

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

STUDIJSKI PROGRAM
POSLOVNI SISTEMI U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

Master rad

*Istraživanje o značaju Servuction modela i merenju zadovoljstva korisnika
turističkih usluga*

Mentor

Prof. dr Radmila Živković

Student

Katarina Bogdanović
Broj indeksa : 405355/ 12

Beograd, 2014

Sadržaj

Uvod.....	1
1. Marketing usluga u turističkoj delatnosti.....	5
1.1 Pojam turističkih usluga.....	6
1.1.1 Razlika između robe i usluga.....	6
1.2 Karakteristike turističkih usluga.....	7
1.2.1. Neopipljivost turističke usluge.....	8
1.2.2. Neodvojivost proizvodnje i potrošnje turističkih usluga.....	9
1.2.3. Netrajnost turističkih usluga.....	9
1.2.4. Heterogenost turističkih usluga.....	10
2. Servuction model u turizmu i hotelijerstvu.....	12
2.1. Ljudski faktor u turističkim preduzećima.....	14
2.1.1. Značaj zaposlenih u turističkim preduzećima.....	15
2.1.2. Izvori konflikta u poslovanju turističkih preduzeća.....	16
2.1.3. Kreiranje uslužne kulture u turizmu.....	17
2.1.4. Uloga menadžmenta u turističkim preduzećima.....	19
2.2. Korisnici turističkih usluga.....	20
2.3. Organizacija i sistemi u turističkim preduzećima.....	24
2.3.1. Uslužni proces.....	24
2.3.2. Operaciona rešenja za turistička preduzeća.....	26
2.3.3. Razvijanje uslužne kulture u turističkim preduzećima.....	26
2.3.4. Informaciona tehnologija i organizaciona kultura u turističkim i hotelskim preduzećima.....	27
2.4. Uslužni ambijent u turističkim preduzećima.....	29
2.4.1. Značaj uslužnog ambijenta u turističkim preduzećima.....	31
2.4.2. Srateška uloga fizičkih elemenata.....	31
2.4.3. Stimulansi i SOR model.....	34
2.4.4. Dizajniranje uslužnog ambijenta.....	35
2.4.5. Upravljanje čulima pri kreiranju uslužnog ambijenta.....	40
3. Uloga turiste u procesu kreiranja i isporuke hotelske usluge.....	46
3.1. Zadovoljstvo turiste kao merilo vrednosti kvaliteta u hotelijerstvu.....	46
3.1.1. Koristi od zadovoljnih korisnika turističkih usluga.....	47
3.1.2. Model zadovoljstva korisnika turističkih usluga.....	48
3.2. Kreiranje vrednosti za korisnike turističkih usluga putem uslužnog iskustva.....	52
3.2.1. Definicija iskustva korisnika turističkih usluga.....	53
3.3. Satisfakcija korisnika hotelskih usluga.....	54
3.4. Lojalnost korisnika hotelske usluge.....	55

3.5. Odnos između kvaliteta turističke usluge, satisfakcije, lojalnosti i iskustva korisnika u turizmu.....	57
4. Značaj i merenje zadovoljstva korisnika turističkih usluga.....	59
4.1. Merenje zadovoljstva korisnika turističkih usluga.....	60
4.2. Merenje percepcije i kvaliteta turističkih usluga metodom SERVQUAL	62
4.3. Faktori koji utiču na ocene zadovoljstvo korisnika turističkih usluga.....	72
4.3.1. Zona tolerancije.....	75
5. Istraživanje o percepciji kvaliteta hotelskih usluga prema Servuction modelu.....	76
Zaključak.....	82
Literatura.....	84

Uvod

Predmet istraživanja u ovom radu je primena *Servuction modela* u preduzećima turističke i hotelijerske privrede. Turizam i hotelijerstvo su deo uslužne privrede i servuction model se izučava u okviru marketinga usluga. U današnim tržišnim uslovima od velikog značaja je da se turističko preduzeće bavi marketing aktivnostima, kako bi se na osnovu utvrđenih ciljnih tržišta odabrala odgovarajuća marketing strategija, odabrali odgovarajući fizički elementi koji će okruživati uslugu i izvršilo diferenciranje usluge preduzeća u odnosu na konkurentne alternative i privukli korisnici. Bez privlačenja korisnika nema profita u budućnosti za uslužno preduzeće, a korisnici se jedino mogu privući ukoliko se zadovolje njihove specifične želje i potrebe.

Imajući u vidu interpersonalnu prirodu usluga, pružanje vrhunske usluge može doneti velike promene u turističkoj delatnosti. Korisnik turističke usluge ne može da proba neopipljivo dominantan proizvod kao što je na primer turističko putovanje ili obrok u restoranu. Korisnici turističke usluge stiču znanja na osnovu doživljaja turističke usluge, na osnovu ambijenta koji okružuje uslugu, zaposlenih koji su u direktnoj interakciji sa korisnicima, drugih korisnika usluga i nevidljivih organizacija i sistema.

Servuction model je model koji ilustruje ova četiri faktora koji direktno utiču na korisnikov doživljaj usluge. Veoma je bitno da se uslužna ponuda turističkih preduzeća prilagodi zahtevima korisnika. Termin uslužni ambijent (*servicescape*) odnosi se na upotrebu fizičkih elemenata da bi se stvorilo okruženje u kome se obavlja usluga. Kako su usluge neopipljive, korisnici često imaju poteškoća da objektivno procene kvalitet usluge. Stoga se korisnici usluga oslanjaju na fizičke elemente koji okružuju uslugu da bi im pomogli da procene uslugu. Drugi važan aspekt doživljaja usluge obuhvata osoblje i pružaoce usluge koji su u direktnom kontaktu sa korisnikom. Strateški gledano, uslužno osoblje je važan izvor diferenciranja proizvoda. Za uslužnu organizaciju često je izazovno da se diferencira u odnosu na slične organizacije na osnovu niza koristi koje nudi ili na osnovu svog sistema isporuke. Najzad, uspeh brojnih turističkih usluga zavisi od toga koliko uspešno preduzeće upravlja svojim korisnicima. Mnoge uslužne organizacije (restorani, avio-kompanije) istovremeno uslužuju više korisnika. Stoga, drugi korisnici mogu imati jak uticaj na doživljaj usluge pojedinca. Istraživanja su pokazala da prisustvo drugih korisnika može da unapredi ili umanjí individualni doživljaj usluge.

Uloga korisnika turističkih usluga u kreiranju i isporuci turističke usluge je veoma bitna jer od korisnika zavisi opstanak preduzeća, kao i u ostalim uslužnim delatnostima, oni su glavni razlog postojanja preduzeća i glavni izvor prihoda turističkog preduzeća, zbog toga je veoma bitno da preduzeće najpre uoči njihove potrebe i putem različitih marketinških instrumenata nastoji da zadovolji te potrebe na najefikasniji mogući način. Zadovoljstvo korisnika turističkih usluga je glavni pokazatelj uspešnosti preduzeća.

U današnjim uslovima poslovanja veoma je bitno da se stvori vrednost za korisnike, jedan od načina da se to postigne, pored fizičkih elemenata koji okružuju uslugu i vidljivi su, je putem uslužnog iskustva. Potrebno je da preduzeće osluškuje potrebe i želje korisnika turističkih usluga i na osnovu toga stvori neki događaj ili psihološko okruženje koje će izazvati subjektivne reakcije korisnika. Svako pružanje usluge trebalo bi da prati neki događaj koji će prijatno delovati na korisnike, ostati im u sećanju i uticati na njihovu satisfakciju koja dalje vodi do lojalnosti.

Kvalitet turističke usluge, satisfakcija korisnika, lojalnost i iskustvo međusobno su povezani i deluju jedni na druge. Kvalitet turističke usluge zajedno sa uslužnim iskustvom vodi do satisfakcije što dalje utiče na lojalnost i ponovne posete.

Da bi se postigli što pozitivniji efekti i na najbolji način saznale potrebe i želje turista potrebno je izvršiti merenje zadovoljstva korisnika turističkih usluga. Postoje brojne metode i načini za merenje zadovoljstva korisnika usluga koje nam mogu pružiti brojne informacije vezane za zadovoljstvo korisnika turističkih usluga

Stepen istraženosti problematike – Evolucija shvatanja mesta i uloge potrošača u poslovanju preduzeća rezultirala je razvojem marketing koncepcije poslovanja. Primena marketinga u uslužnim delatnostima je kasnila za primenom u industriji, naročito za marketingom potrošnih dobara. Marketing usluga postaje sve značajniji iako je prošao kroz faze omalovažavanja i neshvatanja, danas je priznat kao legitimna akademska disciplina i izuzetno značajna potpora za menadžere u uslužnim delatnostima.

Kada je u pitanju konkretno *Servuction model* koji se izučava u okviru marketinga stepen istraženosti je relativno visok, posebno u poslednjih nekoliko decenija marketing stručnjaci isražuju uticaj i ukazuju na značaj uslužnog ambijenta, zaposlenih, organizacije i sistema na korisnike turističkih usluga.

Kada je u pitanju zadovoljstvo i uloga korisnika turističkih usluga u procesu kreiranja i isporuke turističke usluge, kao i merenje zadovoljstva korisnika proučava se u okviru marketinga, stepen istraženosti je relativno visok, posebno u poslednjih nekoliko decenija marketing.

Hipoteze istraživanja

- **H1** - Turističko iskustvo je kompleksna kategorija koja, u suštini, predstavlja hedonističku vrstu vrednosti, a koja je rezultat emotivnog doživljaja u procesu korišćenja turističkih usluga.

- **H2**- Korisnici usluge ocenjuju usluge drugačije od robe i stručnjaci iz oblasti marketinga usluga moraju efikasno da upravljaju iskustvenim aspektom uslužnog proizvoda u turizmu.
- **H3** – Uslužna ponuda turističkih preduzeća mora biti prilagođena zahtevima korisnika turističkih usluga
- **H4** – Samo zadovoljni korisnici turističkih usluga će širiti pozitivnu „ usmenu propagandu,, i vraćati se ponovo u to turističko preduzeće
- **H5** - uslužni ambijent, korisnici turističkih usluga, pružaoci turističkih usluga i nevidljive organizacije i sistemi su četiri faktora koji direktno utiču na korisnikov doživljaj usluge i njih ilustruje *Servuction model*
- **H6** - Prilikom kreiranja i isporuke hotelske usluge uloga korisnika je veoma bitna, jer u hotelijerstvu sve počinje i završava se gostom.
- **H7** - Potrebno je da turistički sektor prepozna promene koje se dešavaju u industriji u vezi sa potrebama i željama turista.
- **H8** – Bitno je da svako pružanje usluge prati nezaboravno autentično uslužno iskustvo
- **H9** - Utisci korisnika turističkih usluga su izuzeno korisni kako bi se proverio kvalitet turističkog proizvoda i stepen njihovog zadovoljstva ponuđenim

Struktura rada - Prvo poglavlje govori o značaju marketinga usluga o zastupljenosti usluga u svetskim privredama i pozitivnom uticaju na te privrede, pojmu turističke usluge, karakteristikama turističke usluge, kao što su neopipljivost, neodvojivost, netrajnost i heterogenost, Sve ove pomenute karakteristike turističke usluge stvaraju određene marketing izazove za turistička i hotelijerska preduzeća.

U drugom poglavlju je opisan *Servuction model* koji se sastoji od četiri faktora koji direktno utiču na korisnikov doživljaj usluge. Detaljno je opisan svaki od ova četiri faktora, a to su korisnici turističkih usluga i pružaoci turističkih usluga koji su u međusobnoj interakciji i utiču jedni na druge, uslužni sektor se zasniva na ljudima i zahteva talentovane menadžere koji mogu da upravljaju odnosima između potreba turističkih preduzeća, zaposlenih i svojih korisnika; uslužni ambijent koji takođe ima pozitivne i negativne uticaje, čine ga kako fizički tako i socijalni elementi, on igra presudnu ulogu u oblikovanju očekivanja; organizacije i sistemi koji su jedan od jako bitnih faktora koji utiče na poslovanje uslužnog preduzeća.

Treće poglavlje govori o tome koliko je bitna uloga korisnika usluga za hotelska preduzeća, jer je njihovo zadovoljstvo glavno merilo uspešnosti preduzeća i da su brojne koristi od zadovoljnih korisnika turističkog preduzeća. Korisnici procenjuju svoje iskustvo i grade svoj uslužni odnos uzimajući u obzir ne samo fizički opipljive elemente usluge, već i na ishode i značaj koji ove karakteristike izazivaju kod njih. Preduzeća iz oblasti turizma sada moraju da kreiraju autentično, raznoliko i drugačije da bi uticali na satisfakciju korisnika usluga kao i na lojalnost koja dovodi do pozitivnih efekata kao što su povećana prodaja,

redukcija troškova, predvidivi profitni tokovi, rastuća konkurentska prednost, svi ovi efekti su veoma bitni za opstanak i dalji razvoj turističkih preduzeća.

U četvrtom poglavlju je ukazano na značaj merenja zadovoljstva korisnika turističkih usluga jer jedino različitim marketinškim metodama za merenje zadovoljstva korisnika turističkih usluga možemo saznati koliko je ustvari korisnika zadovoljno i koje su trenutne potrebe i želje tražne i uskladu sa tim usmeriti poslovanje turističkog preduzeća.

Peto poglavlje odnosi se na sprovedeno istraživanje o korisnikovoj percepciji kvaliteta usluga.

Cilj istraživanja – je da se ukaže na značaj marketing aktivnosti u preduzećima turističke privrede pomoću kojih se stiže do zadovoljnih korisnika turističkih usluga a samim tim i do profitabilnosti preduzeća.

Društveni cilj- utvrditi na koji način turističko preduzeće može da se diferencira u odnosu na konkurenciju na osnovu niza koristi koje nudi ili na osnovu svog sistema isporuke turističkih proizvoda i usluga.

