotelu između dva i više puta. Što ukazuje na činjenicu da loyalty program nije dovoljno promoviran i da CRM sustav nažalost nije doveo do svojeg glavnog rezultata. Iz tog razloga bi se trebalo dodatno poraditi na provjeri ispravnog funkcioniranja CRM sustava, analize podataka zaprimljenih putem njega, te dodatno restrukturiranje organizacije filozofije poslovanja.

Prema podacima dobivenim iz istraživanja kategorija koja budi nezadovoljstvo kod ispitanika je predsezonski animacijski programa, on je fokusiran na dječji animacijski program poput mini i baby klubova i igraonica, ali ono što fali je večernji programa. Ispitanu skupinu čine gosti u dobi od 18 do 45 godina i čine 69,7% ispitanika, i njihova ocjena za večernji program je bila 3,52, te je to najgore ocjenjena kategorija. Nezadovoljstvo hotelskim večernjim programom nije isključivo vezan samo za hotel, već i za cijelu destinaciju. Nažalost grad Rovinj nema široki spektar zabavno glazbenih programa, već je njegova ponuda više vezana za gastronomiju, te ljepotu staroga grada i krajolika. Kako bi ponuda bila potpuna potrebno je proučiti sve podatke dobivene putem CRM sustava i uz pomoć destinacijskog menadžmenta kreirati održivu pred i posezonsku ponudu kojom bi se zadovoljile želje gostiju, uz produženje turističke sezone i stalno zapošljavanje djelatnika. Implementiranjem funkcionalnog CRM sustava u hotelsku organizaciju i samu turističku zajednicu grada donosi velik broj pogodnosti, pruža mogućnost kreiranja personalizirane i heterogene usluge za svakog gosta, time osim ekonomske dobrobiti doprinosi stvaranju održivih i dugoročnih veza, te širenju mreže lojalnih i zadovoljnih gostiju.

POPIS LITERATURE:

KNJIGE:

1. Ažić Maškarin, L. (2018). *Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.

ELEKTRONIČKE KNJIGE:

1. Greenberg, P. (2008). *CRM at the Speed of Light*. New York : McGraw, Hill Osborne Media.
2. Bergeron, B. (2001). *Essentials of CRM; Customer Realtionship Management for Executives*. John Wiley and Sons.
3. Raymond Frost, J. S. (2002). *Customer Relationship Management, E - Marketing*. New York.
4. Kumar V., Reinartz W. (2006). *Customer Realtionship Management; Concept, Strategy and Tools*. Berlin : Springer.
5. BA Enes Zafer, p. d. (2019). *Customer Relationship Management von Anfang an*. (p. 17). Koeln: Technology Art Sciences TH Koeln .
6. Noone, K. (2003). *Integrating Customer Relationship Management and Revenue Management: A Hotel Perspective*. *School od Hotel Administration Collection, Cornell University*
7. Martin Christopher, A. P. (2002). *Relashinship Marketing: Creating Stakeholders Value*. (pp. 103 - 104). Oxford: Butterworth - Heinmann.

DOKUMENTI S INTERNETA:

1. Kljako A., d. (2019). *Menadžment odnosa sa potrošačima* . LOGOS.
2. Chalmeta, R. (2006). *Methodology for customer relationship management*. *Journal of Systems and Software*, 6.

OSTALI IZVORI:

1. Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, N. 4. (2021, 11 25). *Zakon.hr*. From <https://www.zakon.hr/z/151/Zakon-o-ugostiteljskoj-djelatnosti>
2. Krleža, L. z. (2021). *kvaliteta*. From Hrvatska enciklopedija: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=34865>

3. Krleža, L. z. (2021). *lojalnost* . From Hrvatska enciklopedija:
<https://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=37021>
4. MHG. (2022). *Maistra Hospitality Group*. From
https://www.maistra.com/hr/smjestaj/hotel-eden/?gclid=Cj0KCQjwmdGYBhDRARIsABmSEeNrePn7txntlQCYdL6RkDZoScq9HUXQWfR83Mp5hphsVRq95vGeYCcaAmYFEALw_wcB#/
5. Krleža, L. z. (2021). *Likertova ljestvica* . From Hrvatska enciklopedija:
<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=36507>

