

UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGA ZRAČNIH LUKA - ANALIZA MULTIFAKTORSKE STRUKTURE ZADOVOLJSTVA KORISNIKA

QUALITY MANAGEMENT OF AIRPORT SERVICES –AN ANALYSIS OF THE MULTIFACTOR STRUCTURE OF CUSTOMER SATISFACTION

UDK 005.6:656.71

Prethodno priopćenje
Preliminary communication

Mr. sc. Josip Mikulić

Asistent, Katedra za turizam
Ekonomski fakultet-Zagreb
Trg J. F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb
Tel.: +385 1 238 3267; Fax.: +385 1 233 5633
E-mail: jmikulic@efzg.hr

Ključne riječi:

zračne luke, upravljanje kvalitetom usluga, multifaktorska struktura zadovoljstva, Kanoov model kvalitete, matrica važnosti

Keywords:

airports, service quality management, multifactor structure of satisfaction, Kano quality model, importance grid

SAŽETAK

Svrha ovog rada jest dobivanje uvida u multifaktorsku strukturu zadovoljstva korisnika usluga jedne hrvatske zračne luke. Na osnovi podataka primarnog istraživanja (n=1.053) provedena je analiza pomoću *matrice važnosti*, koja je dovela do kategorizacije usluga zračne luke u faktore zadovoljstva prema Kanoovu modelu kvalitete. Identificirani su *osnovni faktori, faktori uspješnosti i faktori uzbuđenja*. Rezultati analize obogaćuju standardnu informacijsku podlogu, koja se dobiva ispitivanjem zadovoljstva korisnika, te predstavljaju vrijedan resurs za poslovno odlučivanje na području upravljanja kvalitetom usluga.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to get an insight into the multifactor structure of satisfaction of the customers of a Croatian airport. Based on data from the primary research (n=1053), an *importance-performance analysis* was conducted that resulted in the categorization of airport services into the satisfaction factors according to Kano's model of quality. *Basic factors, performance factors* and *excitement factors* were identified. The results of this analysis enrich the standard information basis which is obtained through customer satisfaction surveys. Furthermore, they represent a valuable resource for decision-making within the domain of service quality management.

1. UVOD

Od prvog značajnijeg privatizacijskog vala u Velikoj Britaniji do danas sektor zračnih luka karakteriziraju neprestane promjene. Zračne luke, koje su u prošlosti uglavnom poslovale kao javnouslyžna poduzeća, kontrolirane od strane države, počele su se pretvarati u javna poduzeća ili su uvođenjem privatnog kapitala djelomično ili u potpunosti privatizirane. Prepuštene općim tržišnim zakonitostima, a zbog slabljenja utjecaja (i pomoći) državnih i lokalnih vlasti, uprave zračnih luka bile su prisiljene voditi sve više računa o profitabilnosti svoga poslovanja. Budući da su poslovanje zračnih luka i zrakoplovnih kompanija nedjeljive kategorije, tranzicijski su procesi na tržištu zračnog prometa, koje karakterizira globalna liberalizacija, konsolidacija i konkurencija, imali značajan utjecaj i na poslovanje zračnih luka. Prije pojave ovih procesa poslovanje zračnih luka činilo se relativno jednostavno, a uspješnost je poslovanja kao i u mnogim drugim industrijama bila definirana uobičajenim mjerilima: viša razina prometa putnika i/ili tereta značila je i veće prihode, a postojanje prepreka za ulazak na tržište omogućavalo je zračnim lukama poslovanje s visokim troškovima, koje su mogle jednostavno prebaciti na klijente. No, danas su uprave zračnih luka suočene s brojnou konkurencijou na tržištu, koja se međusobno natječe u pridobivanju što većeg broja klijenata (međusobno konkurentskih zrakoplovnih kompanija), što iziskuje prilagodbu tradicionalnih modela poslovanja i primjenu suvremenih marketinških načela.

Među glavne odrednice profitabilnosti uslužnog poduzeća, osim financijske i operativne učinkovitosti poslovanja, svakako se može ubrojiti razinu kvalitete pruženih usluga i stupanj zadovoljstva korisnika njihovih usluga. Maksimaliziranje zadovoljstva korisnika osnovna je premisa svakog poduzeća koje svoje poslovanje zasniva na marketinškoj koncepciji i koje teži dugoročnoj i održivoj uspješnosti poslovanja. Brojne empirijske studije potvrđuju da je razina kvalitete proizvoda i pruženih usluga u izravnom odnosu s razinom zadovoljstva korisnika.¹ Visoka razina kvalitete, pa i zadovoljstva, potiču mehanizme koji utječu na izgradnju lojalnosti korisnika poduzeću,² na njegovu namjeru buduće kupnje,³ ali i na stvarnu kupnju u

nekom budućem razdoblju.⁴ Iz ovoga proizlazi da poduzeća koja nude proizvode i usluge visoke kvalitete, te bilježe visok stupanj zadovoljstva korisnika mogu očekivati i više profitne stope.⁵ Stoga se i zračne luke, kao uslužna poduzeća, neminovno moraju suočiti s problematikou kvalitete usluga ako žele poslovati profitabilno. Unatoč činjenici da se velik broj zračnih luka još uvijek nalazi u kvazimonopolističkom položaju, one ne mogu u svomu poslovanju zanemariti aspekt upravljanja kvalitetou, jer je zadovoljan korisnik osnovno polazište i cilj svakoga tržišno orijentiranog poduzeća.

Putnici, kao krajnji korisnici usluga, sveukupnu kvalitetu usluge zračne luke percipiraju na osnovi niza „trenutaka istine“. Upravo ti „trenuci istina“ čine lanac usluga zračne luke, a njegove pojedinačne usluge određuju krajnje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo putnika pruženim uslugama. Stoga su detaljne spoznaje o zadovoljstvu/ nezadovoljstvu korisnika osnova svakog djelotvornog upravljanja kvalitetou uslugama. Kako je zadovoljstvo izuzetno subjektivna kategorija, potrebno je primijeniti različite kvalitativne i kvantitativne metode istraživanja za pouzdano mjerenje razine zadovoljstva korisnika. U pravilu se ovakve analize provode ispitivanjem/ anketiranjem korisnika ili prikupljanjem njihovih komentara na posebnim obrascima koji su im dostupni u zračnoj luci, ali se primjenjuju i drugi instrumenti kao primjerice fokus grupe i tajni potrošači (mystery shopperi). Ovim istraživanjima nastoji se dobiti uvid u način i učestalost korištenja određenih usluga, kao i korisnikovo mišljenje o različitim vidovima pruženih usluga (npr. jednostavnost korištenja, udobnost, čistoća, odnos cijene i kvalitete i sl.). Rezultati ovakvih istraživanja olakšavaju zračnim lukama definiranje operativnih standarda i poželjne razine kvalitete usluga, te predstavljaju pokazatelje prema kojima se one mogu ravnati u upravljanju kvalitetou svojih usluga. Istraživanje kvalitete usluga svakako bi trebao biti kontinuiran proces, koji bi zračnim lukama osigurao trajno visoku razinu kvalitete u svim vidovima poslovanja.

2. KVALITETA USLUGA, OČEKIVANJA I ZADOVOLJSTVO KORISNIKA – KONCEPTUALNE OSNOVE

Koncept kvalitete potječe iz industrijskog sektora gdje su provedena mnogobrojna istraživanja za potrebe kontrole kvalitete proizvoda. Različita su poimanja kvalitete. Primjerice, prema japanskoj filozofiji kvaliteta znači "bez greške – raditi to na pravi način već od prvog puta (zero defects – doing it right the first time)",⁶ dok Crosby kvalitetu definira kao "odgovaranje potrebama (conformance to requirements)".⁷ No, koncept kvalitete koji je proizašao iz proizvodnog sektora ne odgovara primjeni u uslužnom sektoru. Razlog tome su brojne konceptualne razlike među outputima ovih dvaju područja, koja se najviše odražavaju u neopipljivosti, neusklađenosti, nedjeljivosti i heterogenosti usluga u odnosu na proizvode. Stoga definiranje i istraživanje kvalitete usluga predstavlja iznimno zahtjevan i težak zadatak.