Metodski postupci koji su korišćeni u ovom istraživanju su prikupljanje dokumentacije i građe, kvalitativna analiza teksta, komparativna analiza. Korišćena metodologija je izuzetno značajna u naučnom istraživanju jer je ona najbolja garancija da su u njima primenjeni naučni metodi imanentni predmetu istraživanja. U ovom radu je teorijskom uopštavanjem i analiziranjem rezultata istraživanja naglasak stavljen na razvoj teorijskog okvira kombinovanjem sa praktičnim. U skladu sa navedenim predmetom istraživanja i postavljenim ciljevima, u toku izrade ovog rada biće primenjene sledeće metode:

- Teorijsko-empirijska analiza
- Induktivna i deduktivna metoda
- Komparativna metoda
- Metod verifikacije
- Primena sintetičkog metoda
- Kvantitativno istraživanje
- Sistematsko istraživanje

Uzimajući u obzir specifičnosti proučavanog predmeta istraživanja korišćene su različite metode kako bi zadovoljili osnovne metodološke zahteve – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost. Istraživana su naučno-teorijska saznanja, relevantna literatura i savremena poslovna praksa korišćenjem navedenih metoda.

U zaključnom razmatranju biće izvršena verifikacija postavljenih hipoteza

1. Marketing usluga u turističkoj delatnosti

*„Ekonomska vrednost poput zrna kafe,
uvećava se od sirovine preko robe, do
usluge i nedvojivog doživljaja,*

Joseph B. Pine, James H. Gilmore

Usluge su svuda oko nas, bilo da je reč o putovanjima na egzotičnu turističku destinaciju, odlasku u banku, obroku u omiljenom restoranu.

Usluge prožimaju svaki deo našeg života stoga je potreba za marketinškim stručnjacima iz oblasti marketinga danas veća nego ikad pre. Postoje mnogobrojni razlozi zbog kojih je bitno proučavati marketing usluga. Opšte je prihvaćeno da uslužna privreda obuhvata saobraćaj, trgovinu, ugostiteljstvo i druge slične delatnosti. Uslužni sektor je jedan od tri glavne kategorije razvijene privrede, druge dve su industrija i poljoprivreda. Tradicionalno, širom sveta privrede nastoje da se transformišu od poljoprivrede preko industrije do uslužne privrede.¹

Poslednje decenije obeležene su brzim razvojem uslužnih delatnosti i njihovim sve značajnijim učešćem u privrednoj strukturi. To se pre svega odnosi na razvijene zemlje, u kojima su se uslužne delatnosti afirmisale kao osnovni pokretači celokupnog društveno – ekonomskog razvoja. Rast uslužnog sektora i odgovarajuće promene u strukturi prisutne su i u zemljama u razvoju, ali su promene znatno manjeg intenziteta.²

Razvoj marketinga usluga u početku je tekao veoma sporo. Mnogi su smatrali da se marketing usluga značajno ne razlikuje od marketinga roba. Poslednjih godina marketing se proširio i obuhvatio i usluge. Neminovno je pokazano i dokazano da su usluge sastavni deo tržišta, kao i da imaju neke sličnosti, a i specifičnosti u odnosu na fizički opipljiva dobra.³

Upravljanje iskustvom korisnika danas je posebno značajno za savremeni turizam. Savremeni turisti sve više „žive“ kroz iskustvo. Predviđanje hedonističkih vrednosti putovanja i njihov uticaj na potrošnju omogućava da se minimizira rizik i neizvesnost koji su nezaobilazni kod neopipljivih turističkih proizvoda/usluga. S tim u vezi treba ukazati na neophodnost izgradnje poverenja, utvrđivanje kriterijuma kvaliteta i implementaciju mera za smanjenje rizika za turiste. Današnja turistička tržišta karakteriše prezasićenost i inovacije predstavljaju jedini opipljivi argument za turiste željne novih iskustava. Novo iskustvo će

Prilagođeno prema:

¹ Bateson John E. G., Hoffman K. Douglas, Marketing usluga, Data status, Beograd, 2012, str. 50

² Čačić Krunoslav, Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 7

³ Veljković Saša, Ekonomski fakultet Beograd, 2009, str. 6

postati glavni motiv za odluku o kupovini ali novo iskustvo mora u sebi istovremeno da integriše zabavu, odmor, nova saznanja, estetski doživljaj, emotivni doživljaj, itd.⁴

1.1 Pojam usluga u turizmu i hotelijerstvu

Delatnosti kao što su najam hotelske sobe, putovanje avionom, polaganje novca u banci uključuju kupovinu neke usluge.⁵ Usluge su zbog svojih karakteristika koje ih razlikuju od materijalnih dobara, a prvenstveno da ih ne možemo osetiti našim čulima, dok ih istovremeno možemo kupovati i prodavati dugo su predstavljale kategoriju čije definisanje izaziva niz nedoumica. Istorijski posmatrano, definicije usluga su se često menjale, često vrlo drastično. Jednu od najznačajnijih definicija doneo je Alfred Marshall 1890. godine, on je pod uslugama podrazumevao koristi koje nastaju u toku pružanja.

Sve definicije nastale nakon njegove polaze od njegove bazične ideje da je kod usluge, kao i kod fizičkog proizvoda, predmet razmene korist, da je korist ono što prodavac nudi, a kupac traži, odnosno da korist definiše marketabilnost bilo koje aktivnosti, u materijalnoj i nematerijalnoj sferi.⁶

Usluga je bilo koja delatnost ili korist koju jedna stranka nudi drugoj i koja je u osnovi neopipljiva i nije posledica vlasništva nad nečim. Njena proizvodnja može, ali i ne mora biti vezana za nekakav fizički predmet.

1.1.1 Razlika između robe i usluga

Razlika između usluga i roba nije uvek savršeno jasna. Veoma je teško prodati samo robu ili samo uslugu. U stvarnom životu mnoge usluge obuhvataju bar neke opipljive elemente kao što je naprimer meni u restoranu. Takođe, većina robnih proizvođača pruža bar uslugu dostave. Neopipljivim uslužnim proizvodima po definiciji nedostaju fizički elementi. Prema tome, za razliku od robe, neopipljivi turistički proizvodi se suočavaju sa mnoštvo marketinških problema koji se ne mogu rešiti na tradicionalan način. Turistička preduzeća mogu pokušati da kvalitet svojih usluga prikažu putem fizičkog dokaza kao što su oprema, ljudi, ambijent, simboli. Na primer, hotel će raditi na izgledu i stilu pristupa gostima, čime zapravo predstavlja svoju vrednost za kupca, bilo da je to urednost, brzina ili neki drugi vid koristi.

Na osnovu skale tržišni entiteta daje se interesantno viđenje razlika između roba i usluga. Skala tržišnih entiteta ukazuje na dve važne osobine proizvoda. Prvo ne postoji čista usluga ili

⁴ Živković R., Gajić J., Brdar I., Turisti kao pokretači inovacija u turizmu, VIII Međunarodni naučni skup, turizam: Izazovi i mogućnosti, Trebinje, 2012., str.1.

⁵ Kotler Filip, Principi marketinga, Mate, Beograd, 2009., str. 625

Prilagođeno prema:

⁶ Kancir. R., Marketing usluga, Beogradska Poslovna skola, 2007, str. 11.

čista roba. Na osnovu skale roba je opipljivo dominantan proizvod, a turističke usluge su neopipljivo dominantan proizvod. Roba kao opipljivo dominantan proizvod poseduje fizičke karakteristike koje se mogu osetiti, probati, a koje prioritetno utiču na donošenje odluke o kupovini. Turističkim uslugama kao neopipljivo dominantnim proizvodima nedostaje fizička karakteristika koja prioritetno utiče na donošenje odluke o kupovini.

Jedna od temeljnih premisa u uslužnom sektoru glasi da korisnik usluga kao ko-kreator uslužnog procesa, igra centralnu ulogu u uslužnom procesu. Mnoge kompanije aktivno uključuju svoje korisnike u kreativni proces i dizajn novih proizvoda i usluga. Ovo nije ni malo lak zadatak imajući u vidu da su usluge neopipljive, a da korisnici danas poseduju veliko znanje, iskustvo, i da je samim tim teško definisati šta je za korisnika prihvatljiva usluga i isporučena vrednost.⁷

1.2 Karakteristike turističkih usluga

Usluge u turizmu moraju zadovoljiti potrebe turista i usled toga moraju da budu sinhronizovane teritorijalno i vremenski kako bi u celini obezbedili jedinstvo procesa zadovoljenja turista.⁸

Očekivanja služe kao referentna tačka za sadašnje i buduće usluge. Međutim, ovaj relativno jednostavan scenario postaje pomalo zbunjujući kada znamo da postoje bar tri različita nivoa očekivanja. **Predviđena usluga** je očekivanje koje odražava nivo verovanja korisnika usluge da će se usluga zaista dogoditi. Suprotno tome, **željena usluga** je idealno očekivanje koje odražava ono što korisnici zapravo žele u odnosu na predviđenu uslugu što je ono što će se verovatno dogoditi. Poređenje željene usluge sa percepcijom dobijene usluge dovodi do percipirane superiornosti usluge. Najzad, **prihvatljiva usluga** je minimum očekivanja koji se može tolerisati i odražava nivo usluge koju je korisnik spreman da prihvatiti. Prihvatljiva usluga se zasniva na iskustvu ili pravilima koja se razvijaju tokom vremena. Na primer, hotel može da bude na najboljoj lokaciji i da ima najbolje sobe na tržištu, ali ako je gostima potrebno mnogo vremena da se prijave i odjave iz hotela, ako restorani nisu dobro snabdeveni, a održavanje soba loše, pre ili kasnije hotel će izgubiti sve postojeće i potencijalne goste.

Turističke usluge su heterogene sa stanovišta kvaliteta, vremena i prostora, stoga se proces pružanja turističkih usluga mora posmatrati jedinstveno kroz obezbedjenje sinhronizovanosti ovog procesa u pogledu kvaliteta, vremena i prostora. Sa stanovišta razvoja turizma potrebno je teziti obezbeđenju kvalitetne turističke usluge, u celini jer to obezbeđuje optimalno zadovoljenje domaćih i stranih turista, s jedne strane, kao i obezbeđivanje povoljnih poslovnih rezultata učesnika u zadovoljenju turističkih potreba, s druge strane.⁹

⁷ Bateson John E. G., Hoffman K. Douglas, Marketing usluga, Data status, Beograd, 2012, str. 10

⁸ Unković S., Zecević B., Ekonomika u turizmu, centar za izdavačku delatnost Ekonomskog Fakulteta u Beogradu, str. 70

⁹ Unković S., Zecević B., Ekonomika u turizmu, centar za izdavačku delatnost Ekonomskog Fakulteta u Beogradu, 2004, str. 28 - 30

Neopipljivost glavnog dela usluge često otežava korisnicima da objektivno ocene kvalitet usluge i uporede sa drugim uslugama. Stoga se korisnici usluga često oslanjaju na fizičke dokaze koji okružuju osnovnu korist usluge da bi im pomogla da ocene uslugu. Postoje četiri jedinstvene karakteristike koje obeležavaju usluge, a to su :

- a) Neopipljivost
- b) Neodvojivost
- c) Netrajnost
- d) Heterogenost

1.1.1. Neopipljivost turističke usluge

Neopipljivost turističke usluge je njeno ključno obeležje i ono predstavlja srž specifičnosti koje usluga ima u odnosu na fizički proizvod. Ona je sadržana u brojnim definicijama usluga. Neopipljivost je jedna od četiri jedinstvene osobine po kojoj se razlikuje roba od turističkih usluga i iz kojih proizilaze ostale karakteristike. Kako su turističke usluge neopipljive, one se ne mogu videti, okusiti, probati na isti način kao što je to moguće sa robom.

Neopipljivost donosi marketinške izazove koji se veoma razlikuju od situacije u koju se nalaze ponuđači fizičkog proizvoda. Neki od izazova kao i rešenja su prikazani u sledećoj tabeli :

Tabela. 1.1. *Neopipljivost turističke usluge*

Osobina	Marketing izazov	Moguće rešenje
Neopipljivost	Nepostoje uslužne zalihe	Upotreba opipljivih znakova da bi potrošači lakše ocenili uslugu
	Ne mogu se zaštititi kao patenti	Upotreba ličnih izvora informacija za tržišno plasiranje usluge
	Usluge je teško prikazati korisnicima	Stvaranje jakog organizacionog imidža
	Teško je odrediti cenu usluge	Primena obračunavanja troškova na osnovu aktivnosti

Izvor: Prilagođeno prema, Bateson John E. G. , Hoffman . K. Douglas, Marketing usluga, Data status, 2012, Beograd.

1.1.2. Neodvojivost proizvodnje i potrošnje

Osobina	Marketing izazov	Moguće rešenje
Neodvojivost	Pružalac usluge je fizički povezan sa uslugom	Strateška selekcija i obuka zaposlenih koji su u kontaktu sa korisnicima
	Korisnik je uključen u proizvodni proces	Efektivno upravljanje korisnicima
	Drugi korisnici su uključeni u proizvodni proces	Pružanje usluga na više lokacije
	Veliki izazov je masovna proizvodnja usluga	

Tabela. 1.2. Neodvojivost proizvodnje i potrošnje

Izvor: Prilagođeno prema, Bateson John E. G. , Hoffman . K. Douglas, Marketing usluga, Data status, 2012, Beograd.