POPIS ILUSTRACIJA:

POPIS TABLICA:

Tablica 1 Aspekt mjerenja lojalnosti	21
Tablica 2 Segmentacija gostiju prema lojalnosti određenom hotelskom brandu	22
Tablica 3. Struktura odgovora ispitanika vezana uz zadovoljstvo odjelom recepcije	39
Tablica 4. Struktura odgovora ispitanika vezana uz zadovoljstvo odjelom domaćinstva	40
Tablica 5. Struktura odgovora ispitanika vezana uz zadovoljstvo odjelom hrane i pića	42
Tablica 6. Struktura odgovora ispitanika vezana uz zadovoljstvo odjelom animacije	44
Tablica 7. Struktura odgovora ispitanika vezana uz sveukupno zadovoljstvo pruženom uslugom.....	46

POPIS PRIKAZA:

Prikaz 1 Model Europskog indeksa zadovoljstva gostiju	10
Prikaz 2 Model 4C marketing miksa	18

POPIS GRAFIKONA:

Grafikon 1. Struktura ispitanika vezana za profil ispitanika prema dobnoj segmentaciji (u %)	32
Grafikon 2. Struktura odgovora ispitanika vezana za profil ispitanika prema spolu (u %).....	33
Grafikon 3. Struktura odgovora ispitanika vezana uz stupanj završenog obrazovanja ispitanika (u %).....	33
Grafikon 4. Struktura odgovora vezana za mjesto podrijetla ispitanika (u %).....	34

Grafikon 5. Struktura odgovora ispitanika vezana uz motiv dolaska u grad Rovinj (u %)	35
Grafikon 6. Struktura odgovora ispitanika vezana uz motiv odabira hotela Eden (u %)	36
Grafikon 7. Struktura odgovora ispitanika vezana za kanale promocije promotivnih poruka (u %)	37
Grafikon 8. Struktura odgovora ispitanika vezana za članstvo u MHG loyalty programu (u %)	38
Grafikon 9. Struktura odgovora ispitanika vezana uz zadovoljstvo odjelom recepcije (prosječna ocjena)	39
Grafikon 10. Struktura odgovora ispitanika vezana uz zadovoljstvo odjelom domaćinstva (prosječna ocjena)	41
Grafikon 11. Struktura odgovora ispitanika vezana uz zadovoljstvo odjelom hrane i pića (prosječna ocjena)	43
Grafikon 12. Struktura odgovora ispitanika vezana uz zadovoljstvo odjelom animacije (prosječna ocjena)	45
Grafikon 13. Struktura odgovora ispitanika vezana uz sveukupno zadovoljstvo uslugom tijekom boravka u hotelu Eden (prosječna ocjena)	46

PRILOG 1: ANKETNI UPITNIK

Hotel Eden – Rovinj

Poštovani gosti,

cijenim što ste odvojili Vaše vrijeme kako biste odgovorili na postavljena pitanja u anketi koja će doprinijeti kvaliteti i vjerodostojnosti završnog rada za čije se potrebe i izvodi.

Cilj ovog anketnog upitnika je istražiti zadovoljstvo gostiju uslugom i hotelskim osobljem.

Sudjelovanje u anketi je anonimno!

Zahvaljujem,

Ines Hardi

Libertas međunarodno sveučilište Zagreb

1. Sociodemografski podaci sudionika:

a) starosna dob:

- 18 - 25 godina 26 - 35 godina 36 - 45 godina
 46 - 55 godina 56 - 65 godina više od 65 godina

b) spol:

- muški ženski

c) stupanj obrazovanja:

- srednja škola fakultet magisterij doktorat drugo: _____

2. Iz koje zemlje dolazite? _____

3. Koliko ste puta do sada posjetili grad Rovinj?

- prvi put sam u Rovinju
 2 – 4 puta

više od 4 puta

4. Kojim ste prijevoznim sredstvom došli u Rovinj?

osobnim automobilom autobusom brodom avionom

drugo: _____

5. Kako ste se odlučili za dolazak u Rovinj?

preporuka prijatelja/rodbine

turistička agencija

Internet

promotivne ponude putem e-pošte

drugo: _____

6. Koje društvene mreže najčešće koristite?

FaceBook

Instagram

YouTube

LinkedIn

drugo: _____

7. Na kojim društvenim platformama najčešće vidate promotivne reklame Maistra Hospitality Groupa?

FaceBook

Instagram

YouTube

LinkedIn

drugo: _____

8. Kako ste se odlučili na boravak u hotelu Eden?

- preporuka prijatelja/rodbine
- turistička agencija
- službena stranica Maistra Hospitality Group
- Internet
- drugo: _____