Kvaliteta (usluge) i zadovoljstvo korisnika u marketinškoj se praksi često koriste kao pokazatelji konkurentnosti poduzeća. Međutim, točna definicija ovih dvaju konstrukta, te njihov međusobni odnos relativno su nerazjašnjeni. Tako su se u nekim empirijskim studijama *kvaliteta* i *zadovoljstvo korisnika* u kontekstu usluga koristili kao sinonimi,⁸ dok se u drugim studijama ipak pravila razlika između ovih dvaju konstrukta.⁹ Iako danas dominantni koncepti *zadovoljstva* (paradigma potvrđivanja-nepotvrđivanja, *engl. confirmation-disconfirmation paradigma*)¹⁰ i *kvalitete usluge (GAP model)*¹¹ polaze od dviju različitih paradigmi, oba koriste očekivanja i percepcije kao ključne determinante u njihovom objašnjenju, što je vjerojatno i razlog zbog kojega su se u znanosti razvile dvije usporedne struje *istraživača zadovoljstva korisnika* i *istraživača kvalitete usluga*. No unatoč očiglednom preklapanju spomenutih koncepata, među njima su utvrđene i neke bitne konceptualne razlike.¹² Kada je riječ o odnosu između kvalitete i zadovoljstva, čest predmet polemike jest pitanje što prethodi čemu? Prethodi li zadovoljstvo korisnika kvaliteti usluge ili

kvaliteta prethodi zadovoljstvu? Na operativnoj razini uslužnog poduzeća nameće se pitanje da li koristiti kvalitetu ili zadovoljstvo kao pokazatelj marketinških učinaka.¹³ Cronin i Taylor proveli su empirijsko testiranje recipročnosti zadovoljstva i kvalitete u nekoliko uslužnih industrija.¹⁴ Rezultat njihovih istraživanja jest da se kvaliteta usluge može promatrati kao jedna od odrednica zadovoljstva korisnika, a samo zadovoljstvo utječe na korisnikove buduće odluke o kupnji. Oliver također raspravlja o uzročno-posljedičnoj vezi kvalitete i zadovoljstva.¹⁵ Njegova istraživanja pokazuju da je zadovoljstvo rezultat korisnikove sveukupne kognitivne i emocionalne reakcije, te da ono može imati potencijalan utjecaj na buduće percepcije o kvaliteti. No postoje i suprotna mišljenja. Neki autori u svojim radovima zaključuju da zadovoljstvo prethodi percipiranoj kvaliteti usluga.¹⁶ No danas ipak prevladava mišljenje da *kvaliteta* prethodi *zadovoljstvu*.¹⁷

Unatoč mišljenju brojnih autora koji *očekivanja* smatraju središnjom točkom u procesu potrošačeve procjene kvalitete usluga,¹⁸ položaj i značaj očekivanja u znanstvenoj literaturi, koja se bavi upravljanjem i mjerenjem kvalitete usluga i zadovoljstva, još je uvijek neodređen i zapostavljen. Općenito, većina istraživača smatra da potrošači imaju neka očekivanja, koja igraju svojevrstu ulogu standarda ili predstavljaju referentne točke, a koriste se pri ocjenjivanju učinaka (*engl. performances*) poduzeća.¹⁹ No pitanje treba li očekivanja uključiti kao varijablu u mjerenju percipirane kvalitete i zadovoljstva ili ne, dovelo je do dvije konfliktne paradigme: (1) *disconfirmation paradigme*, prema kojoj potrošači ocjenjuju pruženu/primljenu uslugu usporedbom percepcije usluge s njihovim očekivanjima i (2) *percepcijske paradigme*, prema kojoj ocjene očekivanja potrošača nisu relevantne, jer su njihova očekivanja već ugrađena u kognitivnom procesu davanja konačne ocjene. Najrašireniji pristup za mjerenje kvalitete usluga prema prvoj paradigmi jest SERVQUAL,²⁰ a najpoznatiji pristupi temeljeni na drugoj paradigmi jesu SERVPERF²¹ i EP pristup (Evaluated Performance)²², koji zapravo predstavljaju modificirane inačice SERVQUAL-a zasnovane na otklanjanju nedostataka toga modela.

Zaključno se može reći da postoje velika preklapanja u konstruktima zadovoljstva korisnika i kvalitete usluga.

Oba konstrukta temelje se na razlici između očekivanja korisnika i percipiranih učinaka, te stoga nekoliko autora predlaže korištenje i jednog i drugog konstrukta, ovisno o potrebama konkretnog istraživačkog problema.²³

3. IMPLIKACIJE NA UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGA

Iz svega do sada navedenoga postaje jasno zašto su stručnjaci koji se bave upravljanjem kvalitetom usluga vrlo zainteresirani za što bolje objašnjenje cjelokupnog procesa stvaranja zadovoljstva, tj. da bi njime mogli što uspješnije upravljati. U nastojanju da maksimaliziraju zadovoljstvo svojih potrošača, oni moraju maksimalizirati razinu percipirane kvalitete usluge. Da bi poduzeće postiglo taj cilj, ono može određenim ciljanim akcijama djelovati na uspostavljanje realne razine očekivanja kod svojih potrošačakako bi na neizravan način utjecali na povećanje razine percipirane kvalitete usluga.²⁴ S druge strane, poduzeće može poduzeti neke konkretne aktivnosti za poboljšanje **stvarne kvalitete svojih usluga**. Prvi korak predstavljao bi raščlanjivanje cjelokupnog procesa pružanja usluge i same usluge na njene pojedinačne elemente i atribute. Drugi bi korak bio određivanje prioriteta za poboljšanje učinaka određenih elemenata i atributa sa svrhom: (1) alokacije resursa u one elemente i atribute koji imaju značajan potencijal povećavanja razine zadovoljstva (i profitabilnosti) i (2) realokacije resursa iz onih elemenata i atributa gdje visoki učinci iziskuju neopravdano visoke troškove u odnosu na njihov mali ili nikakav utjecaj na povećanje zadovoljstva (i profitabilnosti).²⁵

S obzirom na velik broj radova iz ovog područja, posebice onih u kojima se primjenjuju SERVQUAL i slični instrumenti za mjerenje kvalitete, može se zaključiti da su znanost i praksa prepoznale vrijednost rezultata ovakvih istraživanja kao djelotvorne podloge u poslovnom odlučivanju uslužnih poduzeća. No, primaran fokus u većini tih istraživanja usmjeren je na samu identifikaciju „key drivera“, tj. elemenata/atributa koji imaju disproporcionalno snažan utjecaj na zadovoljstvo/nezadovoljstvo u odnosu na druge

elemente/atribute. U nekim radovima fokus se proširuje i na neku vrstu procjene tog utjecaja, ali se pritom odnosi između učinaka pojedinih elemenata/atributa usluge i zadovoljstva potrošača u pravilu smatraju linearnima. Za poduzeće je pak bitno ući u analizu tih odnosa jer mnogi autori pretpostavljaju, ali i potvrđuju postojanje elemenata i atributa proizvoda i usluga koji imaju **nelinearan i asimetričan utjecaj na zadovoljstvo potrošača**.²⁶ U tom kontekstu često je riječ o **multifaktorskoj strukturi zadovoljstva**. Postojanje takvih odnosa značilo bi da bi u poduzećima trebalo preispitati sve posljedice na poslovno odlučivanje, koje su izvedene na osnovi pretpostavke postojanja samo linearnih odnosa.²⁷

4. MULTIFAKTORSKA STRUKTURA ZADOVOLJSTVA

Zadovoljstvo korisnika u marketinškoj se teoriji i praksi često promatra kao jednodimenzionalna kategorija. Prema takvoj definiciji viša razina percipirane kvalitete proizvoda ili usluge dovodi do više razine zadovoljstva korisnika. No ispunjenje korisnikovih očekivanja na visokoj razini ne mora nužno podrazumijevati i visoku razinu njegova zadovoljstva.²⁸ U tom kontekstu je važno napraviti razliku među različitim **vrstama i razinama očekivanja** u odnosu na različite elemente i atribute proizvoda ili usluge, te utjecaj tih očekivanja na zadovoljstvo korisnika.

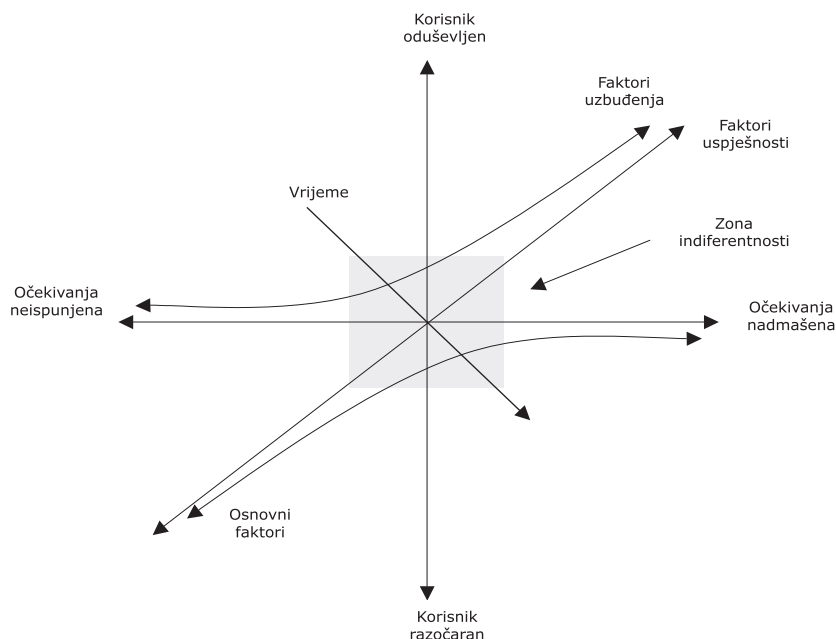
Teorija o dvofaktorskoj strukturi zadovoljstva temelji se na teoriji dvofaktorske motivacije Fredericka Herzberga.²⁹ U Herzbergovoj teoriji sažeti su glavni nalazi njegovih istraživanja u kojima je analizirao odnose između različitih faktora (elemenata/atributa) radnog mjesta i potreba zaposlenika. U ovim se istraživanjima od ispitanika (zaposlenika) tražilo da navedu situacije na njihovom radnom mjestu u kojima se osjećaju iznimno zadovoljni i one u kojima se osjećaju iznimno nezadovoljni. Rezultati istraživanja pokazali su da se faktori koji su pridonosili sveukupnom zadovoljstvu zaposlenika u pravilu nalaze na višim razinama Maslowljeve hijerarhije potreba, dok su nezadovoljstvu u pravilu pridonosili faktori na nižim