Neodvojivost – pružaoci usluga su stalno u kontaktu sa svojim korisnicima i moraju da organizuju svoje uslužne operacije imajući u vidu njihovo stalno fizičko prisustvo. Ova interakcija između korisnika i pružaoca usluge se naziva kritična tačka i predstavlja najveću mogućnost za dobitke i gubitke u zavisnosti od zadovoljstva i zadržavanja korisnika.¹⁰

1.1.3. Netrajnost turističkih usluga

Kada su u pitanju turističke usluge prisutne su izrazite sezonske oscilacije tražnje, kako na godišnjem nivou, tako i na kraćim kalendarskim nivoim(mesec, godina, dan). Kao generalno pravilo, menadžment marketinga usluga mora upravljati tražnjom u cilju minimiziranja jaza između ponude i tražnje uz kriterijum maksimizacije finansijskog rezultata turističkog preduzeća.¹¹ Netrajnost odražava nemogućnost čuvanja turističkih usluga, neiskorišćeni kapaciteti koji se ne mogu odložiti i od kojih se ne mogu napraviti zalihe. Za razliku od robe koja se može skladištiti i kasnije prodavati, turističke usluge koje nisu prodate prestaju da postoje. Na primer hotelske sobe koje nisu zauzete jednog dana ne mogu se skladištiti i koristiti kasnije.

¹⁰ Bateson John E. G. , Hoffman . K. Douglas, Marketing usluga, Data status, 2012, Beograd, str. 68

¹¹ Kancir. R, Marketing usluga, Beogradska Poslovna škola, 2007, str. 11

Tabela: 1.3. *Netrajnost turističkih usluga*

Osobina	Marketing izazov	Rešenje upravljanje tražnjom	za	Rešenje upravljanje ponudom	za
Netrajnost	Tražnja prevazilazi raspoloživu ponudu usluga	Primena kreativnog određivanja cena da bi se preusmerila tražnja		Angažovanje zaposlenih sa nepunim radnim vremenom da bi se povećala ponuda	
	Tražnja prevazilazi optimalan nivo ponude	Implementacija rezervacionog sistema		Podela kapaciteta sa drugim pružaocima usluga	
	Niža tražnja od optimalnog nivoa ponude	Usmeravanje tražnje na komplementarne usluge		Pripremanje za razvoj	
		Korišćenje perioda niske tražnje za pripremu za periode visoke tražnje		Angažovanje trećih strana da bi se povećala ponuda	
				Povećanje učešća potrošača	

Izvor: *Prilagođeno prema, Bateson John E. G. , Hoffman . K. Douglas, Marketing usluga, Data status, 2012, Beograd.*

1.1.4. Heterogenost turističkih usluga

Heterogenost je jedna od razlika između robe i turističkih usluga koja se najviše naglašava. Heterogenost se odnosi na varijacije u doslednosti od jedne uslužne transakcije do druge. Turističke usluge se događaju u realnom vremenu, a korisnici su često fizički prisutni na mestu pružanja usluge, tako da ako nešto krene loše tokom uslužnog procesa, kasno je da se uspostavlja tada mere kontrole kvaliteta pre nego što usluga dođe do korisnika. Marketinški izazovi i moguća rešenja¹² :

¹² Bateson John E. G. , Hoffman . K. Douglas, Marketing usluga, Data status, 2012, Beograd, str.68

Tabela: 1.4. *Heterogenost turističkih usluga*

Osobina	Marketing izazov	Moguće rešenje
Heterogenost	Teško je postići standardizaciju usluga i kontrolu kvaliteta	Primena strategije prilagođavanja
		Primena strategije standardizacije

Izvor: *Prilagođeno prema, Bateson John E. G. , Hoffman . K. Douglas, Marketing usluga, Data status, 2012, Beograd.*

Isporučena vrednost posmatra se kroz dve dimenzije – efektivnost i efikasnost. Efektivnost se odnosi na stepen u kojem proizvod/usluga zadovoljavaju potrebe i želje turista, a efikasnost u što nižim troškovima (mereno novcem, naporom i vremenom). Da bi kreirali i isporučili vrednost, privredni subjekti u turizmu moraju da inkorporiraju zapažene attribute i elemente u svoju ponudu (proizvod/usluga). To moraju biti pre svega inovacije, unapređenje kvaliteta, prilagođavanje proizvoda/usluge specifičnim zahtevima turista, upozorenja i garancije, servis i dr. Isporučena vrednost sa stanovišta turista definiše se kao razlika između očekivane vrednosti i ukupnih troškova koje je potrošač imao prilikom traženja, kupovine i korišćenja turističkog proizvoda/usluge. Objektivno, potrošačke procene i osećanja su generalno privremena i podložna su promenama tokom vremena. Orijentacija na turiste obavezuje menadžere da kontinuirano proveravaju očekivanja potrošača u odnosu na performanse proizvoda i usluga koji su na tržištu.

2. *Servuction model* u turizmu i hotelijerstvu

Nijedna delatnost u poslednjih nekoliko decenija nije imala tako uzlaznu putanju razvoja i tako impresivne rezultate kao turizam. Zahvaljujući takvoj ekspanziji turizam je postao jedan od najznačajnijih društvenih i privrednih fenomena s kraja prošlog veka i početkom ovog. To je delatnost koja zahvaljujući pre svega veoma dinamičnom razvoju savremenih informacionih tehnologija i saobraćaja među prvim poprimila globalne razmere. Gotovo da nema zemlje u svetu koju nije zahvatio talas fenomena zvani turizam, bilo da se radi o domaćem ili inostranom turizmu i gde turizam ne zauzima sve značajnije mesto u privrednom razvoju tih zemalja.

Po svim bitnim pokazateljima (brojem učesnika i međunarodnom turizmu, potrošnji turista, učešćem u BDP, nacionalnom dohotku i broju zaposlenih). Ovaj sektor privređivanja zauzima jednu od vodećih pozicija u svetskoj privredi. Ekspanzija turizma u međunarodnim razmerama posledica je razvoja brojnih delatnosti koje učestvuju u stvaranju turističkog proizvoda, među kojima značajnu ulogu ima hotelijerstvo. Zahvaljujući svojim smeštajnim kapacitetima, ugostiteljskim i drugim sadržajima, hotelijerstvo je snažno podsticalo razvoj turizma bez obzira na to da li su u pitanju domaći ili strani turisti.¹³

Svedoci smo da u poslednjih nekoliko decenija naglo narašta značaj uslužnog sektora. Generalno se to najčešće meri ulogom koju ovaj sektor privređivanja ima u domenu zapošljavanja radne snage i njegovom doprinosu povećanju društvenog društvenog proizvoda i nacionalnog dohotka. Danas to učešće u ekonomski najrazvijenim zemljama sveta iznosi između 50 i 80%.

U tim okvirima značajno mesto zauzima i turizam koji doprinosi razvoju nacionalnih ekonomija, širih teritorija pa i čitavih kontinenata. Period od kraja 60- ih godina je ono vreme kada se turizam počinje ozbiljnije tretirati sa marketinškog aspekta i to u svim svojim dimenzijama – kao ekonomski proces, filozofija, koncepcija i posebno kao naučna disciplina.

Turizam je postao društvena pojava koja karakteriše našu epohu. Poslednjih 50- ak godina njega obeležava masovnost i dinamičnost. Ovo vazi i u slučaju međunarodnih i u slučaju turističkih kretanja po pojedinim regionima i zemljama, a i u domaćem turizmu.¹⁴

Industrija hotelijerstva i turizma jedna je od najvećih svetskih industrija u kojoj vlada vrlo konkurentno okruženje gde su potrebne agresivne marketinske veštine kako bi se pridobili i sačuvali klijenti. Da bi se pridobili klijenti potrebno je poći od njihovih potreba i želja kako bi im se pružila određena vrednost i osećaj zadovoljstva. Svrha firme je stvoriti i zadržati

Prilagođeno prema:

¹³ Barjaktarović D., Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 13

¹⁴ Bakić O., Marketing u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str. 4

zadovoljene i profitabilne klijente jer oni ne samo da se vraćaju ponovo kod nas, nego šire i pozitivnu „ usmenu propagandu,, . Marketing se bavi klijentima više nego bilo koja poslovna funkcija. Stvaranje vrednosti i zadovoljstva kupaca nalazi se u srži marketinga industrije hotelijerstva i putovanja. Zadatak marketinga je da nikad ne zavara klijenta ili ugrozi reputaciju preduzeća.¹⁵

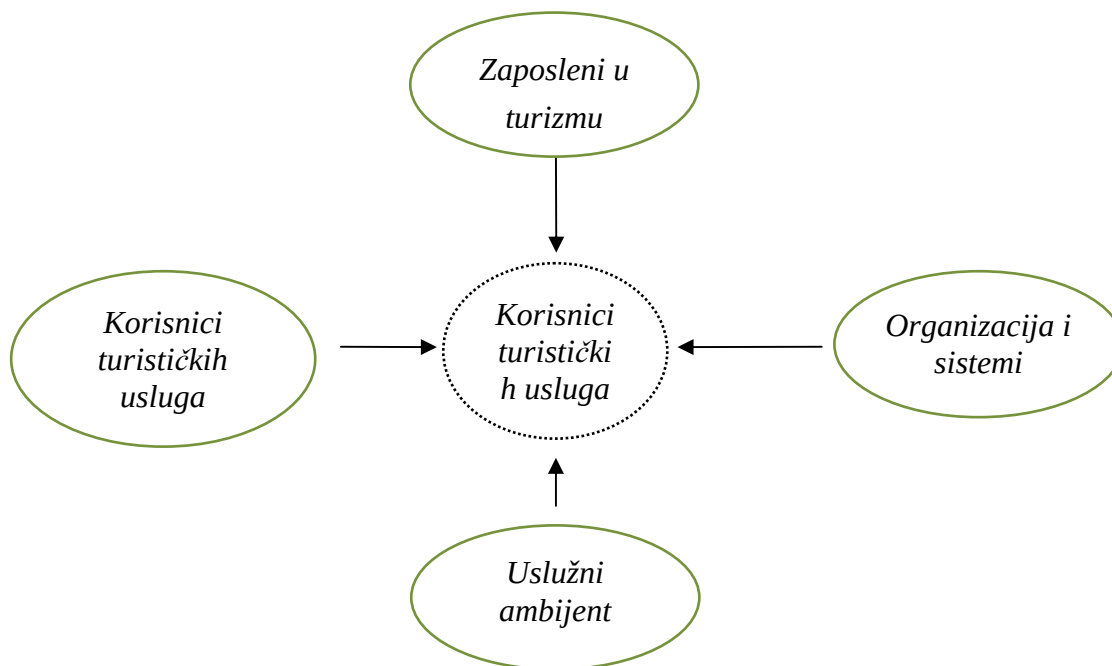
Uvodjenjem veoma visokog nivoa usluga i unapređenja satisfakcije korisnika turističkih usluga su siroko prepoznatljivi kao važni faktori rukovodjenja uspesnih preduzeca iz turističke i hotelijerske industrije, kada su korisnici zadovoljni uslugom hotela šire pozitivnu usmenu propagandu, to zadovoljstvo takodje utiče na uspostavljanje dugoročnih odnosa sa određenim preduzećem turističke privrede.¹⁶

Zbog neopipljive prirode turističkih usluga, način na koji korisnici turističkih proizvoda stiču znanja o turističkim uslugama razlikuje se od načina koji stiču znanja o robi. Na primer, potrošač može da proba pre kupovine opipljivo dominantan proizvod kao što su bezalkoholna pića ili kekes. Nasuprot tome, korisnik turističke usluge nemože da proba neopipljivo dominantan proizvod kao što je na primer turističko putovanje ili obrok u restoranu.. Na kraju kada korisnik usluge kupi uslugu on kupuje iskustvo usluge.

Svi proizvodi, bilo da su roba ili turističke usluge, potrošačima donose mnoge koristi. Koncept koristi povezuje ove opipljive i neopipljive koristi u svesti potrošača. Osnovni zadatak marketinga je da odredi koristi koje potrošači dobijaju kupovinom robe ili korišćenjem turističke usluge. Za razliku od robe, turističke usluge donose koristi tokom uslužnog procesa. Na primer, gosti restorana su fizički prisutni u „fabrici“ koja proizvodi hranu, komuniciraju sa radnicima koji pripremaju i služe hranu. Veoma jednostavan, ali veoma moćan model koji ilustruje faktore koji utiču na doživljaj usluge jeste **Servuction model**. Taj model se sastoji od četiri faktora koji direktno utiču na korisnikov doživljaj usluge.

¹⁵ Kotler F., Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o, Zagreb, 2010, str. 6

¹⁶ Tuzun I. K., The Link Between Hotel Attributes And Customer Satisfaction, 2010 EABR & ETLC Conference Proceedings, Dublin, Ireland.

Slika.2.1. Faktori *Servuction modela*

Izvor : Bateson John E. G. , Hoffman . K. Douglas, *Marketing usluga*, Data status, Beograd,2012, str. 237

2.1. Ljudski faktor u turističkim preduzećima

Uz samo nekoliko izuzetaka, po svojoj definiciji, uslužni sektor se zasniva na ljudima i zahteva talentovane menadžere koji mogu da upravljaju odnosima između potreba turističkih preduzeća, zaposlenih i svojih korisnika.¹⁷

Ljudi kao jedan od elemenata uslužnog marketing miksa podrazumevaju sve osobe uključene u uslužni proces:

- gde su sa jedne strane zaposleni u turizmu
- a sa druge strane korisnici turističkih usluga¹⁸

Zadovoljstvo korisnika turističkih usluga i zaposlenih u turističkim preduzećima je očigledno povezano. Ako želite zadovoljne potrošače, zadovoljstvo zaposlenih je od ključnog značaja. Sliku preduzeća kreiraju zaposleni na prvoj liniji usluživanja, delom radnici u proizvodnji, delom u administraciji, a delom direktni isporučioци usluga, uslužno osoblje često obavlja kompleksan i težak posao.

Prilagođeno prema:

¹⁷ Bateson John E. G. , Hoffman . K. Douglas, *Marketing usluga*, Data status, 2012, Beograd, str. 237

¹⁸ Veljković S., *Ekonomski fakultet Beograd*, 2009, str. 349

Zadovoljni zaposleni ostaju u turističkom preduzeću i unapređuju svoju individualnu produktivnost. Stoga je zadovoljstvo zaposlenih u turističkim preduzećima povezano sa rastom ukupne produktivnosti preduzeća i padom troškova regrutovanja i obuke. Nivo troškova regrutovanja i obuke može biti veoma visok za mnoge uslužne delatnosti.