9. Koji je bio Vaš glavni motiv pri odabiru hotela Eden za Vaš boravak u Rovinju?

- preporuka prijatelja/rodbine
- odmor i relaksacija
- ljepota prirode i krajolika
- gastronomska ponuda
- kulturni sadržaj
- zdravstveni sadržaj
- wellness ponuda
- posao
- sportski sadržaj
- drugo: _____

10. Jeste li član Maistra loyalty programa?

- da
- ne

11. Molimo Vas, ocijenite stupanj svojeg zadovoljstva pojedinim kriterijima tijekom svog

boravka u hotelu Eden.

1-izrazito loše, 2-loše, 3-zadovoljavajuće, 4-dobro, 5-izrazito dobro

	1	2	3	4	5
Pristupačnost hotela					
Kako biste ocijenili prometnu dostupnost do destinacije?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako biste ocijenili prometnu dostupnost do hotela?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako biste ocijenili prometnu dostupnost unutar destinacije?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recepcija					
Kako biste ocijenili dobrodošlicu po ulasku u hotel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako biste ocijenili ljubaznost i naklonost osoblja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako biste ocijenili kvalitetu usluge?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako biste ocijenili sigurnost u hotelu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uređenost i čistoća sobe					
Kako biste ocijenili urednost i čistoću sobe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako biste ocijenili uređenje sobe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako biste ocijenili opremljenost sobe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako biste ocijenili ljubaznost osoblja domaćinstva?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hrana i piće					
Kako biste ocijenili kvalitetu buffet hrane?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako biste ocijenili ponudu i raznovrsnost buffet ponude?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako biste ocijenili kvalitetu a la carte ponude?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako biste ocijenili kvalitetu usluge?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako biste ocijenili raznovrsnost ponude bara?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako biste ocijenili kvalitetu usluge bara?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako biste ocijenili ljubaznost osoblja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wellness					
Kako biste ocijenili ponudu i sadržaj u sklopu wellnesa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako biste ocijenili uređenost wellnesa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako biste ocijenili kvalitetu usluge?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako biste ocijenili ljubaznost osoblja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Animacija					
Kako biste ocijenili zabavni program za djecu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako biste ocijenili dnevni program za odrasle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako biste ocijenili večernji zabavni program?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako biste ocijenili ljubaznost osoblja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ostalo					
Kako biste ocijenili uređenost okoliša?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako biste ocijenili uređenost plaže?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kako biste ocijenili zajedničke javne prostorije u hotelu?
Kako biste ocijenili hotelsko parkiralište?

Općenito

Kako biste ocijenili hotelsko osoblje?
Kako biste ocijenili kvalitetu pružene usluge u hotelu?
Kako biste ocijenili vrijednost koju ste dobili za svoj novac?
Kako biste ocijenili sveukupni doživljaj boravka u hotelu?
Kako biste ocijenili sveukupni doživljaj u destinaciji?

12. Što Vas je najviše dojmilo za vrijeme boravka u hotelu Eden?

13. Što po Vašem mišljenju nedostaje u hotelskoj ponudi i čime bi se moglo upotpuniti?

14. Hotel Eden biste:

odabrali kao svoju odmorišnu destinaciju ne bi odabrali kao svoju odmorišnu destinaciju

preporučili svojim prijateljima i znancima kao turističku destinaciju ne bi preporučili svojim prijateljima i znancima kao turističku destinaciju

Vaši prijedlozi i sugestije:

Iskreno se zahvaljujem na odgovorima koji će uz Vašu pomoć, vjerujem, utjecati na unaprjeđenje kvalitete i kredibilitet završnog rada.

Ines Hardi

Libertas međunarodno sveučilište Zagreb