razinama. Na osnovi provedenih istraživanja, faktori radnog mjesta podijeljeni su u dvije glavne skupine od kojih svaka na različit način utječe na sveukupno zadovoljstvo zaposlenika: motivacijski faktori (Motivators) i „higijenski“ faktori (Hygiene Factors).³⁰ Motivacijski su oni faktori koji pridonose zadovoljstvu na radnom mjestu i koji potiču zaposlenike na veći trud i podizanje razine njihove učinkovitosti na poslu. U Maslowljevoj hijerarhiji potreba ovi faktori predstavljaju potrebe na višim razinama. Prema Herzbergovoj teoriji, zadovoljstvo s ovim faktorima izravno utječe na sveukupno zadovoljstvo zaposlenika, dok s druge strane nepostojanje ovih faktora nema nikakav odraz na povećanje njihova nezadovoljstva (ili smanjenje njihovog sveukupnog zadovoljstva). „Higijenski“ su faktori oni koji utječu na povećanje razine sveukupnog nezadovoljstva zaposlenika u slučaju njihovog nepostojanja ili nezadovoljstva s njima. S druge pak strane, zadovoljstvo s njima nema značajnijeg utjecaja na povećanje razine sveukupnog zadovoljstva ni produktivnosti, ali sprječava nastanak nezadovoljstva kod zaposlenika. Prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba,

faktori iz ove skupine u pravilu spadaju u kategorije na nižim razinama (bazične potrebe). Ako se Herzbergova teorija o dvofaktorskoj strukturi motivacije zaposlenika promatra s općenitijeg aspekta, posao je moguće usporediti s uslugom koja se pruža zaposlenicima (usluga koju „konzumiraju“ zaposlenici), pri čemu se ona sastoji od niza faktora koji pridonose formiranju razine sveukupnog zadovoljstva. Na taj način moguće je govoriti o dvofaktorskoj strukturi zadovoljstva korisnika usluga.

Skupina japanskih znanstvenika oko Noriaki Kanoa na osnovi *disconfirmation paradigme* razvila je model u kojemu se pojedini atributi proizvoda (faktori kvalitete) razvrstavaju u različite skupine, ovisno o vrsti njihovog utjecaju na zadovoljstvo korisnika.³¹ Model potječe iz proizvodnog sektora, ali je u nekoliko radova uspješno primijenjen i empirijski potvrđen i u uslužnom sektoru.³² U modelu su faktori koji određuju kvalitetu proizvoda/usluge razvrstani u tri skupine od kojih svaka ima specifičan utjecaj na formiranje sveukupnog zadovoljstva korisnika (Prikaz 1).

Prikaz 1: Kanoov model trofaktorske strukture zadovoljstva korisnika



Izvor: Matzler, K., Bailom, F., Hinterhuber, H.H., Renzl, B., Pichler, J.: The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis, **Industrial Marketing Management**, No. 33, 2004., str. 273

Osnovni faktori (engl. Basic Factors; „Must-Be“ Requirements) predstavljaju osnovne attribute proizvoda/usluge koji uzrokuju krajnje nezadovoljstvo ako ne postoje ili ako učinci nisu na zadovoljavajućoj razini, ali koji s druge strane ne pridonose stvaranju značajnijeg zadovoljstva ako su učinci na zadovoljavajućoj (ili višoj) razini. Ukratko, negativni učinci u ovim faktorima imaju snažniji utjecaj na podizanje razine sveukupnog zadovoljstva nego što ih imaju pozitivni učinci. Ispunjenje osnovnih potreba nužan je, ali ne i dovoljan uvjet za postizanje visoke razine zadovoljstva korisnika, jer ih korisnici smatraju sastavnim dijelom proizvoda/usluge te očekuju njihovo postojanje i izvedbu na visokoj razini. **Faktori uzbuđenja** (engl. Excitement Factors; Attractive Requirements) imaju dijametralno suprotan učinak na formiranje sveukupnog zadovoljstva u usporedbi s osnovnim faktorima. Njihovo nepostojanje (atributa proizvoda/usluge) ne izaziva nezadovoljstvo kod korisnika, ali ako postoje i izvedeni su na zadovoljavajućoj (ili višoj) razini, imaju snažan utjecaj na stvaranje zadovoljstva. Ukratko, pozitivni učinci u ovim faktorima imaju snažniji utjecaj na formiranje razine sveukupnog zadovoljstva nego što ih imaju negativni učinci. Korisnici ih ne očekuju te su stoga u slučaju njihovog postojanja iznimno pozitivno iznenađeni. **Faktori uspješnosti** (engl. Performance Factors; One-Dimensional Requirements), za razliku od prvih dviju skupina, imaju relativno konstantan utjecaj na formiranje sveukupnog zadovoljstva, bez obzira bili učinci na niskoj ili na visokoj razini. Pozitivni učinci izazivaju zadovoljstvo, dok negativni dovode do suprotnog. Odnos između učinaka i sveukupnog zadovoljstva linearan je i simetričan pa se zbog toga ovi faktori nazivaju još i **linearnim**.

Pri proučavanju radova iz područja multifaktorske strukture zadovoljstva te asimetrije i nelinearnosti spomenutih odnosa, susrećemo se s određenom terminološkom i konceptualnom zbrkom. Primjerice, kada je riječ o nezavisnim varijablama odnosa, tj. elementima i atributima usluga koji utječu na sveukupno zadovoljstvo, neki autori kategoriziraju različite zahtjeve potrošača (engl. customer requirements), drugi primjenjuju kategorizaciju elemenata i atributa proizvoda i usluga u različite „vrste kvalitete“, a treći ih pak svrstavaju u „faktore zadovoljstva“. Ovdje osobito dolazi do izražaja već spomenuta podjela na

„istraživače kvalitete“ i „istraživače zadovoljstva“. Tako i u radovima koji se bave Kanoovim modelom neki ga autori opisuju kao **model zadovoljstva**,³³ a drugi kao **model kvalitete**.³⁴ No, osnovna je ideja radova ipak svima zajednička: **Pretpostavlja se postojanje različitih vrsta i razina očekivanja potrošača u odnosu na učinke različitih elemenata i atributa proizvoda/usluge, na osnovi kojih je moguće kategorizirati elemente i attribute. Nadalje, ta očekivanja utječu i na potrošačevu procjenu učinaka i na njegovo zadovoljstvo, a pritom su ti utjecaji nelinearne i asimetrične prirode.**

5. ANALIZA MULTIFAKTORSKE STRUKTURE ZADOVOLJSTVA KORISNIKA

Spoznaje o multifaktorskoj strukturi zadovoljstva korisnika usluga/proizvoda, tj. spoznaje o različitim utjecajima učinaka pojedinih elemenata usluge/proizvoda na formiranje sveukupnog zadovoljstva, predstavljaju izuzetno vrijedan resurs u upravljanju kvalitetom proizvoda/usluge. U tu svrhu znanstvena literatura načelno predlaže dva pristupa koji omogućuju empiričko istraživanje trofaktorske strukture zadovoljstva korisnika.³⁵

Prvi je pristup analiza kontrasta kazni i nagrada (Penalty-Reward-Contrast Analysis - PRC) koji je predstavio Brandt.³⁶ Autor primjenjuje posebnu vrstu višestruke regresijske analize pomoću dummy varijabli za identificiranje tri različite skupine atributa usluga, s međusobno različitim utjecajem na stvaranje sveukupnog zadovoljstva, analogno kategorizaciji atributa u Kanovom modelu: „Penalty Factors“ (osnovni faktori), „Reward Factors“ (faktori uzbuđenja) i „Hybrid Factors“ (faktori uspješnosti). Primjenom PRC analize moguće je mjeriti prosječno povećanje sveukupnog zadovoljstva u slučajevima kada su percipirani učinci pojedinih atributa usluga iznad očekivanja, te prosječno smanjenje sveukupnog zadovoljstva kada su oni ispod očekivanja korisnika. Ako percipirani učinci

određenih atributa, koji su iznad očekivanja korisnika, dovode do povećanja sveukupnog zadovoljstva, može se pretpostaviti da je riječ o faktoru uzbuđenja (Reward Factor). O osnovnom faktoru (Penalty Factor) govorimo ako su percipirani učinci ispod očekivanja korisnika i dovode do pada sveukupnog zadovoljstva. U prvom koraku PRC analize od ispitanika se traži da na Likertovoj skali ocjene svoje sveukupno zadovoljstvo i zadovoljstvo pojedinim elementima/atributima usluge (parcijalna zadovoljstva).³⁷ U sljedećem koraku stvaraju se dvije skupine dummy varijabli: jedna za identificiranje osnovnih faktora (Penalty Factors), a druga za identificiranje faktora uzbuđenja (Reward Factors). Pritom se ocjene djelomičnih zadovoljstava kodiraju na način da se za svaku ocjenu koja se nalazi iznad odnosno ispod srednje vrijednosti skale odgovarajućem dummyju dodjeljuje vrijednost 1, a drugom 0. Nakon toga se na osnovi dummy varijabli kao nezavisnih varijabli i ocjene sveukupnog zadovoljstva kao zavisne varijable provodi regresijska analiza. Analiza dovodi do po dva regresijska koeficijenta za svaki atribut usluge, koji se mogu smatrati pokazateljima utjecaja na sveukupno zadovoljstvo u slučajevima kada su učinci atributa iznad očekivanja i kada su ispod očekivanja korisnika.³⁸ Usporedbom koeficijenata moguće je identificirati osnovne faktore, faktore uzbuđenja i faktore uspješnosti.