Stavovi i verovanja zaposlenog u vezi sa preduzećem često i odražava na njegovo ponašanje. Kako uslužna preduzeća obično uljučuju korisnika usluge kao proizvođača, njima su vidljivi efekti prakse i politike ljudskih resursa kao i organizacione klime. Mnoge studije pokazale su način na koji zaposleni percipiraju kulturu usluživanja direktno povezan sa načinom na koji korisnici usluge opažaju kvalitet usluge.

- **Primer pokazane brige za klijente - Hotel Four Seasons, Toronto**

Kada je taksi sa gostom otisao, Roy Dayment, vratar u hotelu Four seasons, primetio je da je gostova aktovka ostala u blizini ulaza u hotel. Dayment je nazvao gosta u Washington DC kako bi ga obavestio da je pronašao njegovu aktovku. Saznao je da se u njoj nalaze ključni dokumenti za sastanak sutradan ujutro. Dayment je znao da postoji samo jedan siguran način da ta aktovka stigne pre sastanka, a to je da je sam odnese. Njegova prva briga bila je pobrinuti se za gosta. Nije ga brinulo odobrenje njegovog šefa. Kad se vratio, umesto da ga ukore ili mu daju otkaz proglasili su ga radnikom godine.

Four Season je jedan od velikih hotelskih lanaca koji praktikuje koncepciju marketinga. Glavni prioritet firme je zadovoljan gost. Briga za goste počinje sa najvišim menadžmentom i oseća se u svim delovima poslovanja. Four Season je neobičan primer, budući da većina hotelskih preduzeća postavlja profit kao najvažniji cilj. To delimično objašnjava zašto ova mala hotelska kompanija ima svetsku radi usluživanja klijenata.¹⁹

2.1.1. Značaj zaposlenih u turističkim preduzećim

„Ljudi su mnogo važniji od alata!

Ako ne verujete, dajte dobar alat u ruke loših radnika,,

John Bernet

Sa strateške tačke gledišta, zaposleni u turizmu značajan su izvor diferenciranja turističkog proizvoda. Za turističko preduzeće često je izazov kako da se diferencira u odnosu na druga slična preduzeća na osnovi niza koristi koje nudi ili na osnovu svog sistema isporuke. Na primer, jedan od ekstremnih stanovišta je da mnoge avio kompanije imaju sličnu ponudu,

¹⁹ Patricia S. „Getting costumers to love you,, Fortune, <http://www.putoholicari.com/neobicni-hoteli-prvi-dio-538/> str. 38- 41

odnosno, poseduju iste tipove aviona, lete sa istih aerodroma na iste destinacije. Prema tome, njihova nada za stvaranje konkurentske prednosti jeste nivo usluge – način obavljanja posla.

Zadovoljstvo korisnika turističkih usluga je direktno povezano sa lojalnošću koja se manifestuje ponovljenim kupovinama i pozitivnim preporukama koje prenose drugim korisnicima.

Medjutim, često izgleda da osoblje na prvoj liniji usluživanja, korisnici usluga u turizmu i sama turistička preduzeća imaju različite ciljeve, što predstavlja klasičan sukob između marketinga ljudskih resursa i poslovnih operacija. Zaposleni u turizmu koji iritiraju korisnike turističkih usluga imaju nekoliko sličnih, zajedničkih tačaka iako je reč o zaposlenima u mnogim različitim industrijama i preduzećima. Ova neprijatna ponašanja klasifikovana su u sedam kategorija :

- Apatičnost – kada su zaposleni nezainteresovani za potrošače
- Rešiti se kupca – Pokušaj da se otarase korisnika potpunim odbacivanjem
- Hladan pristup – Ravnodišni pružaoci usluga koji ne brinu do čega je kupcima stalo
- Snishodljivost – Pristup „ Vi ste klijent ne razumete se u problem
- Robotizam – Korisnici se tretiraju samo kao inputi koje treba obraditi
- Pravila – pružaoci usluga koji uvek poštuju pravila predizeća kad i kada nemaju smisla
- Prebacivanje – Upućivanje korisnika kolegi, koji ga opet prosleđuje drugom kolegi

2.1.2. Izvori konflikta u poslovanju turističkih preduzeća

Zaposleni u turizmu su u direktnom kontaktu sa korisnicima turističkih usluga. Imaju dvostruku funkciju : interakcija sa spoljasmnim okruženjem i internom organizacijom i strukturom. Oni predstavljaju turističko preduzeće i od njih se očekuje da sakupljaju neophodne informacije od korisnika turističkih usluga da bi se pružila usluga.

Pojedinci koji obavljaju poslove u direktnom kontaktu sa korisnicima turističkih usluga mogu se klasifikovati duž kontinuma koji ide od zapolenih na nižim pozicijama do zaposlenih na profesionalnim uslužnim poslovima. Zaposleni na nižim pozicijama obično su podređeni i preduzeću i korisnicima usluga. To su najniže pozicije u organizacionoj hijerarhiji.

Takva uloga u direktnom kontaktu sa korisnicima turističkih usluga izazivaju različite vrste pritiska i napora za pojedince. Uloga koju obavljaju može biti u konfliktu sa autopercepcijom pojedinca - Konflikt osobe i uloge, od tog osoblja se često zahteva da potisnu svoja lična osećanja i da se smeju i budu od koristi i kad se osećaju jedno i agresivno. To se definiše kao emotivni rad i on može da izazove stres kod pojedinca.²⁰

²⁰ Bateson John E. G. , Hoffman . K. Douglas, Marketing usluga, Data status, 2012, Beograd, str. 239

Konflikti između organizacije i korisnika, oni su često složeniji. To je borba između organizacije efikasnosti i zadovoljstava potrošača, u čijem centru se nalaze zaposleni.

Konflikti između korisnika turističkih usluga nastaju zato što mnogi sistemi za isporuku usluga imaju više korisnika koji utiču na međusobna iskustva. Kako je verovatno da različiti korisnici imaju različite potrebe, obično imaju potpuno drugačiji scenario za sebe, uslužno osoblje i druge korisnike usluga. Kada su drugi korisnici u sukobu, obično se zahteva od osoblja u direktnom kontaktu da reše sukob.

Uticaj marketing koncepcije na nivo stresa kome su izloženi pružaoci turističke usluge

Marketing koncepcija turističkog preduzeća može da izazove ili smanji stepen stresa kome su izloženi zaposleni u turističkom preduzeću. Bez velikih strateških promena marketing koncepcija može da pomogne zaposlenima da smanje nivo stresa, što je u najboljem interesu marketinga.

Smanjivanje konflikta između osobe i uloge, uslužno preduzeće može da smanji konflikte između pojedinca i dodeljene uloge tako što će konsultovati i slušati sugestije zaposlenih.

Smanjivanje konflikta između preduzeća i korisnika, od suštinskog značaja je da očekivanja korisnika budu konzistentna sa mogućnostima uslužnog sistema.

Smanjivanje konflikta među korisnicima, veoma je značajna efektivna segmentacija koja smanjuje šanse da dve ili više grupe korisnika dele isti uslužni proces.²¹

2.1.3. Kreiranje uslužne kulture u turizmu

Postoje tri osnovna pokretača koji stvaraju kulturu usluživanja : radni uslovi, podrška između odeljenja i upravljanje ljudskim resursima u turističkim preduzećima, koje moraju da smanjuju stres i nejasnoće do koji dolazi zbog različitih uloga koje imaju zaposleni u turizmu. Zaposleni moraju da imaju mogućnost da pruže dobru uslugu. Oprema procesi i sve više informacione tehnologije moraju da budu na raspolaganju za obavljanje posla.

Kada se postave osnove tako da zaposleni može uspešno da obavlja svoj posao, organizaciona klima može da se zasniva na politici odeljenja ljudskih resursa koja je usmerena na uslugu i praksu koja je dizajnirana kao podrška uslužnoj strategiji. Ukoliko je ono za šta su ljudi nagrađeni nekonzistentno sa onim za šta ih menadžeri hvale, doći će do stresa i nejasnoća.

Upravljanje ljudskim resursima u uslugama u turizmu se može podeliti na široke kategorije koje su prikazane putem **točka ljudskih resursa u uslugama (sl. 2.)**.

Prilagođeno prema:

²¹ Bateson John E. G. , Hoffman . K. Douglas, Marketing usluga, Data status, 2012, Beograd, str. 241

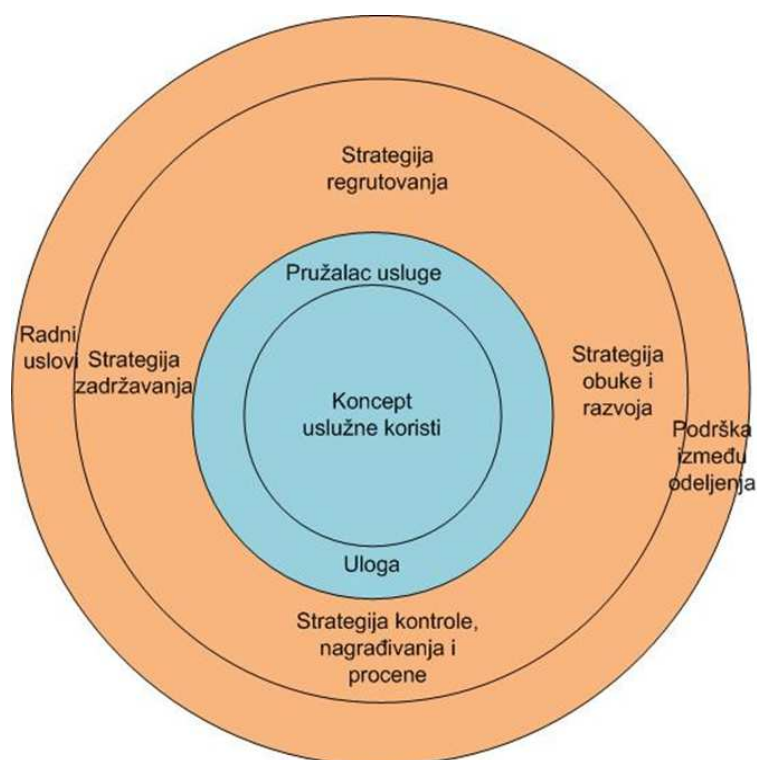
U centru točka su ciljevi i uloge. Najpre treba da se zapitamo koja je uloga i kakva klima treba da se postigne.

Da bi smo postavili ciljeve prakse ljudskih resursa moramo da definišemo ulogu pružaoca usluge, odnosno ponašanje koje treba prikazati. Definisanje te uloge polazi od uslužne strategije. Sve počinje sa marketinškom strategijom i koncepcijom koristi koji je organizacija izabrala kao svoj konkurentni adut. To određuje sistem i tehnologiju koju su stvoreni da podrže koncept. Uloga pružaoca usluge definiše se na osnovu tehnologije i koncepta koristi.

Brendirano uslužno preduzeće koje garantuje konzistentnost proizvoda i usluge na mnogim lokacijama stvoriće odgovarajuće sisteme i kulturu.

U centru točka ljudskih resursa u uslužnom sektoru nalazi se uloga koju pružalac usluge mora da „igra,“. To su ponašanje i neophodne veštine koje pružalac mora da pokaže. Ako je definicija tačna, ne bi trebalo da postoje nejasnoće u vezi sa onim što poalodavci mogu da očekuju. Njihovi menadžeri treba da budu usklađeni sa svojim ulogama budući da se one zasnivaju na usvojenoj strategiji. Kada se uloga definiše, prelazi se na sledeći nivo točka . regrutovanje pravih ljudi, kompetentnosti, kontrolu, nagrađivanje, procenu i zadržavanje zaposlenih.

Slika 2.1. **Točak ljudskih resursa u uslugama**



Izvor: Prilagođeno prema, Bateson John E. G. , Hoffman . K. Douglas, *Marketing usluga*, Data status, 2012, Beograd.

Regrutovanje pravih ljudi – nije svako sposoban za rad pod pritiskom i napore koje zahtevaju uloge na prvoj liniji usluživanja. Međutim, neki ljudi napreduju u svakodnevnom kontaktu i brzim povratnim reakcijama koje donosi ova vrsta uloga. Svaka strategija zapošljavanja treba da bude dizajnirana tako da pronadje prave ljude za definisane uloge. Deo strategije regrutovanja mora biti i kreiranje odgovarajućeg brenda „poslodavca„. Preduzeće se nadmeće ne samo za potrošače nego i za talentovane ljude. Ponuda vrednosti mora da postoji i za buduće zaposlene.

Razvijanje kompetencije zaposlenih u uslužnom sektoru – obuka je suština zadovoljnih zaposlenih i korisnika. Obuka je grupna i skupa, pa ta strategija mora da se kombinuje sa jakim usmerenjem na zadržavanje zaposlenih. Sreategija razvoja pokriva sve od regrutovanja i zapošljavanja novih zaposlenih, preko tehničke osposobljenosti o upotrebi infrastrukture i tehnologije, interpersonalnih odluka u radu sa korisnicima, do razvojnih obuka koje peripremaju zaposlene za njihovu sledeću ulogu. **Uloga tehničke obuke** je pripremanje novih zaposlenih da rade u svojoj proizvodnoj „ulozi,, i da održavaju i nadogrđuju veštine već zaposlenih. **Interpersonalna obuka** treba da se gradi na jaki osnovama tehničkog znanja. Zaposleni treba da budu u mogućnosti da posao vode instinktivno štedeći svoju energiju za rad sa korisnicima.

Modeli ponašanja prikazuju sterotipna ponašanja potrošača na osnovu kojih zaposleni mogu da kategorizuju potrošače da bi sa njima uspostavili odgovarajući odnos. Potrošači nisu idealni, a neprimereno ponašanje utiče ne samo na druge korisnike usluge nego i na uslužno osoblje.