Drugi pristup za empirijsko istraživanje multifaktorske strukture zadovoljstva korisnika jest analiza pomoću matrice važnosti (engl. Importance grid). Metodu je predstavio Vavra prema metodologiji koju su izradili eksperti IBM Consulting Group.³⁹ Ovom se metodom identifikacija različitih faktora zadovoljstva provodi usporedbom ocjena **eksplicitne i implicitne važnosti** pojedinih atributa proizvoda ili usluga koje se stavljaju u međusoban odnos. Eksplicitna važnost dobiva se izravno od korisnika koji ocjenjuju važnost pojedinih atributa proizvoda/usluge npr. na Likertovoj skali ili skali s konstantnim zbrojem. U slučaju korištenja Likertove skale kao pokazatelje eksplicitne važnosti, mogu se koristiti aritmetičke sredine ili medijan ocjena važnosti atributa. Implicitna važnost, koja predstavlja utjecaj pojedinog atributa na stvaranje sveukupnog zadovoljstva, dobiva se na neizravan način. Jedna je mogućnost primjena višestruke regresijske analize između parcijalnih zadovoljstava i sveukupnog

zadovoljstva, pri čemu se kao pokazatelji implicitne važnosti u pravilu koriste nestandardizirani regresijski koeficijenti. U nekim se radovima koriste i Pearsonovi i Spearmanovi koeficijenti korelacije. Zbog ordinalnog karaktera podataka u statističkom smislu ispravnije je korištenje zadnje spomenutih koeficijenata. Zbog načina izračuna pokazatelja implicitne važnosti ona se još naziva i deriviranom važnošću. Stavljanjem eksplicitne i implicitne važnosti atributa proizvoda/usluge u međusoban odnos moguće je identificirati različite skupine faktora zadovoljstva prema Kanoovu modelu:

- **Faktori uzbuđenja** u anketama u pravilu postižu vrlo niske ocjene važnosti (eksplicitna važnost), ali imaju visok utjecaj na povećanje sveukupnog zadovoljstva korisnika (implicitna važnost).
- **Faktori uspješnosti** predstavljaju attribute proizvoda ili usluge koji se odlikuju podudarnim ocjenama eksplicitne i implicitne važnosti. Ovisno o razini važnosti, dijele se na faktore uspješnosti niskog i visokog stupnja važnosti.
- **Osnovni faktori**, za razliku od faktora uzbuđenja, u anketama u pravilu postižu visoke ocjene važnosti (eksplicitna važnost), ali imaju veoma mali ili nikakav utjecaj na povećanje sveukupnog zadovoljstva korisnika (implicitna važnost).

Rezultati ovakve analize mogu se grafički prikazati u dvodimenzionalnoj matrici u kojoj se eksplicitna važnost pojedinih atributa analizirane usluge/proizvoda označava na apscisi, a njihova implicitna važnost na ordinati. Matrica se potom dijeli na četiri kvadranta koji predstavljaju različite faktore zadovoljstva prema Kanoovu modelu. Jedan od načina podjele jest pomoću sjecišta aritmetičkih sredina vrijednosti eksplicitne i implicitne važnosti svih atributa, no podjela se može vršiti i na osnovi nekih kriterija poslovne politike na području kvalitete, ili na osnovi subjektivne procjene istraživača (Prikaz 2).

Prikaz 2: Matrica važnosti

stupanj implicitne važnosti	visok	IV. FAKTORI UZBUĐENJA (SATISFIERS)	III. FAKTORI USPJEŠNOSTI (PERFORMANCE FACTORS) (visoka važnost)
	nizak	II. FAKTORI USPJEŠNOSTI (PERFORMANCE FACTORS) (niska važnost)	I. OSNOVNI FAKTORI (BASIC FACTORS-DISSATISFIERS)
		nizak	visok
		stupanj eksplicitne važnosti	

Izvor: Vavra, T.G.: **Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing and Reporting Customer Satisfaction Measurement Program**, Milwaukee, WI: ASQC Quality Press, 1997., str. 385.

Pristup istraživanju multifaktorskog zadovoljstva korisnika upotrebom matrice važnosti korišten je u nekoliko znanstvenih radova koji se bave primjenom Kanoova modela u uslužnom sektoru.⁴⁰

6. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Radi boljeg razumijevanja položaja pojedinih usluga zračne luke u formiranju sveukupnoga zadovoljstvo putnika, analizirana je multifaktorska struktura korisnika usluga jedne hrvatske zračne luke. Istraživanje je provedeno među putnicima u odlasku u međunarodnom zračnom prometu. Ispitanici su na Likertovoj skali ocjenjivali važnost (1=potpuno nevažno, 5=izuzetno važno) i zadovoljstvo (1=potpuno nezadovoljan, 5=iznimno zadovoljan) uslugama zračne luke. Usluge koje su bile predmetom ocjenjivanja jesu:

- Prometna povezanost grada sa zračnom lukom
- Parkiranje
- Jednostavnost snalaženja nakon ulaska u zgradu zračnu luke
- Šalter «Informacije»
- «Check in» postupak

- Carinski postupak i kontrola putovnice
- Postupak kontrole sigurnosti (body check)
- Čekaonica međunarodnog odlaska (udobnost)
- Transfer putnika od terminala do zrakoplova
- Raznovrsnost restorana i njihova ponuda
- Raznovrsnost caffe barova i njihova ponuda
- Raznovrsnost prodavaonica i njihova ponuda
- Ponuda turističkih usluga (agencije, rent-a car, hotelski smještaj)
- Dostupnost bankomata
- Dostupnost telefona
- Dostupnost Interneta
- Dostupnost kolica za prijevoz prtljage
- Čistoća prostorija
- Udobnost prostorija
- Ljubaznost osoblja
- Ponuda redovnih letova iz zračne luke
- Ponuda niskobudžetnih letova iz zračne luke (jeftini letovi)
- Informativnost web stranica zračne luke

Korištena je metoda ispitivanja uz pomoć anketnog upitnika na hrvatskom i engleskom jeziku. Prikupljanje podataka obavljeno je u ožujku 2006., a broj obrađenih upitnika iznosi 1.053. Kao osnova izbora u uzorak poslužio je red letanja za tjedan dana, a broj ispitanika određen je prema broju frekvencija u pojedina određena.

U konstruiranju matrice važnosti korištene su aritmetičke sredine ocjena važnosti pojedinih usluga (eksplicitna važnost), te Spearmanovi koeficijenti korelacije između parcijalnog zadovoljstva pojedinim uslugama i sveukupnim zadovoljstvom (implicitna važnost). Podjela matrice na četiri kvadranta izvršena je pomoću sjecišta aritmetičkih sredina ocjena eksplicitne i implicitne važnosti svih usluga.