Kontrola, nagrađivanje i procena učinka pružalaca usluge – veoma je bitno pravilno vršiti kontrolu, nagrađivanje i procenu učinka kako ne bi dolazilo do konflikta.

2.1.4. Uloga menadžmenta u turističkim preduzećima

Za zaposlene na prvoj liniji usluživanja veoma je bitna podrška svih nivoa menadžmenta. Počev od vrha, samo viši menadžment može da se uveri da su postavljene osnove na mestu. Oni su tim koji investira u osnovnu tehnologiju koja omogućava timu na prvoj liniji usluživanja da obavlja svoj posao. Viši menadžment treba da obezbedi različite funkcije i da se uveri da su odeljenja usklađena sa konceptom uslužne koristi i da ne gubi fokus sa korisnika turističkih usluga. Oni mogu imati direktni uticaj na uslužnu kulturu tako što će raditi u skladu sa svojim obećanjima.

Informacione tehnologije i turističke usluge

Tehnologija može u mnogome da olakša posao zaposlenima na prvoj liniji usluživanja, da im pruži ovlašćenja i oslobodi vreme za fokusiranje na korisnike turističkih usluga.

Menadžment odnosa sa potrošačima – jeste proces indentifikovanja, privlačenja, diferenciranja i zadržavanja potrošača. Menadžment odnosa sa potrošačima omogućava preduzeću da svoj trud disproporcijalno usmeri na svoje najprofitabilnije potrošače.

U srcu svakog menadžmenta odnosa sa potrošačima nalazi se baza podataka sa informacijama o njima i ono što je najvažnije šeme prodaje i kupovine.²²

2.2. Korisnici turističkih usluga

„Marketing je toliko važan da se ne može smatrati zasebnom funkcijom. Celo poslovanje posmatra se s gledišta krajnjeg rezultata, odnosno sa gledišta klijenta....

Poslovni uspeh ne određuje proizvođač nego klijnt. „

Peter Drucker

Korisnici turističkih usluga ne samo da su prisutni u „ fabrici već imaju i ulogu radnika u proizvodnji. Korisnici turističke usluge u većoj ili manjoj meri mogu biti uključeni u proces pružanja usluge na različitim nivoima.

Usluga je čin u kome su korisnici usluga često fizički prisutni i čiji su aktivni učesnici. Uslužno preduzeće dodeljuje korisnicima turističkih usluga niz zadataka koje treba da obave. Da bi bilo uspešno preduzeće mora da upravlja učincima korisnika. Nemaju svi korisnici iskustva u kupovini. Uslužno preduzeće treba da se suoči sa korisnicima usluga bez iskustva, koji neznaju šta treba da rade i kako da se ponašaju u uslužnom procesu i korisnika sa iskustvom koji su upoznati sa proizvodnim procesom i sa svojom ulogom u tom procesu.

Prebacivanje rada ili povećanje stepena učešća na korisnike sve više se primenjuje u informacionim tehnologijama i na internetu. Na primer, potpuna transformacija celokupnog procesa putovanja avionom čiji je obim potpuno promenjen povećanjem produktivnosti zahvaljujući informacionoj tehnologiji i internetu. Celokupni proces prodaje karata počinjao je u maloprodaji odlaskom do putničkog agenta, a celokupni proces počinje na internetu.

Stvaranje korisnika sa iskustvom. Da li je moguće da korisnici postanu stručni tako što će naučiti scenario? Psiholozi tvrde da se scenariji grade na osnovu generalizacije iskustva iz ranog života. Dok odrastamo, učimo gledajući druge i na osnovu toga šta nam roditelji kažu

Prilagođeno prema:

²² Bateson John E. G. , Hoffman . K. Douglas, Marketing usluga, Data status, 2012, Beograd, str. 235

kako treba da se ponašamo. Možemo krenuti sa određenim scenarijom za odlazak, npr. u *Walmart*, ali uskoro ćemo naučiti da je to samo deo opšteg iskustva koje se naziva kupovina.

Kada se suočimo sa novom uslugom, usvajamo brojne strategije. Kada se kreira neobična ili nova usluga, korisnicima je važno dati nagoveštaje u vezi sa analognim uslugama da bi mogli brzo da naprave scenario. Ti nagoveštaji mogu doći iz mnogo različitih izvora: od fizičkog okruženja, pružalaca usluge ili ostalih korisnika. Neke uslužne delatnosti nude uputstva za upotrebu. Hotel gostima daje fasciklu sa upustvima kako da koriste usluge u hotelu. Nove usluge kao što su „farme zdravlja“ ili odmori Club Med nude formalni program orijentacije na početku boravka gostiju. Svi ti programi dizajnirani su da bi unapredili iskustvo turista. Drugi programi orijentacije su manje formalni, ali podjednako korisni. Zaposleni u uslužnom sektoru mogu dobiti instrukcije kako da prepoznaju korisnike bez iskustva da bi ih uputili u uslužni proces. Sobar će vas često pitati da li prvi put odsedate u hotelu i, ako je tako, ponuditi vam uputstva kako da koristite sobu i različite tipove restorana u hotelu. Avio-kompanije postavljaju agente na kioske za samostalnu registraciju putnika da bi uočili neiskusne korisnike i naučili kako treba da se ponašaju.

Turisti često usvajaju takvu strategiju. Na primer, danas su avio-karte uglavnom elektronske. Do decembra 2007. godine IATA (*Internacional Air Transport Assosiation*) procenila je da su u svetu u 92% slučajeva izdate elektronske karte. Nedavno se fokus preneo na ostatak procesa. Avio-kompanije mogu i dalje da koriste agente za registraciju putnika da bi obradili elektronske karte na aerodromima. Oni proveravaju identitet putnika i izdaju kupon za ulazak u avion. Međutim, više od polovine svih registracija se obavlja na samostalnim kioscima na aerodromu. Ovi automati proveravaju identitet uz pomoć čitača pasoša, kreditne kartice. Međutim, sada su čak i kiosci zamenjeni. Putnici mogu da odštampaju svoje kupone za ulazak u avion kod kuće i da obave proveru sigurnosti na ulazu.

Bez napredaka u informacionoj tehnologiji ova transformacija ne bi bila moguća. Baze podataka avio-kompanija moraju da budu centralizovane i dostupne bilo gde u svetu. Koristi i za putnike i za avio-kompanije su ogromne. U avio-kompanijama je povećana produktivnost zaposlenih jer su agenti koji su radili na izdavanju karata usmereni na putnike. Na primer, nedavno istraživanje agencije *Forester Reserch Report* o samostalnoj registraciji na aerodromima pokazuje skalu potencijalnih koristi. Izveštaj procenjuje da avio-kompanije snose troškove od 16 centi po putniku u slučaju samostalne registracije, u odnosu na 3,68 dolara kada angažuju agenta za prodaju karata. Kompanija *Southwest Airlines*, najveći prevoznik u SAD po broju putnika u prvoj polovini 2008. godine, prevezao je 52,3 miliona putnika i za šest meseci uštedela je 184 miliona dolara.²³

Povećanje lojalnosti korisnika. Istraživanje o tome zašto su lojalni korisnici profitabilniji pokazalo je da postoje mnogi razlozi za promociju od “usta do usta” i za promociju cenom.

²³ Kotler F. Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o, Zagreb, 2010

U uslužnom sektoru postoji i dodatni razlog: lojalni korisnici mogu biti ušteda troškova za preduzeće. Istraživanja pokazuju da su lojalni korisnici istovremeno i korisnici sa iskustvom. Da bi naučio scenario, korisnik mora biti više puta izložen uslužnom iskustvu. Kada stvori korisnika, za uslužno preduzeće je važno da održi lojalnost tog pojedinca. Korisnici sa iskustvom su vredni i moraju se zaštititi, bilo putem programa koji podstiču lojalnost, kao što su programi za putnike koji često putuju (*frequent flyer program*) ili ukazivanjem priznanja tokom uslužnog procesa.

Pažljiva promena u scenariju. Da bi postigla operacionu efikasnost ili diferenciranje programa, turistički privredni subjekti su često spremni da inoviraju način isporuke usluge. Do tačke kada inovacija uključuje i promenu scenarija, inoviranjem mora pažljivo da se upravlja. Prevelika promena znači da će vaši korisnici morati da obnove svoje iskustvo. Korisnici sa postojećim očekivanjima na osnovu scenarija mogu videti novu uslugu kao grešku i mogu biti nezadovoljni.

Od naše želje za predvidljivošću odstupamo jedino kada odlučno tražimo nešto novo. Turistički odlasci u inostranstvo nas automatski stavljaju u situacije koje su nove, postajemo opet neiskusni. Možemo postati ozlojeđeni svojom nesposobnošću da uradimo najjednostavnije stvari – da podignemo novac iz banke. Međutim, možemo da se vratimo na poznata scenarija da bismo osvežili pamćenje tako što ćemo potražiti poznati lanac restorana ili odsesti u brendiranom multinacionalnom hotelu. Brendirani lanci hotela nude nam predvidljivost poznatog scenarija kada nam je to potrebno. U hotelu *Holiday Inn* osećate se kao u *Holiday Inn*-u bilo da ste u Londonu, Atlanti ili Kuala Lumpuru.²⁴

Bez obzira na to koliko dugo posluje turističko preduzeće, imaće i stare i nove korisnike. Preduzeće ne može imati samo iskusne korisnike jer se razvija osvajanjem novih korisnika koji će verovatno biti neiskusni. Sa operacione tačke gledišta, to znači da sistem mora da se suoči sa dva potpuno različita nivoa učešća korisnika.²⁵

Korisnikova procena dobijene turističke usluge zasnivaće se na njegovoj percepciji, a ne na realnosti. Zanimljivo je da lošu uslugu zbog dobre hrane i obrnuto. Na našu percepciju često utiče naše raspoloženje, nešto na šta uslužno preduzeće nema uticaja. Kako se proizvodnja i konzumiranje odvijaju istovremeno, nekoliko korisnika često deli zajedničko uslužno iskustvo. Korisnici turističkih usluga često moraju da čekaju da bi dobili određenu uslugu. Efektivno upravljanje čekanja korisnika ima suštinski značaj zbog prvog utiska na korisnikovu percepciju. Postoji nekoliko principa kod upravljanja korisnikovom percepcijom tokom čekanja :

- Vreme sporije prolazi kad korisnik nije nečim zaokupljen

²⁴ Bateson John E. G. , Hoffman . K. Douglas, Marketing usluga, Data status, 2012, Beograd, str. 266

²⁵ Živković R., Gajić J., Brdar I., Turisti kao pokretači inovacija u turizmu, VIII Međunarodni naučni skup, Turizam: Izazovi i mogućnosti, Trebinje, 2012, str.3-4.

- Vreme čekanja pre početka procesa usluživanja traje duže nego čekanje između dve uslužne operacije
- Uznemirenost čini da se vreme čekanja čini dužim
- Bez predstave o dužini čekanja korisnicima se često čini duže nego kad im se sopšti vreme čekanja na uslugu
- Čekanje bez objašnjenja je duže nego čekanje uz objašnjenje
- Nepravedno čekanje je duže od pravednog čekanja
- Što je usluga vrednija, korisnici će duže čekati
- Ako je korisnik sam, čini mu se da duže čeka nego kad je u društvu

U nekim slučajevima efektivno upravljanje čekanjem je zapravo povećalo mogućnost za sticanje profita. Na primer, restorani mogu da animiraju goste tako što će im ponuditi da čekaju u barovima za odmor, što povećava mogućnost za stvaranje profita za preduzeće.²⁶

Problemi se mogu javiti i u pogledu uloge korisnika turističke usluge u isporuci usluge, i to pre svega u situacijama kada:

- Korisnici turističkih usluga ne sarađuju na pravi način
- Korisnici turističkih usluga ne shvataju ili neznaju koja je njihova uloga u uslužnom procesu
- Korisnici turističkih usluga međusobno vrše negativan uticaj

U turističkim preduzećima korisnici turističkih usluga i zaposleni su upućeni na međusobnu saradnju prilikom kreiranja turističke usluge. Koliko će njihova interakcija biti uspešna u velikoj meri zavisi od sposobnosti zaposlenih u pružanju usluga, i to naročito od uslužnog personala sa prve linije(recepcioneri, konobari...). U tom smislu oni imaju direktno i indirektno veliki uticaj na percepciju i satisfakciju korisnika turističkih usluga. Dobri rezultati potiču od zadovoljnih i lojalnih potrošača, Što je posledica kvaliteta usluge, a u isto vreme dobra usluga je rezultat procesa usluživanja koji zavisi pre svega od zadovoljstva i produktivnosti zaposlenih na prvoj liniji usluživanja, ali i od znanja i veština njihovih neposrednih menadžera.

Da bi se isporučila kvalitetna usluga, potrebno je sa jedne strane dobra selekcija, trening, obuka i motivisanost zaposlenih, a sa druge kvalitetna radna sredina i odgovarajuće podrške svima koji rade sa kupcima.

Kako je kvalitet usluge i uslužnog procesa u direktnoj vezi sa potrošačima i zaposlenima, marketing usluga zahteva pored tradicionalnog eksternog marketinga koji je usmeren ka tržištu, i interni i interaktivni marketing, tako da se dolazi do svojevrsnog „trougla marketinga usluga“. Interni marketing je u početnoj fazi bio okrenut izučavanju satisfakcije i lojalnosti.

Prilagođeno prema:

²⁶ Bateson John E. G. , Hoffman . K. Douglas, Marketing usluga, Data status, 2012, Beograd, str. 277

Oni počinju da se posmatraju kao interni potrošači. Sledeći nivo bio je kada upravo zbog interaktivnosti procesa usluživanja veliki broj stručnjaka počeo da ukazuje na zanačaj uslužnog personala za ukupnu percepciju usluge i uslužnog procesa, odnosno za kvalitet usluge i zadovoljstvo potrošača.