7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

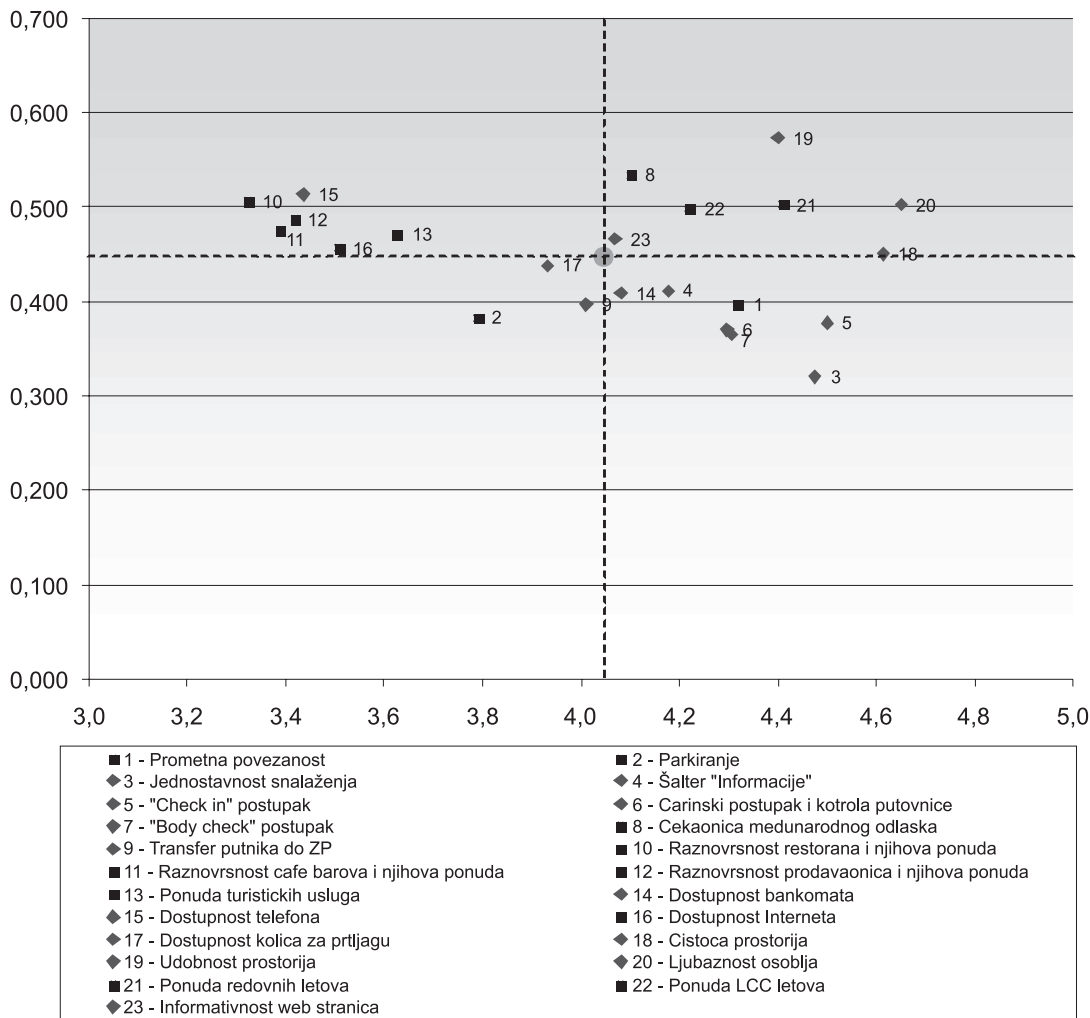
U nastavku su prikazane ocjene implicitne i eksplicitne važnosti usluga zračne luke za sve putnike (Tablica 1), kao i pripadajuća matrica važnosti (Prikaz 3 i 4).

Tablica 1: Ocjene implicitne i eksplicitne važnosti usluga zračne luke

Vrsta usluge	Koeficijent korelacije Sveukupno zadovoljstvo	Aritmetička sredina Ocjena važnosti
	Implicitna važnost	Eksplicitna važnost
Prometna povezanost grada s zračnom lukom	,397(**)	4,32
Parkiranje	,383(**)	3,79
Jednostavnost snalaženja nakon ulaska u zgradu zračne luke	,320(**)	4,48
Šalter "Informacije"	,411(**)	4,18
"Check in" postupak	,377(**)	4,50
Carinski postupak i kontrola putovnice	,370(**)	4,30
Postupak kontrole sigurnosti (body check)	,365(**)	4,31
Čekaonica međunarodnog odlaska (udobnost)	,534(**)	4,10
Transfer putnika od terminala do zrakoplova	,397(**)	4,01
Raznovrsnost restorana i njihova ponuda	,506(**)	3,32
Raznovrsnost cafe barova i njihova ponuda	,475(**)	3,39
Raznovrsnost prodavaonica i njihova ponuda	,487(**)	3,42
Ponuda turističkih usluga	,471(**)	3,63
Dostupnost bankomata	,409(**)	4,08
Dostupnost telefona	,513(**)	3,44
Dostupnost interneta	,456(**)	3,51
Dostupnost kolica za prijevoz prtljage	,438(**)	3,93
Čistoća prostorija	,450(**)	4,61
Udobnost prostorija	,573(**)	4,40
Ljubaznost osoblja	,502(**)	4,65
Ponuda redovnih letova iz zračne luke	,503(**)	4,41
Ponuda letova LCC iz zračne luke	,498(**)	4,22
Informativnost web stranica zračne luke	,466(**)	4,07

** Korelacija je značajna na razini 0,01 (simetrični test)

Izvor: Autor

Prikaz 3: Matrica važnosti za sve putnike – detaljni pregled usluga

*Prosječna ocjena usluga koje su označene crnom bojom su niže od prosječne ocjene sveukupnog zadovoljstva. Prosječna ocjena usluga koje su označene sivom bojom više su od prosječne ocjene sveukupnog zadovoljstva.

Izvor: Autor

Prikaz 4: Matrica važnosti za sve putnike – shematski pregled usluga

stupanj implicitne važnosti	visok	FAKTORI UZBUĐENJA (EXCITEMENT FACOTRS-SATISFIERS)	FAKTORI USPJEŠNOSTI (PERFORMANCE FACTORS-LINEAR FACTORS) (visoka važnost)
		- Raznovrsnost restorana i njihova ponuda - Raznovrsnost cafe barova i njihova ponuda - Raznovrsnost prodavaonica i njihova ponuda - Ponuda turističkih usluga - Dostupnost interneta - Dostupnost telefona	- Udobnost prostorija - Ljubaznost osoblja - Čistoća prostorija - Ponuda redovnih letova iz zračne luke - Ponuda niskobudžetnih letova iz zračne luke - Čekaonica međunarodnog odlaska (udobnost) - Informativnost web stranica zračne luke
	nizak	FAKTORI USPJEŠNOSTI (PERFORMANCE FACTORS-LINEAR FACTORS) (niska važnost)	OSNOVNI FAKTORI (BASIC FACTORS- DISSATISFIERS)
		- Parkiranje - Dostupnost kolica za prtljagu - Transfer putnika od terminala do zrakoplova	- Jednostavnost snalaženja nakon ulaska u zr. luku - „Check in“ postupak - Carinski postupak i kontrola putovnice - Postupak kontrole sigurnosti (body check) - Šalter „Informacije“ - Prometna povezanost grada s zračnom lukom - Dostupnost bankomata
		nizak	visok
		stupanj eksplicitne važnosti	

Izvor: Autor

Udobnost prostorija ima najveći koeficijent korelacije, tj. implicitnu važnost (0,573), dok najvišu ocjenu eksplicitne važnosti ima ljubaznost osoblja (4,65). Jednostavnost snalaženja nakon ulaska u zgradu zračne luke ima najmanju implicitnu važnost (0,320), ali je eksplicitna važnost ove usluge izrazito visoka (4,48). Obrnuti je slučaj kod raznovrsnosti restorana i njihove ponude. Ova usluga bilježi najnižu ocjenu eksplicitne važnosti (3,32), ali je njena implicitna važnost izrazito visoka (0,506).

U skupinu osnovnih usluga (Basic factors; Dissatisfiers) koje predstavljaju nužan, ali ne i dovoljan preduvjet za postizanje visoke razine zadovoljstva korisnika,

u istraživanju su se iskristalizirale sljedeće usluge (donji desni kvadrant na grafičkom prikazu Matrica važnosti):

- Jednostavnost snalaženja nakon ulaska u zračnu luku
- «Check in» postupak
- Carinski postupak i kontrola putovnice
- Postupak kontrole sigurnosti (body check)
- Šalter „Informacije“
- Prometna povezanost grada s zračnom lukom
- Dostupnost bankomata

Te usluge imaju mali utjecaj na povećanje sveukupnog zadovoljstva kada su korisnici njima zadovoljni, upravo zato jer ih smatraju prijeko potrebnima i očekivanima, ali zato izazivaju veliko nezadovoljstvo ako su manjkave

i loše izvedene. U tom smislu predmetna zračna luka mora svoje glavne napore i djelovanje usmjeriti upravo na tu skupinu usluga i nikako ne dopustiti da se u tim uslugama stvara nezadovoljstvo.

Faktori uspješnosti (Performance factors; Linear factors) svrstani su u dvije podskupine. U prvoj su podskupini usluge s visokim stupnjem važnosti (gornji desni kvadrant):

- Udobnost prostorija
- Ljubaznost osoblja
- Čistoća prostorija
- Ponuda redovnih letova iz zračne luke
- Ponuda niskobudžetnih letova iz zračne luke (jeftini letovi)
- Čekaonica međunarodnog odlaska (udobnost)
- Informativnost web stranica zračne luke

U drugoj su podskupini usluge s niskim stupnjem važnosti (donji lijevi kvadrant):

- Parkiranje
- Dostupnost kolica za prijevoz prtljage
- Transfer putnika od terminala do zrakoplova

Kako je riječ o uslugama kod kojih vrijedi pravilo da „više znači i bolje“, uz poboljšanje tih usluga može se povećati i zadovoljstvo putnika. To su usluge koje korisnici najčešće verbaliziraju kada spominju svoje potrebe i njihovo poboljšanje svakako pozitivno djeluje na stvaranje zadovoljstva. Obrnuto, nepostojanje ili loše pružanje tih usluga smanjuje zadovoljstvo korisnika, i to gotovo proporcionalno.