Moderna faza internog marketinga polazi od njegove strateške dimenzije. Cilj je da se zaposleni edukuju, motivišu i okupe oko zajedničkih organizacionih ciljeva. Svaki zaposleni mora stoga znati kuda ide kompanja, koje su osnovne vrednosti na kojima počiva poslovanje, i koje je mesto i uloga pojedinca u tom sistemu.²⁷

2.3. Organizacija i sistemi u turističkim preduzećima

Organizacije i sistemi odražavaju pravila, propise i procese na kojima se organizacija zasniva. Dakle, iako su pravila, propisi i procesi nevidljivi za korisnike turističkih usluga, oni imaju veoma velik uticaj na njihov doživljaj usluge.²⁸

2.3.1. Uslužni proces

Prilikom kreiranja nove turističke usluge ili modifikacije postojeće, jeste definisanje svih faza u isporuci usluge, odnosno dizajniranje odgovarajućeg uslužnog procesa. Uslužni proces mora biti takav da bude primenljiv i operacionalan u praksi, da ga je moguće komunicirati osobama u organizaciji, na različitim hijerarhijskim nivoima i u različitim sektorima u uslužnoj organizaciji, a naročito na prvoj liniji usluživanja, i naravno da omogućava da se usluga isporuči potrošaču na odgovarajući način.

U situaciji uvođenja nove usluge, ne sme se prepustiti ni neformalnom načinu kreiranja i isporučivanja da bude dominantan u preduzeću. U tom smislu je neophodno uraditi šematski plan procesa usluživanja kako bi se prikazao plan sistema isporuke usluge, jer je potrebno da veći broj ljudi uključenih u ovaj proces shvati svoje uloge i zadatke, ali i da menadžment identifikuje ključne tačke u isporuci. Šematski plan uslužnog preduzeća predstavlja sliku ili mapu koja prikazuje sistem isporuke usluge na način da različiti ljudi uključeni u proces isporuke usluge mogu da shvate i deluju na odgovarajući način i u skladu sa svojom ulogom koju imaju u procesu usluživanja.

Kod usluga visokog nivoa kontakta bitno je da se vodi računa o sledećem :

- Objekti su jedan od elemenata u pružanju usluge
- Proces usluživanja mora da bude u skladu sa potrošačevim potrebama
- Izabrana pogodna lokacija je jako važna

Prilagođeno prema:

²⁷ Veljković S. Ekonomski fakultet Beograd, 2009, str. 349

²⁸ Bateson John E. G. , Hoffman . K. Douglas, Marketing usluga, Data status, 2012, Beograd, str. 11

- Kreiranje odgovarajuće prijatne atmosfere utiče u velikoj meri na percepciju uslužnog procesa i ukupno zadovoljstvo
- Moraju se uzeti u obzir i druge potrebe potrošača, odnosno ukupno zadovoljstvo, koje podrazumeva i informacije, hranu, parking....

Turističke usluge su usluge visokog nivoa kontakta dakle podrazumevaju interakciju između korisnika turističkih usluga i zaposlenih u turističkim preduzećima, odnosno aktivan kontakt između njih. Kod ovakvog tipa usluga (npr. u hotelu) u raznim tačkama uslužnog procesa dolazi do kontakta između potrošača i zaposlenih na prvoj liniji usluživanja, ali i sa uslužnim ambijentom i sa opremom, te ostalim potrošačima.

Postoji vidljiv i nevidljiv deo za potrošače, odnosno frontstejdz (front office) i bekstejdz (back office). Frontstejdz označava sve ono što potrošač može videti i primetiti tokom uslužnog procesa, na primer, u restoranu to je sve ono što je povezano sa uslugom, hranom, ambijentom ... Bekstejdž podrazumeva prateće usluge, aktivnosti, tehnologiju, sve što podrazumeva prateću uslugu a nije vidljivo za korisnike, na primer, tehnologija putem koje se može izvršiti rezervacija....

Uslužni sistem je skup svih elemenata koji omogućuju da se realizuje uslužni koncept poput zaposlenih, potrošača, organizacione kulture i uslužnog ambijenta. Kako krajnju ocenu daju sami korisnici turističke usluge, i kako je sam uslužni proces sastavni deo percepcije kvaliteta turističke usluge, a samim tim i satisfakcije, potrebno je poznavati psihologiju ponašanja ljudi u određenim situacijama. Ukoliko se shvata priroda ljudskog bića moguće je izvršiti određena prilagođavanja u procesu usluživanja, kako bi on odgovarao potrebama i zahtevima potrošača.

Početak i kraj procesa usluživanja nisu isto vrednovani kod korisnika turističkih usluga. Kraj je ono čega se više sećaju i što ima veći uticaj na satisfakciju i stav prema turističkom preduzeću i njegovim uslugama. Zato je bitno da se završi efektno (na primer poklon koji hotel daje gostu na kraju letovanja), osim toga mora da postoji kontinuirano unapređenje turističkih usluga.

Loša iskustva moraju biti potkrepljena dobrim, odnosno posle svakog lošeg iskustva mora slediti odgovor koji će uticati da loš utisak bude minimiziran. Ljudi imaju asimetrično reagovanje na dobre i loše stvari, lepi doživljaji moraju se rasporediti na više segmenata, kako bi ljudi stekli utisak da duže traju, a loše, ukoliko je do njih došlo treba rešiti u jednoj fazi.²⁹

Prilagođeno prema :

²⁹ Veljković S., Ekonomski fakultet Beograd, 2009, str. 313

2.3.2. Operaciona rešenja za turistička preduzeća

Strategije za prevazilaženje problema uslužnih operacija klasifikovane su u pet širih oblasti :

- Izolacija tehničkog jezgra
- Linijska proizvodnja u celom sistemu
- Stvaranje fleksibilnih kapaciteta
- Povećanje učešća korisnika
- Pomeranje vremena tražnje

Izolacija tehničkog jezgra – kada se postigne odvajanje, treba primeniti različite filozofije menadžmenta za svaku odvojenu jedinicu operacija. Uslužno preduzeće se подели na dva odvojena dela – na deo visokog nivoa kontakta sa potrošačima i na deo niskog nivoa kontakta sa potrošačima i u svakom od njih se radi na različite načine. Na primer, u restoranu se visok nivo kontakta sa korisnicima odvija u sali i barovima, a nizak nivo kontakta u kuhinji koja je odvojena od korisnika.

Linijska proizvodnja u celom sistemu – čini primena *hard* i *soft* tehnologije na vidljive i nevidljive uslužne operacije. Hard tehnologija obuhvata hardver koji olakšava proizvodnju standardizovanog proizvoda, soft tehnologija se odnosi na pravila, regulisanje i procedure koje treba pratiti da bi se postigao isti rezultat.

Stvaranje fleksibilnih kapaciteta – treći način da se efikasno upravlja uslužnim operacijama se koristi da bi se umanjili efekti varijabilne tražnje stvaranjem fleksibilnih kapaciteta. Na primer, angažovanje zaposlenih sa nepunim radnim vremenom , trenong zaposlenih.

Povećanje učešća korisnika usluga – obuhvata povećanje učešća korisnika turističkih usluga u samoj uslužnoj operaciji.

Usklađivanje kapaciteta i tražnje – pokušaj da se promeni vreme tražnje kako bi se uskladili period visoke i period niske tražnje koji se vežu za mnoge usluge. Na primer, hotel koji u određenim periodima godine daje određene povlastice i popuste za određene tržišne segmente (penzioneri, studenti.....).³⁰

2.3.3. Razvijanje uslužne kulture u turističkom preduzeću

Kultura turističkog preduzeća odražava zajedničke vrednosti i uverenja koja pokreću organizaciju – pisani, nepisani i stvarni događaji koji pomažu zaposlenima da razumeju pravila ponašanja u organizaciji. Ukratko, organizaciona kultura određuje dozvoljeno i nedozvoljeno ponašanje zaposlenih i stvara bazu na osnovu koje mogu da se razviju različita ponašanja zaposlenih.

Merenje trenutne kulture turističkog preduzeća : kontrola turističke usluge

³⁰ Bateson John E. G. , Hoffman . K. Douglas, Marketing usluga, Data status, 2012, Beograd, str. 424

Jedan koristan pristup merenju trenutne kulture usluživanja jeste kontrola turističke usluge. Kontrola turističke usluge postavlja direktna pitanja zaposlenima u turističkim preduzećima na prvoj liniji usluživanja i top menadžmentu, a zahteva od turističkog preduzeća da razmisli o snagama koje pokreću njen sadašnji profit. Kontrola se sastoji od 22 pitanja koja su usmerena na 9 elementa :

- **Profit i rast** – Kako preduzeće definiše lojalnost korisnika?, Da li preduzeće meri profit koji nastaje od preporuka? , Koji deo fondova za razvoj preduzeća se troši na zadržavanje korisnika odnosno na osvajanje novih korisnika? , Da li znamo razlog zbog kojeg se korisnici ne vraćaju?
- **Zadovoljstvo korisnika** – Da li se podaci o zadovoljstvu korisnika sistemski sakupljaju? , Koji metodi se koriste za dobijanje povratnih reakcija korisnika? , Kako se koriste podaci o zadovoljstvu korisnika?
- **Eksterne vrednosti usluge** – Kako preduzeće meri vrednost? , Kako se informacije o korisnikovoj percepciji dele u okviru kompanije? , Da li preduzeće aktivno meri gep(jaz) između očekivanja korisnika i percepcije pružene usluge? , Da li menadžment i zaposleni aktivno raspravljaju o strategijama oporavka?
- **Produktivnost zaposlenih** – Kako preduzeće meri produktivnost zaposlenih? .
- **Lojalnost zaposlenih** – Da li preduzeće aktivno primenjuje strategije za promociju lojalnosti zaposlenih? , Da li preduzeće postavlja ciljeve lojalnosti zaposlenih? .
- **Zadovoljstvo zaposlenih** – Da li su merenja zadovoljstva zaposlenih povezana sa merenjem zadovoljstva korisnika? , Da li se pri zapošljavanju uzimaju u obzir organizacione potrebe? , Da li su programi nagrađivanja zaposlenih povezani sa zadovoljstvom korisnika, lojalnošću korisnika i kvalitetom učinka zaposlenih? .
- **Kvalitet interne usluge** – Da li su zaposleni svesni internih i eksternih korisnika? , Da li zaposleni imaju podršku koja im je potrebna za obavljanje posla? .
- **Liderstvo** – Da li vođstvo preduzeća ometa prižanje vrhunske usluge? Da li lideri preduzeća stvaraju korporativnu kulturu koja zaposlenima pomaže da obavljaju da obavljaju interakciju? .
- **Merenje odnosa** – Kako se prethodna merenja učinka usluge odnose prema ukupnoj profitabilnosti preduzeća? .³¹

2.3.4. Informaciona tehnologija i organizaciona kultura u turističkim i hotelskim preduzećima

Vec se nekoliko posljednjih godina vode rasprave o odnosima između informacione tehnologije i organizacione strukture i kulture u hotelskim poduzećima. Za razumevanje

Prilagođeno prema:

³¹ Bateson John E. G. , Hoffman . K. Douglas, Marketing usluga, Data status, 2012, Beograd, str. 424 - 431

adekvatne primene informacione tehnologije u hotelskom poduzeću, nužno je, osim razumevanja kulturalnih promena koje se događaju u organizaciji, razumevanje i tehničkih promena koje su njima uslovljene. Informaciona tehnologija bitan je cinitelj u izgradnji organizacione kulture, a bez upotrebe informacione tehnologije teško je očekivati značajnija poboljšanja u poslovanju. Međutim, nova organizaciona kultura nije samo uvođenje nove informacione tehnologije, već je u promeni odlučujući menadžerski koncept organizacione kulture koji ima uticaj na poslovnu uspešnost. Najveći izazov, s kojim se susreće nadolazeća generacija menadžera u hotelijerstvu, je upravo razumijevanje organizacijske kulture, koja je usmerena prema poslovnoj filozofiji i prioritetima u poslovanju.³²

Savremeni trendovi na svetskom turističkom tržištu koji nameću potrebu ponovnog preispitivanja organizacione kulture hotelskih poduzeća ujedno predstavljaju i izazov za njihov menadžment. Postojeća organizaciona kultura s karakteristikama centralizovanog donošenja odluka i odlučivanja s nedovoljnim koordinacijskim učincima ne mogu zadovoljiti potrebe sve zahtevnijih gostiju u smislu kvalitetnog pružanja sve raznovrsnijih usluga. Promenljivi uslovi u kojima deluju savremena hotelska poduzeća čine nedelotvornim i zastarelim mnoga donedavno nepovrediva pravila, načela i mehanizme organizacije i menadžmenta. Jasno definisana struktura, pravila i postupci, modeli, utvrđena i detaljno razrađena strategija sve češće ne daju očekivane rezultate. Razlog i objašnjenje za to, treba tražiti u dominantnoj organizacionoj kulturi koja postaje vrlo snažan faktor razvoja. Stoga kreiranje adekvatne kulture i njeno usklađivanje sa strategijom i strukturom organizacije postaje izuzetno važan zadatak menadžmenta.

Organizaciona kultura, temeljena na nekoliko ključnih vrednosti, koje operacionalizuju strategiju i ukupnu poslovnu filozofiju preduzeća, postaje najznačajniji regulator i vodič ponašanja i odnosa, omogućavajući maksimalnu fleksibilnost i stalnu usmerenost svih planova na realizaciju zadataka i ciljeva.

Jaka i koherentna organizaciona kultura usmeruje odluke i ponašanje pojedinaca i grupa u organizaciji, jer osigurava direktne informacije o neophodnom ponašanju u određenoj situaciji, pruža implicitne norme i čini izlišnim formalne i precizne upute, standardizaciju postupaka i druge organizacione mere koje vode rigidnosti, udružuju kreativnost i inovacije te onemogućuju adekvatno i brzo reagovanje u određenoj situaciji, što je nesumnjivo temeljni preduslov uspešnosti. Načela i pravila na kojima se temelji kultura i ponašanje vrsnih hotelskih poduzeća predstavljaju dobar put menadžerima za promene i kreiranje adekvatne organizacione kulture u kompleksnim uslovima poslovanja danas.

Najvažnije sredstvo u izgradnji i unapređenju postojeće organizacione kulture hotelskih poduzeća je informaciona tehnologija, čiji razvoj napreduje izuzetno brzo a može osigurati vrlo dobra rešenja za sprovođenje i implementaciju organizacione kulture. Implementacija nove informacione tehnologije dovodi do radikalnih promena u organizaciji poslovanja. Moderna informaciona tehnologija zbog svoje arhitekture (mreže, decentralizirane baze podataka, bežična komunikacija) zahteva orijentaciju prema poslovnim procesima. Informaciona tehnologija nije samo sredstvo unapređenja organizacione kulture, jer informacioni sistem sam za sebe nema dovoljno snage za promenu organizacione kulture i

³² Buhallis. D. Strategic use of information technologies in the tourism industry, University of Wensminster, London, 2000, str 3

poslovne politike i organizacije. U tom smislu, informaciona tehnologija se može smatrati sredstvom za sprovođenje promene celokupne organizacione kulture ili njenih pojedinih segmenata, sadržanih na modernim principima.³³

2.4. Uslužni ambijent u turističkim preduzećima

Uslužni ambijent predstavlja okruženje u kome se turistička usluga pruža, čine ga kako fizički tako i socijalni elementi, on igra presudnu ulogu u oblikovanju očekivanja, difrenciranju od konkurencije i odlučivanju o kupovini.

Mnoga istraživanja su pokazala da fizičko okruženje može imati i pozitivnu i negativnu ulogu i da utiče na doživljaj korisnika turističkih usluga. Uslužni prostor igra veoma važnu ulogu u uslužnim preduzećima, ostavlja prvi utisak na korisnike pre nego sto stupe u kontakt sa pruzaocima turističkih usluga. Usluzni prostor je bitan element koji ce pomoći kupcima da ocene da li je usluga u skladu sa njihovim ponašanjem, uverenjima i očekivanjima.³⁴

Uticaj uslužnog ambijenta je višestruk i često simultan. Ambijent je pakovanje usluge, putam koga se potrošaču prenosi poruka o tome šta usluga predstavlja i koju korist donosi. To je prvi kontakt osobe sa organizacijom i zato ambijent kao vizuelna metafora za neopipljivu uslugu, presudno utiče na impresije i očekivanja potrošača.

Način na koji je dizajniran uslužni ambijent u turističkim preduzećima se može unaprediti ili ukočiti proces usluživanja, čime se ciljevi zaposlenih i korisnika usluga u turizmu čine lakši ili teži za ostvarivanje.

Socijalizacija zaposlenih i potrošača u turističkim preduzećima je uslov uspešnih interpersonalnih relacija može dodavanjem ambijenta biti potpomognuta ili otežana, u zavisnosti od njegovog dizajna.

Dizajn uslužnog ambijenta predstavlja značajan element diferenciranja od konkurenata, a njegove promene mogu biti element privlačenja novih potrošača ili osnov za pozicioniranja na novim tržišnim segmentima.

Atmosfera koju stvara uslužni ambijent može biti značajno marketing sredstvo, koje će sve više dobijati na značaju. Marketing planeri će sve više i veštije koristiti prostornu estetiku kao što sada koriste cenu, propagandu ili uslužno osoblje. Preko sredstava koji izazivaju pažnju (boja, svetlost...) , stvaraju poruku (briga za potrošače) i stvaraju efekat (veća želja za kupovinom), marketing menadžeri mogu značajno uticati na ponašanje potrošača i pospešiti njihovu odluku o kupovini.³⁵

Prilagođeno prema:

³³ Galičić .V. , Ivanović.S. , Informaciona tehnologija i organizaciona kultura hotelskih preduzeća, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, Hrvatska, 2006, str.33

³⁴ Lin Ingrid Y., Evaluating a servicescape: the effect of cognition and emotion, International Journal of Hospitality Management, 23 (2004) , str. 163 - 178

³⁵ Bitner, M. J. "Servicescape: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, (1992), Journal of Marketing, 56(2), 57-71.

Pri dizajniranju uslužnog ambijenta, organizacija mora biti svesna da on deluje stimulativno, stvara uzbuđenje i inicira na reakcije. Stimulativno delovanje uslužnog ambijenta na kupca ispoljava se kroz nekoliko vidova. Buka, miris, temperatura i kvalitet vazduha mogu ubrzati, usporiti ili odložiti odluku o kupovini, prostorni raspored opreme i nameštaja kao i znakovi, simboli i dekorativni elementi, takođe mogu delovati na kupca i usloviti njegovu odluku o kupovini. Ubeđenja koja stvara uslužni ambijent mogu imati karakter spoznaje emotivnog stanja i psiholoških osećanja.

Reakcija kao posledica ubeđenja manifestuje se u vidu privlačenja ili odbijanja. Privlačenje rađa spremnost da se usluga ponovo koristi, a izbegavanje rezultira u odsustvu ponovnog kontakta.

Reakcije korisnika na uslužni ambijent mogu biti kongitivne, afektivne i psihološke.³⁶

- kongitivno ponašanje podrazumeva proces od primanja informacija do rešavanja konkretnog problema. Polazi od znanja, razmišljanja i verovanja koja se formiraju pod uticajem iskustva i uskladištena su u memoriji potrošača.
- Afektivno ponašanje proističe iz emocija, odnosno osećanja koja potrošač ima prema određenim događajima ili stimulansima.³⁷

Kao mentalni proces kongitivne reakcije se sastoje od nekoliko elemenata:

- razumevanje simbola ambijenta
- ocena da li je ambijent dobar ili loš, povoljan ili nepovoljan
- Planiranje rešenja problema i ostvarenje ciljeva
- Upoređivanje alternativa i izbor najpovoljnijeg rešenja
- Rekapitulacija svega prethodnog i odluka

Afektivne reakcije su individualna osećanja stvorena u kontaktu sa uslužnim ambijentom i potrošača stimulišu da bude aktivan ili oprezan. Ako je aktivan kupac je zadovoljan, dok opreznost rađa nezadovoljstvo. Emocije su najsnažnije afektne reakcije koje imaju malo kontrole i imaju četiri nivoa: uzbuđenost, opuštenost, sumornost i tuga. Uslužna firma mora poznavati emocije potrošača i nastojati da stvore ambijent koji potrošače ubeđuje, a za zaposlene je prijatan.

Psihološke reakcije su promene psihološkog stanja potrošača pri susretu sa uslužnim ambijentom (buka, temperatura, svetlost, raspored...). Organizacija mora tako dizajnirati uslužni ambijent da izazove stanje uzbuđenosti, prijatnosti i opuštenosti. Da bi potrošači uživali u kupovini, bili spremni da stupe u kontakt sa osobljem i potroše i više novca nego što su planirali, moraju se uzeti u obzir njihova psihološka stanja i njihova osećanja, a ne samo razmišljanja. Samo na taj način može se postići potpuna satisfakcija, čime se verovatnoća ponovnih kupovina i lojalnosti povećava.³⁸

³⁶ Sudzuk D. Marketing usluga, Visoka škola strukovnih studija, Valjevo, 2010, str. 116

³⁷ Živković . R. Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 115

³⁸ Sudzuk D. Marketing usluga, Visoka škola strukovnih studija, Valjevo, 2010, str. 115

2.4.1. Značaj uslužnog ambijenta u turističkim preduzećima

Ambijentalni uslovi, kao i što sam naziv kaže utiču na ambijent, odnosno na atmosferu, pri čemu ima puno elemenata koji se moraju uzeti u obzir, a najvažniji su :

- Muzika npr. brži tempo podiže raspoloženje i postiže na aktivnost
- Mirisi utiču na raspoloženje, emocije...
- Boje - tople i hladne boje imaju različite uticaje na potrošače
- Temperatura, osvetljenje i buka...

Iako na prvi pogled ne toliko bitni, ovi ambijentalni uslovi imaju ključni uticaj u uslužnom procesu, naročito kod određenih tipova uslužnog biznisa, poput hotelijerstva.

Veoma je značajna i vizuelna dimenzija koja predstavlja način na koji su oprema, nameštaj i sredstva raspoređeni i uklopljeni u prostor. Funkcionalnost podrazumeva mogućnost opreme, nameštaja i drugih elemenata da odgovore postavljenim ciljevima u pokretu koristi koje od njih imaju potrošači.

Znaci, simboli i predmeti koji se upotrebljavaju u uslužnom procesu su takođe jako značajni, kako za efikasno obavljanje uslužnog procesa tako i za percepciju o kvalitetu celokupne ponude.³⁹

Uslužni ambijent dakle je jako bitan u uslužnom kontekstu, a naročito se odnosi na uslužne delatnosti u kojima je to presudan element u satisfakciji potrošača. Primer je hotelijerstvo, gde se kategorizacija hotela bazira na uslužnoj ponudi i u čijem je centru uslužni ambijent. Zato je jako bitno da on funkcioniše na odgovarajući način. Ukoliko se uslužni ambijent ne održava i ne osvežava, može doneti veliku štetu hotelu. Da bi se na pravi način kreirao odgovarajući ambijent, potrebno je stalno osluškivati i posmatrati ponašanje ljudi. Jako je bitno uključivanje elemenata ambijenta u kreiranje usluge i uslužnog procesa u kreiranju usluge i njihov šematski plan. Stalna modernizacija i unapređivanje uslužnog ambijenta su neophodni, čak i ako u određenom trenutku odgovaraju postavljenim ciljevima kompanije. Razlozi za to proističu kako iz ponašanja konkurencije, tako i iz želja potrošača za novinama, što sve doprinosi imidžu kompanije kao moderne, inovativne i orijentisane na potrošače.⁴⁰

2.4.2 Strateška uloga fizičkih elemenata

Kako su turističke usluge neopipljive, korisnicima je teško da objektivno procene kvalitet usluga. U skladu sa tim, korisnici se često oslanjaju na opipljive elemente koji okružuju da bi im pomogli da ocene uslugu. Uloga fizičkih elemenata u marketingu je višestruka.

Pri osmišljavanju uslužnog ambijenta, fizički elementi obuhvataju tri kategorije :

³⁹ Senić R. i Senić V. Menadžment i marketing usluga, PRIZMA - Kragujevac, 2008., str. 312.

⁴⁰ Veljković S. Ekonomski fakultet Beograd, 2009, str. 341

- Eksterijer (spoljašnost objekta)
- Enterijer (unutrašnjost)
- Ostale opipljive elemente

Spoljašnost objekta obuhvata spoljni dizajn, oznake, parking, pejzaž i ostale elemente koji ga okružuju. Na primer, hotel može biti izgrađen u planini, sa pogledom na jezero.

Unutrašnjost obuhvata elemente kao što su dizajn enterijera, opremu koja se koristi za direktno usluživanje gostiju ili obavljanje poslova, oznake, izgled, kvalitet vazduha i temperatūra.

Ostali opipljivi elementi su deo fizičkih elemenata kompanije koji obuhvataju predmete kao što su vizit karte, papiri, računi, izveštaji, izgled zaposlenih, uniforme i brošure.

Široka upotreba fizičkih elemenata varira od vrste uslužnog preduzeća. Uslužna preduzeća kao što su bolnice, rizorti često previše upotrebljavaju fizičke elemente u dizajnu objekta i druge opipljive dokaze koji su povezani sa uslugom. Nasuprot, tome uslužna preduzeća poput osiguranja i brze pošte minimalno koriste fizičke elemente.

Bez obzira na varijacije u upotrebi, sva uslužna preduzeća treba da prepoznaju značaj upravljanja svojim fizičkim elementima i njihovu višestruku ulogu:

- pakovanju usluga
- Olakšavanja toka uslužnog procesa
- Specijalizaciji usluga i zaposlenih u njihovom odgovaranjućim ulogama, ponašanju i odnosima
- Diferenciranju preduzeća u odnosu na konkurente

Pakovanje

Upotreba fizičkog okruženja za pakovanje usluga predstavlja pokazatelje kvaliteta korisnicima usluga i dodaje vrednost imidzu. Razvoj imidza dalje unapređuje percepciju usluge korisnika i smanjuje nivo percipiranog rizika pri kupovini i kongitivnu disonancu pre kupovine. Eksterijer, enterijer i drugi opipljivi elementi preduzeća predstavljaju pakovanje koje okružuje usluge. Fizički prostor preduzeća formira početni utisak korisnika u vezi sa tipom i kvalitetom pružene usluge.

Prilagođavanje uslužnog procesa

Na drugom mestu, fizičko okruženje se upotrebljava da bi se olakšao protok aktivnosti koje proizvode uslugu. Fizički elementi mogu da pruže korisne informacije o tome kako funkcioniše proces proizvodnje usluge. Drugi primeri su signalizacija koja omogućava

korisnicima lakše snalaženje u prostoru. Meni i brošure restorana govore o ponudi i olakšavaju proces naručivanja gostima i isporuku pružiocima usluga.⁴¹

Socijalizacija zaposlenih i korisnika

Organizaciona socijalizacija je proces u kome se pojedinci prilagođavaju i počinju da razumeju vrednosti, pravila i standarde ponašanja u organizaciji. Fizičko okruženje igra važnu ulogu u procesu socijalizacije prenošenjem očekivanih uloga, ponašanja i donosa među zaposlenima i između zaposlenih i korisnika. Elementi fizičkog okruženja kao što je upotreba uniformi olakšava socijalizaciju zaposlenih prema prihvatljivim organizacionim ciljevima i utiču na percepciju korisnika o kvalitetu i tipu pružene usluge. Stusije su pokazale da upotreba uniformi :

- pomaže u identifikovanju uslužnog osoblja
- predstavlja fizički simbol koji obuhvata zajedničke vrednosti zaposlenih u uslužnom preduzeću

Način diferenciranja

Efektivno upravljanje fizičkim okruženjem takođe može da bude izvor diferenciranja. Efektivnim dizajnom enterijera, eksterijera i drugim opipljivim elementima koji su povezani sa hotelskim iskustvom, hotelska industrija je dugo bil dokaz diferenciranja na osnovu namenske upotrebe fizičkih elemenata. Izgled osoblja i objekta takođe može da služi kao faktor diferenciranja i može da ima direktan uticaj na to kako korisnici vide da će preduzeće upravljati uslužnim aspektom svog poslovanja. Brojne studije pokazale su da korisnici usluga vide lepo obučene pojedince kao inteligentnije, bolje radnike i prijatnije za saradnju. Na sličan način lepo dizajnirani objekti će biti percipirani kao objekti koji imaju prednost u odnosu na loše dizajnirane alternative.