Faktori uzbuđenja (Excitement factors; Satisfiers) svrstani su u gornjem lijevom kvadrantu:

- Raznovrsnost restorana i njihova ponuda
- Raznovrsnost cafe barova i njihova ponuda
- Raznovrsnost prodavaonica i njihova ponuda
- Ponuda turističkih usluga
- Dostupnost Interneta
- Dostupnost telefona

Prema Kanoovu modelu, to su usluge koje imaju velik utjecaj na povećanje sveukupnoga zadovoljstva kada su korisnici njima zadovoljni, ali njihov nedostatak (ili izvedba na nižoj razini) neće izazvati značajnije nezadovoljstvo. Dakle, ta skupina usluga ne može značajno umanjiti dobar dojam o zračnoj luci, ali bi ga

mogla u velikoj mjeri poboljšati. U tom smislu i ta je skupina važna u cjelokupnoj ponudi.

8. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA

Kako bi se poboljšala kvaliteta budućih istraživanja, trebalo bi poboljšati sistematizaciju elemenata lanca usluga zračne luke radi smanjivanja problema multikolinearnosti podataka. Cjelokupni lanac usluga trebalo bi raščlaniti na sastavne elemente po funkcionalnom principu, te ih potom analizirati po ključnim atributima. Pritom bi ti atributi (npr. ljubaznost) trebali biti zajednički za sve relevantne usluge zračne luke. Na taj bi se način izbjeglo djelomično preklapanje nekih analiziranih elemenata, kao što je to npr. slučaj kod elemenata *carinski postupak* i *ljubaznost osoblja*, gdje je ljubaznost osoblja jedan od ključnih atributa koji determiniraju kvalitetu, odnosno zadovoljstvo uslugom *carinskog postupka*.

Jedan od glavnih nedostataka primijenjene matrice važnosti jest da ne postoji čvrsto teorijsko uporište da je kombinacijom eksplicitne i implicitne (derivirane) važnosti moguće identificirati različite faktori zadovoljstva.⁴¹ Stoga bi u budućim istraživanjima trebalo dodatno testirati valjanost primjene ove metode. Korištenje Spearmanovih koeficijenata korelacije kao pokazatelje utjecaja pojedinih usluga na sveukupno zadovoljstvo također nije optimalno rješenje. Iako je s obzirom na ordinalni karakter podataka ovakva analiza u statističkom smislu najispravnija, korelacijski koeficijenti predstavljaju pokazatelje razine međuovisnosti među varijablama, ali ne i uzročno-posljedičnih odnosa. Nadalje, neki su autori uputili i na problem korištenja izravnih metoda za mjerenje važnosti usluga kao što je ocjenjivanje na Likertovoj skali.⁴² Postavlja se pitanje interpretiraju li ispitanici pritom važnost kao „esencijalnost“ ili „poželjnost“ usluge, što također može dovesti do iskrivljavanja rezultata matrice važnosti.

Na kraju treba napomenuti da kategorizaciju usluga, koja je rezultat njihovog položaja u pojedinim

kvadrantima matrice, ne bi trebalo promatrati prestrogo. Stoga se pri interpretaciji dobivenih rezultata preporuča promatranje i uspoređivanje relativnog, a ne apsolutnog položaja usluga. Budući da je podjela matrice dobivena krajnje arbitrarnom metodom (pomoću sjecišta aritmetičkih sredina eksplicitne i implicitne važnosti), te se mnoge usluge nalaze u blizini sjecišta, njihova kategorizacija u faktore zadovoljstva prema Kanoovu modelu nije u potpunosti pouzdana.

9. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Uprave zračnih luka danas su suočene s brojnom konkurencijom na tržištu, što iziskuje prilagodbu tradicionalnih modela poslovanja i primjenu suvremenih marketinških načela. Jedna od glavnih odrednica profitabilnosti uslužnog poduzeća svakako je razina kvalitete pruženih usluga i zadovoljstva korisnika, a maksimalizacija zadovoljstva osnovna je premisa svakog poduzeća koje teži dugoročnoj i održivoj uspješnosti poslovanja. Stoga su stručnjaci koji se bave upravljanjem kvalitetom usluga veoma zainteresirani što bolje objasniti cjelokupni proces stvaranja zadovoljstva kako bi njime mogli što uspješnije upravljati. Da bi poduzeće učinkovito alociralo sredstva u poboljšanje kvalitete svojih usluga, važno je odrediti prioritete za poboljšanje učinaka određenih elemenata/atributa usluge sa svrhom: (1)

alokacije resursa u one elemente i atribute koji imaju značajan potencijal povećavanja razine zadovoljstva (i profitabilnosti) i (2) realokacije resursa iz onih elemenata i atributa gdje visoki učinci iziskuju neopravdano visoke troškove u odnosu na njihov mali ili nikakav utjecaj na stvaranje zadovoljstva.

Analiza zadovoljstva primjenom matrice važnosti, koja je primijenjena u ovom radu, dala je uvid u multifaktorsku strukturu zadovoljstva korisnika predmetne zračne luke. Identificirane su tri vrste faktora zadovoljstva prema Kanoovu modelu: osnovni faktori, faktori uspješnosti i faktori uzbuđenja. Nalazi istraživanja također pokazuju da postoje usluge koje je potrebno hitno poboljšati, ali isto je tako identificiran i niz usluga koje imaju značajan potencijal za povećanje sveukupnog zadovoljstva korisnika.

Unatoč određenim nedostacima, primjena matrice važnosti svakako obogaćuje standardnu informacijsku podlogu za poslovno odlučivanje koja se dobiva kroz ispitivanja zadovoljstva korisnika. Osim ocjene važnosti i zadovoljstva pojedinim uslugama, koje su u pravilu sastavni dio takvih ispitivanja, matricom važnosti moguće je dobiti i detaljnije informacije o prioritetima poboljšanja određenih usluga.

Predloženi model može biti primijenjen i na analizu poslovanja drugih zračnih luka, ali bi zahtijevao određene prilagodbe ovisno o konfiguraciji usluga konkretne zračne luke.

LITERATURA

1. Anderson, E.W.: Cross-category variation in customer satisfaction and retention, **Marketing Letters**, Vol. 5, winter, 1994., str. 19-30.
2. Anderson, E.W., Mittal, V.: Strengthening the satisfaction-profit chain, **Journal of Service Research**, Vol. 3, No. 2, 2000., str. 107-120.
3. Anderson, E.W., Sullivan, M.W.: The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms, **Marketing Science**, Vol. 12, spring, 1993., str. 125-143.
4. Anderson, E.W., Fornell, C.: Foundations of the American customer satisfaction index, **Total Quality Management**, Vol. 11, No. 7, 2000., str. 869-882.
5. Anderson, E.W., Fornell, C., Lehmann, M.W.: Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden, **Journal of Marketing**, Vol. 58, July, 1994., str. 53-66.
6. Bartikowski B., Llosa S.: Categorizing attributes in relation to overall customer satisfaction in services. Modelizations of the theory of variant and invariant weights, **working paper**, No. 644, I.A.E Aix en Provence, 2003..
7. Bitner, M.J., Hubbert, A.R.: Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality: the customer's voice, u Rust, R.T. i Oliver, R.L., Eds., **Service Quality: New Directions in Theory and Practice**, Sage, London, 1994., str. 72-94.ž
8. Bolton, R.N.: A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction, **Marketing Science**, Vol. 17, No. 1, 1998., str. 45-65.
9. Bolton, R.N., Drew, J.H.(a): A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes, **Journal of Marketing**, Vol. 55, 1991., str. 1-9.
10. Bolton, R.N., Drew, J.H.(b): A multistage model of customer's assessment of service quality and value, **Journal of Consumer Research**, Vol. 17, No. 4, str. 365-384.
11. Bolton, R.N., Lemon, K.N.: A dynamic model of customers' usage of services: usage as an antecedent and consequence of satisfaction, **Journal of Marketing Research**, Vol. 36, No. 2, 1999., str. 171-186.
12. Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., Zeithaml, V.A.: A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioral intentions, **Journal of Marketing Research**, No. 30, 1993., str. 7-27.
13. Brandt, R. D.: How Service Marketers Can Identify Value-Enhancing Service Elements, **The Journal of Services Marketing**, Vol. 2, No. 3, Summer, 1988., str. 35-41.
14. Brown, S., Swartz, T.: A gap analysis of professional service quality, **Journal of Marketing**, April, 1989., str. 92-98.
15. Bruhn, M.: **Qualitaetsmanagement fuer Dienstleistungen**, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, 2004..
16. Bruhn, M., Georgi, D.: Kundenerwartungen als Steuerungsgroesse, **Marketing ZFP**, Vol. 22, No. 3, 2004., str. 185-196.
17. Cronin, J.J., Taylor, S.A.(a): Measuring service quality: a reexamination and extension, **Journal of Marketing**, Vol. 6, July, 1992., str. 55-68.
18. Cronin, J.J., Taylor, S.A.(b): SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perception-minus-expectations measurement of service quality, **Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 1, 1994., str. 125-131.
19. Crosby, P.B.: **Quality is Free: The Art of Making Quality Certain**, New American Library, New York, 1979..

20. Danaher, P.J.: Customer heterogeneity in service management, **Journal of Service Research**, Vol. 1, No. 2, 1998., str. 129-139.
21. De Ruyter, K., Bloemer, J., Peeters, P.: Merging service quality and service satisfaction: An empirical test of an integrative model, **Journal of Economic Psychology**, No. 18, 1997., str. 387-406.
22. Eklof, J.A., Hackl, P., Westlund, A.: On measuring interactions between customer satisfaction and financial results, **Total Quality Management**, Vol. 10, No. 4/5, 1999., str. 514-522.
23. Fuchs, M.: Benchmarking indicator-systems and their potential for tracking guest satisfaction, **Tourism**, Vol. 50, No. 2, 2002., str. 141-155.
24. Fuchs, M., Weiermair, W.: Destination Benchmarking: An Indicator-System's Potential for Exploring Guest Satisfaction, **Journal of Travel Research**, No. 42, 2004., str. 212-225.
25. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B.: **The Motivation to Work**, 2nd ed., John Wiley & Sons, New York, 1959.
26. Ittner, C. D., Larcker, D. F.: Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction, **Journal of Accounting Research**, Vol. 36, 1998., str. 1-35.
27. Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., Tsuji, S.: Attractive Quality and Must-be Quality, **Hinshitsu, The Journal of the Japanese Society for Quality Control**, April, 1984., str. 39-48.
28. Matzler, K., Hinterhuber, H.H.: How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment, **Technovation**, Vol. 18, No. 1, 1998., str. 25-38.
29. Matzler, K., Bailom, F., Hinterhuber, H.H., Renzl, B., Pichler, J.: The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis, **Industrial Marketing Management**, No. 33, 2004., str. 271-277.
30. Matzler, K., Pechlaner, H., Siller, H.: Die Ermittlung von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren der Gaestezufriedenheit, **Tourismus Journal**, Vol. 5, No. 4, 2001., str. 440-452.
31. Matzler, K., Sauerwein, E., Heischmidt, K.A.: Importance-performance analysis revisited: the role of the factor structure of customer satisfaction, **The Service Industries Journal**, Vol. 23, No. 2, 2003., str. 112-129.
32. Matzler, K., Sauerwein, E., Stark, C.: Methoden zur Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren, u Hinterhuber, H.H i Matzler, K. (eds): **Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit – Kundenbindung**, 5th ed., Gabler, Wiesbaden, 2006., str. 289-314.
33. Mentzer, J.T., Bienstock, C.C., Kahn, B.K.: Customer satisfaction/service quality research: The defense logistics agency, **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, Vol. 6, 1993., str. 43-49.
34. Mittal, V., Baldasare, P.M.: Impact analysis and the asymmetric influence of attribute performance on patient satisfaction, **Journal of Health Care Marketing**, Vol. 16, No. 3, 1996., str. 24-31.
35. Mittal, V., Kamakura, W.A.: Satisfaction, repurchase intent and repurchase behavior: investigating the moderating effect of customer characteristics, **Journal of Marketing Research**, Vol. 38, February, 2001., str. 131-142.
36. Mittal, V., Ross, W.T., Baldasare, P.M.: The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions, **Journal of Marketing**, Vol. 62, January, 1998., str. 33-47.
37. Oliver, R.L.(a): Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations: an alternative interpretation, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 62, 1977., str. 480-486.
38. Oliver, R.L.(b): A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, **Journal of Marketing Research**, Vol. 17, 1980., str. 460-469.

39. Oliver, R.L.(c): A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts, *Advances in Service Marketing and Management*, Vol. 2, 1993., str. 65-85.
40. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L.(a): A conceptual model of service quality and its implications for future research, **Journal of Marketing**, Vol. 49, Autumn, 1985., str. 41-50.
41. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L.(b): SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of quality, **Journal of Retailing**, Vol. 64, Spring, 1988., str. 12-40.
42. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L.(c): Reassessment of expectations as a comparison standard on measuring service quality: implications for further research, **Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 1, 1994., str. 111-124.
43. Patterson, P., Johnson L.: The determinants of customer satisfaction for business-to-business, professional services, University of Sydney, Graduate School of Business, **working paper No. 04-94**, 1994.
44. Rust, R.T., Oliver, R.L., *Service Quality. New Directions in Theory and Practice*, Sage, London, 1994.
45. Rust, R.T., Zahorik, K.N.: Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share, **Journal of Retailing**, Vol. 69, No. 2, 1993., str. 193-215.
46. Sauerwein, E.: **Das Kanoo-Modell der Kundenzufriedenheit – Reliabilität und Validität einer Methode zur Klassifizierung von Produkteigenschaften**, Wiesbaden, Gabler, 2000.
47. Sauerwein, E., Matzler, K.: The Factor Structure of Customer Satisfaction: An Empirical Test of the Importance Grid and the Penalty-Reward-Contrast Analysis, **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 13, No. 4, 2002., str. 314-332.
48. Shen, X.X., Tan, K.C., Xie, M.: An integrated approach to innovative product development using Kano's model and QFD, **European Journal of Innovation Management**, Vol. 3, No. 2, 2000., str. 91-99.
49. Teas, K.R (a): Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality, **Journal of Marketing**, Vol. 57, October, 1993., str. 18-34.
50. Teas, K.R.(b): Consumer expectations and the measurement of perceived service quality, **Journal of Professional Services Marketing**, Vol. 8, No. 2, 1993., str. 33-54.
51. Vavra, T.G.: **Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing and Reporting Customer Satisfaction Measurement Program**, Milwaukee, WI: ASQC Quality Press, 1997.
52. Wittink, D.R., Bayer, R.: The measurement imperative, **Marketing Research**, Vol. 6, No. 4, 1994., str. 14-23.
53. Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L.: **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations**, The Free Press, New York, 1990.
54. Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A.(a): The nature and determinants of customer expectations of service, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 21, No. 1, 1993., str. 1-12.
55. Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A.(b): The behavioral consequences of service quality, **Journal of Marketing**, Vol. 60, 1996., str. 31-46.

Bilješke

- ¹ Mittal, V., Ross, W.T., Baldasare, P.M.: The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions, **Journal of Marketing**, Vol. 62., January, 1998., str. 33-47.; Wittink, D.R., Bayer, R.: The measurement imperative, **Marketing Research**, Vol. 6., No. 4., 1994., str. 14-23.
- ² Anderson, E.W., Sullivan, M.W.: The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms, **Marketing Science**, Vol. 12., spring, 1993., str. 125-143.; Rust, R.T., Zahorik, K.N.: Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share, **Journal of Retailing**, Vol. 69., No. 2., 1993., str. 193-215.; Anderson, E.W., Mittal, V.: Strengthening the satisfaction-profit chain, **Journal of Service Research**, Vol. 3., No. 2., 2000., str. 107-120.
- ³ Anderson, E.W.: Cross-category variation in customer satisfaction and retention, **Marketing Letters**, Vol. 5., winter, 1994., str. 19-30.; Cronin, J.J., Taylor, S.A.(a): Measuring service quality: a reexamination and extension, **Journal of Marketing**, Vol. 6., July, 1992., str. 55-68.; Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A.(b): The behavioral consequences of service quality, **Journal of Marketing**, Vol. 60., 1996., str. 31-46.; Mittal, V., Kamakura, W.A.: Satisfaction, repurchase intent and repurchase behavior: investigating the moderating effect of customer characteristics, **Journal of Marketing Research**, Vol. 38., February, 2001., str. 131-142.
- ⁴ Bolton, R.N.: A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction, **Marketing Science**, Vol. 17., No. 1., 1998., str. 45-65.
- ⁵ Anderson, E.W., Fornell, C., Lehmann, M.W.: Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden, **Journal of Marketing**, Vol. 58., July, 1994., str. 53-66.; Anderson, E.W., Fornell, C.: Foundations of the American customer satisfaction index, **Total Quality Management**, Vol. 11., No. 7., 2000., str. 869-882.; Eklof, J.A., Hackl, P., Westlund, A.: On measuring interactions between customer satisfaction and financial results, **Total Quality Management**, Vol. 10., No. 4/5., 1999., str.514-522.; Ittner, C. D., Larcker, D. F.: Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction, **Journal of Accounting Research**, Vol. 36., 1998., str. 1-35.
- ⁶ Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L.(a): A conceptual model of service quality and its implications for future research, **Journal of Marketing**, Vol. 49., Autumn, 1985., str. 41-50.
- ⁷ Crosby, P.B.: *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, New American Library, New York, 1979.
- ⁸ npr. Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A.(a): The nature and determinants of customer expectations of service, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 21., No. 1., 1993., str. 1-12.
- ⁹ Cronin, J.J., Taylor, S.A.(a): op. cit., str. 55-68.
- ¹⁰ Oliver, R.L.(a): Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations: an alternative interpretation, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 62., 1977., str. 480-486.; Oliver, R.L.(b): A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, **Journal of Marketing Research**, Vol. 17., 1980., str. 460-469.
- ¹¹ Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L.(a): op. cit., str. 41-50.
- ¹² npr. Oliver, R.L.(c): A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts, **Advances in Service Marketing and Management**, Vol. 2., 1993., str. 65-85.; Patterson, P., Johnson L.: The determinants of customer satisfaction for business-to-business, professional services, University of Sydney, Graduate School of Business, working paper No. 04-94, 1994.; Rust, R.T., Oliver, R.L.: **Service Quality. New Directions in Theory and Practice**, Sage, London, 1994..
- ¹³ De Ruyter, K., Bloemer, J., Peeters, P.: Merging service quality and service satisfaction: An empirical test of an integrative model, **Journal of Economic Psychology**, No. 18., 1997., str. 392.
- ¹⁴ Cronin, J.J., Taylor, S.A.(a): op. cit., str. 55-68.
- ¹⁵ Oliver, R.L.(c): op. cit., str. 65-85.

- ¹⁶ Bolton, R.N., Drew, J.H.(a): A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes, **Journal of Marketing**, Vol. 55., 1991., str. 1-9.; Bolton, R.N., Drew, J.H.(b): A multistage model of customer's assessment of service quality and value, **Journal of Consumer Research**, Vol. 1.7, No. 4., 1991., str. 365-384.; Mentzer, J.T., Bienstock, C.C., Kahn, B.K.: Customer satisfaction/service quality research: The defense logistics agency, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 6., 1993., str. 43-49.; Bitner, M.J., Hubbert, A.R.: Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality: the customer's voice, u Rust, R.T., Oliver, R.L. (Eds.), **Service Quality: New Directions in Theory and Practice**, Sage, London, 1994., str. 72-94.
- ¹⁷ De Ruyter, K., Bloemer, J., Peeters, P.: op. cit., str. 392.
- ¹⁸ npr. Bruhn, M.: **Qualitaetsmanagement fuer Dienstleistungen**, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, 2004.
- ¹⁹ Oliver, R.L.(b): op. cit., str. 460-469.; Brown, S., Swartz, T.: A gap analysis of professional service quality, **Journal of Marketing**, April, 1989., str. 92-98.; Bolton, R.N., Drew, J.H.: op. cit., str. 365-384.; Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L.: **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations**, The Free Press, New York, 1990.; Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L.(a): op. cit., str. 41-50.; Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L.(b): SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of quality, **Journal of Retailing**, Vol. 64., Spring, 1988., str. 12-40.; Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L.(c): Reassessment of expectations as a comparison standard on measuring service quality: implications for further research, **Journal of Marketing**, Vol. 58., No. 1, 1994., str. 111-124.
- ²⁰ Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L.(a): op. cit., str. 41-50.
- ²¹ Cronin, J.J., Taylor, S.A.(a): op. cit., str. 55-68.; Cronin, J.J., Taylor, S.A.(b): SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perception-minus-expectations measurement of service quality, **Journal of Marketing**, Vol. 58., No. 1., 1994., str. 125-131.
- ²² Teas, K.R. (a): Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality, *Journal of Marketing*, Vol. 57., October, 1993., str. 18-34.; Teas, K.R. (b): Consumer expectations and the measurement of perceived service quality, **Journal of Professional Services Marketing**, Vol. 8., No. 2., 1993., str. 33-54.
- ²³ Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., Zeithaml, V.A.: A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioral intentions, **Journal of Marketing Research**, No. 30., 1993., str. 7-27.; Rust, R.T., Zahorik, K.N.: Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share, **Journal of Retailing**, Vol. 69., No. 2., 1993., str. 193-215.
- ²⁴ Bruhn, M., Georgi, D.: Kundenerwartungen als Steuerungsgroesse, **Marketing ZFP**, Vol. 22., No. 3, 2004., str. 185-196.
- ²⁵ Bartikowski B., Llosa S.: Categorizing attributes in relation to overall customer satisfaction in services. Modelizations of the theory of variant and invariant weights, working paper., No. 644, I.A.E Aix en Provence, 2003.
- ²⁶ Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., Tsuji, S.: Attractive Quality and Must-be Quality, Hinshitsu, **The Journal of the Japanese Society for Quality Control**, April, 1984., str. 39-48.; Danaher, P.J.: Customer heterogeneity in service management, **Journal of Service Research**, Vol. 1., No. 2., 1998., str.129-139.; Bolton, R.N., Lemon, K.N.: A dynamic model of customers' usage of services: usage as an antecedent and consequence of satisfaction, **Journal of Marketing Research**, Vol. 36., No. 2., 1999., str.171-186.; Mittal, V., Baldasare, P.M.: Impact analysis and the asymmetric influence of attribute performance on patient satisfaction, **Journal of Health Care Marketing**, Vol. 16., No. 3., 1996., str. 24-31.; Mittal, V., Ross, W.T., Baldasare, P.M.: op. cit., str. 33-47.; Matzler, K., Hinterhuber, H.H.: How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment, **Technovation**, Vol. 18., No. 1., 1998., str. 25-38.; Anderson, E.W., Mittal, V.: op. cit. str. 107-120.

- ²⁷ Matzler, K., Sauerwein, E., Heischmidt, K.A.: Importance-performance analysis revisited: the role of the factor structure of customer satisfaction, **The Service Industries Journal**, Vol. 23., No. 2., 2003., str. 112-129.; Matzler, K., Bailom, F., Hinterhuber, H.H., Renzl, B., Pichler, J.: The assymetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis, **Industrial Marketing Management**, No. 33., 2004., str. 271-277.
- ²⁸ Matzler, K., Hinterhuber, H.H.: op. cit., str. 25-38.
- ²⁹ Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B.: **The Motivation to Work**, 2nd ed., John Wiley & Sons, New York, 1959.
- ³⁰ Herzberg koristi atribut „higijenski za ovu skupinu čimbenika, primjenjujući analogiju s vodoopskrbom: opskrba vodom loše kvalitete smanjuje razinu zdravlja kod ljudi, dok opskrba dobrom vodom ne pridonosi njenom povećanju.
- ³¹ Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., Tsuji, S.: op. cit., str. 39-48.
- ³² npr. Fuchs, M., Weiermair, W.: Destination Benchmarking: An Indicator-System's Potential for Exploring Guest Satisfaction, **Journal of Travel Research**, No. 42., 2004., str. 212-225.
- ³³ npr. Sauerwein, E.: Das Kanô-Modell der Kundenzufriedenheit – Reliabilität und Validität einer Methode zur Klassifizierung von Produkteigenschaften, Wiesbaden, Gabler, 2000.
- ³⁴ npr. Shen, X.X., Tan, K.C., Xie, M.: An integrated approach to innovative product development using Kanô's model and QFD, **European Journal of Innovation Management**, Vol. 3., No. 2., 2000., str. 91-99.
- ³⁵ Fuchs, M., Weiermair, W.: op. cit., str. 218.
- ³⁶ Brandt, R. D.: How Service Marketers Can Identify Value-Enhancing Service Elements, **The Journal of Services Marketing**, Vol. 2., No. 3., Summer, 1988., str. 35-41.
- ³⁷ Umjesto ocjena parcijalnih zadovoljstava u nekim se radovima primjenjuju i ocjene percipirane kvalitete ili percipiranih učinaka elemenata/atributa usluga.
- ³⁸ U pravilu se koriste nestandardizirani beta koeficijenti.
- ³⁹ Vavra, T.G.: **Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing and Reporting Customer Satisfaction Measurement Program**, Milwaukee, WI: ASQC Quality Press, 1997., str. 385.
- ⁴⁰ npr. Fuchs, M., Weiermair, W.: op. cit., str. 212-225.; Matzler, K., Pechlaner, H., Siller, H, Die Ermittlung von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren der Gaestezufriedenheit, **Tourismus Journal**, Vol. 5., No. 4., 2001., str. 440-452.; Fuchs, M.: Benchmarking indicator-systems and their potential for tracking guest satisfaction, **Tourism**, Vol. 50., No. 2., 2002., str. 141-155.
- ⁴¹ Fuchs, M., Weiermair, W.: op. cit., str. 222.; Matzler, K., Sauerwein, E., Stark, C.: Methoden zur Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren, u Hinterhuber, H.H, Matzler, K. (eds.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit – Kundenbindung 5th ed., Gabler, Wiesbaden, 2006., str. 289-314.; Sauerwein, E., Matzler, K.: The Factor Structure of Customer Satisfaction: An Empirical Test of the Importance Grid and the Penalty-Reward-Contrast Analysis, **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 13., No. 4., 2002., str. 326.
- ⁴² Ibid, str. 327.