Diferenciranje se može postići i upotrebom fizičkog okruženja da bi se uslužno preduzeće repozicioniralo u očima korisnika. Repozicioniranje prostora može u svesti potrošača da poboljša imidz i dovede do privlačenja profitabilnijih segmenata, što dalje omogućava diferenciranje u odnosu na konkurente. Međutim treba imati u vidu da suviše detaljan objekat može da udalji korisnike koji veruju da troškovi tog objekta, koji se manifestuju kao više cene. Idu na njihov račun.⁴²

⁴¹ Bateson JohnE. G. , Hoffman . K. Douglas, Marketing usluga, Dtata status, 2012, Beograd, str. 206

⁴² Bateson JohnE. G. , Hoffman . K. Douglas, Marketing usluga, Dtata status, 2012, Beograd, str. 206

2.4.3. Stimulansi i SOR model

Za uspešno obavljanje marketing aktivnosti preduzeća potrebno je znati kako potrošači primaju informacije, šta se sa njima događa kada se nađu u potrošačevoj memoriji i kako se može postići veći efekat „ubeđivanja“, potrošača putem komercijalnih stimulansa. Stimulansi koje proizvode preduzeća, da bi informisali potencijalne potrošače i uticali na njihovu odluku da kupe određeni proizvod, usmereni su na aktiviranje čula. Marketing nastoji da aktivira svih pet čula kako bi se uticalo na ponašanje potrošača. Isti stimulansi ne moraju da budu primenjeni na isti način kod dva ili više potrošača, što dovodi i do različitog ponašanja u kupovini. Reakcija na stimulanse rezultat je procesa informisanja. Intelegencija, nivo obrazovanja i starosno doba takođe utiču na sposobnost pojedinca da prima informacije. Rezultat procesa informisanja je formiranje procena i stavova i navika koje koriste u kupovini proizvoda i usluga.⁴³

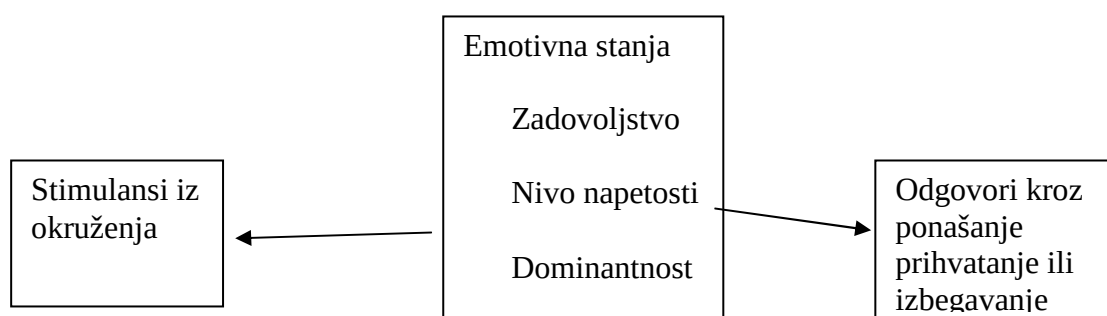
Veština upotrebe fizičkog okruženja i elemenata da bi se stvorio uslužni ambijent i mogućnost da se njime utiče na percepciju i ponašanje pojedinca poznato je kao psihologija ambijenta.

Sor model (stimulans-organism-response-sor) postavili su neobiheviornalni psiholozi da bi objasnili efekte uslužnog ambijenta na ponašanje potrošača. Taj model se sastoji od tri elementa:

- Stimulansa (vid, zvuk, ukus, miris)
- Osoba (zaposleni, potrošači koji primaju stimulanse)

Odgovora ili rezultata (zaposleni/potrošač ih prihvata ili izbegava)

Slika.2.2. SOR model



Izvor: Bateson JohnE. G. , Hoffman . K. Douglas, Marketing usluga, Ddata status, 2012, Beograd

⁴³ Živković . R. Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 117

U uslužnim preduzećima različiti elementi fizičkog preduzeća, kao što su eksterijer, dizajn enterijera, osvetljenje i mnogi drugi, čine skup stimulansa. Stimulans se tumači putem pet čula- vida sluha, dodira, ukusa i mirisa i njima se mora efikasno upravljati da bi se stvorila odgovarajuća atmosfera. Odgovori na stimulanse najviše zavise od ličnosti, iskustva i motivacije potrošača. Informacije koji potrošači primaju putem čula određuje način na koji će reagovati na ponuđene proizvode i usluge. Na primer, ako osoba možda nikad nije bila u određenom restoranu, primećuje da su svetla prigušena i da su salvete platnene. U toj situaciji, potrošači nastoje da projektuju sopstvene želje da bi razumeli značenje konkretnih stimulansa. U navedenom primeru njihova interpretacija stimulansa mogla bi značiti da restoran sa visokim nivoom kvaliteta usluga, ukusnom i skupom hranom.

Odgovor korisnika i zaposlenih na set stimulansa su pod uticajem tri osnovna emotivna stanja: zadovoljstvo-nezadovoljstvo, napetost-opuštenost, superiornost-inferiornost. Emotivno stanje zadovoljstva- nezadovoljstva reflektuje stepen do koga se korisnici i zaposleni osećaju zadovoljni uslugom. Stanje napetosti- opuštenosti reflektuje stepen do kog se korisnici i zaposleni osećaju oduševljeno i stimulirano. Treće emotivno stanje superiornost- inferiornost reflektuje osećaj kontrole i veštinu slobodnog reagovanja u uslužnom okruženju. Uslužna preduzeća bi trebalo da koriste fizičke elemente da bi izgradili okruženje koje asocira na zadovoljstvo i stanje oduševljenosti i na taj način izbegavaju atmosfere koja ohrabruje inferiornost.

Odgovori korisnika i zaposlenih na stimulanse iz okruženja opisani su kao prihvatanje i izbegavanje. Prihvatanje i izbegavanje mogu da se pokažu u bilo kojoj kombinaciji na četiri načina:

- Želja da se ostane ili da se uslužna organizacija napusti
- Želja da se dalje istraži i ostvari interakcija sa uslužnim okruženjem ili sklonost ka ignorisanju
- Želja da se komunicira sa drugima ili da se ignorišu pokušaji pružalaca usluge da komuniciraju sa korisnicima
- Osećaj zadovoljstva ili razočarenja uslužnim iskustvima

2.4.4. Dizajniranje uslužnog ambijenta

Pošto uslužni ambijent predstavlja važan deo usluge njegovo dizajniranje treba da bude deo dizajna uslužnog proizvoda. Uslužni ambijent treba da bude tako dizajniran da pozitivno utiče na ponašanje potrošača i pospeši njihovo opredeljenje za kupovinu usluge. Osnovni zadatak je utvrditi kakav odnos postoji između uslova ambijenta i ponašanja potrošača. Iskustvo pokazuje da svaka atmosfera u ambijentu stvara odgovarajuće reakcije u vidu osećanja potrošača. Elegantan ambijent stvara kod kupca osećaj statusa, profesionalizam uliva poverenje i sigurnost, a srdačna atmosfera čini potrošača srećnim i oni uživaju u kupovini.

Zanimljiv ambijent privlači potrošače, toplina rađa osećaj udobnosti, dok prateći i mračni prostor deluje depresivno i potrošače čini zabrinutim i potištenim.

Atmosfera se na potrošača može odraziti kao izazivanje pažnje, stvaranja osećaja i postizanje efekta. Izazivanje pažnje potrošača može se postići pomoću nekoliko elemenata ambijenta. Tu pre svega spada okolina, čija temperatura, buka, muzika i mirisi pobuđuju znatiželju kupaca. Zatim, tu spada prostor sa nameštajem i opremom, kao dekorativni stil sa odgovarajućim znacima i simbolima.

Svoja osećanja kupci formiraju na bazi stimulativnog delovanja elemenata uslužnog ambijenta. Oni mogu biti spoznaja (ubedenja), emotivna stanja (stavovi, antipatije), psihološka stanja (sreća, patnja, udobnost).⁴⁴

Efekti formiranja osećanja su njihove reakcije koje mogu biti pozitivne i negativne. Pozitivne se manifestuju kao privlačnost i obično rezultiraju kupovinom, dok negativne znače izbegavanje ponovnog kontakta, povlačenje i odustajanje od kupovine. Emocionalne reakcije potrošača na uslužni ambijent naročito su izražene kod maloprodajnih usluga, gde kupci od prodajnog prostora očekuju da im pruži uzbuđenje i prijetnost. Oni zahtevaju da im se omogući upoznavanje sa ukupnom ponudom, razgovor i prijatan odnos sa uslužnim osobljem, što im omogućuje uživanje u kupovini. Ako im se to pruži oni su spremni da potroše više od planiranog novca i po pravilu se opredeljuju za ponovnu kupovinu.⁴⁵

Ambijent preduzeća osim na korisnike ima uticaj i na zaposlene. Uslužni prostor treba da bude dizajniran tako da zadovolji potrebe onih koji provode najviše vremena u njemu.

Dizajn uslužnog ambijenta treba da bude prilagođen stepenu uključenosti korisnika u procesu pružanja usluge. Prema tome, uslužna preduzeća imaju na raspolaganju tri opcije : pružanje usluga na daljinu, samoposluživanje i interpersonalnu uslugu.

Neke usluge kao što su poštanske, telefonske i komunalni servisi, opisane su kao usluge na daljinu. U uslugama na daljinu zaposleni su fizički prisutni tokom obavljanja uslužne operacije, dok su korisnici uključeni u proizvodnju usluge sa distance. Drugim rečima, da bi se obavila uslužna operacija potrebno je veoma malo prisustvo korisnika. Stoga, izgled objekta treba da olakša ukupna zalaganja zaposlenih i da unapredi njihovu motivaciju, produktivnost i zadovoljstvo.

Sa druge strane nalaze se usluge koje korisnici mogu sami da kupe – samoposluživanje (bankomati, samostalno pranje kola...). U takvom okruženju dominira fizičko prisustvo korisnika. Preduzeća koja pružaju ovakvu vrstu usluge treba da budu locirana na dostupnim lokacijama i izgrađena tako da privlače korisnike i unapređuju njihovo zadovoljstvo.

Okruženje u kome se pružaju interpersonalne usluge treba da bude u skladu sa potrebama obe strane, a treba i da olakša socijalnu interakciju između korisnika i zaposlenih.

⁴⁴ Sudzuk. D. Marketing usluga, Visoka škola strukovnih studija, Valjevo 2010, str. 110

⁴⁵ Sudzuk. D. Marketing usluga, Visoka škola strukovnih studija, Valjevo 2010, str. 114

Da bise dalje uočio značaj razumevanja uloge krajnjih korisnika u vezi sa uslužnim ambijentom, potrebno je razmotriti sledeće odluke u vezi sa preduzećima u kojima je kontakt sa korisnicima intenzivan u odnosu na odluke preduzeća sa niskim nivoom kontakta.⁴⁶

- **Lokacija objekta** – izbor lokacije uslužnog preduzeća zavisi od toga koliko su korisnici uključeni u proces pružanja usluge. Ako su korisnici sastavni deo procesa, pogodna je lokacija u blizini njihovih kuća ili radnih mesta obezbeđuju presuzeću diferencijalnu prednost u odnosu na konkurente. Nasuprot tome, uslužna preduzeća sa niskim nivoom kontakta sa korisnicima treba da razmotre lokacije koje su pogodnije za radnu snagu, izvor nabavke i bliže glavnim transportnim rutama.
- **Izgled objekta** – kada je reč o kreiranju uskužnih operacija, uslužna preduzeća visokog nivoa kontakta sa korisnicima usluga treba da imaju u vidu fizičke i psihičke potrebe korisnika i njihova očekivanja. Kada korisnik usluge započne uslužnu operaciju očekuje da prostor bude uredan. Profesionalno osoblje, jasna signalizacija koja objašnjava proces, dovoljno prostora za slobodno kretanje i prostor za prijem spada u očekivanja korisnika. Nasuprot tome, izgled prostora preduzeća niskog nivoa kontakta sa korisnicima treba da bude dizajniran tako da maksimalno poveća očekivanja zaposlenih i zahteve uslužnog proizvoda. Jasno je da je dizajniranje prostora za usluge visokog nivoa kontakta sa korisnicima često skuplje nego dizajniranje za one koje imaju nizak nivo kontakta sa korisnicima.
- **Dizajn uslužnog proizvoda** – budući da je korisnik aktivno uključen u proces proizvodnje uslužnog proizvoda u uslugama visokog nivoa kontakta, njegov uticaj na krajnji uslužni proizvod biće različit u odnosu na uticaj na uslužni proizvod koji je nastao u procesu niskog nivoa kontakta sa korisnicima. U uslužnim preduzećima kao što su restorani, koji imaju opipljive elemente povezane sa uslužnom ponudom, korisnik će definisati proizvod na osnovu njega samog i na osnovu fizičkih lelemenata koji okružuju ponudu u uslužnom ambijentu. Fizički elementi koji okružuju uslugu i mišljenja i stavovi drugih korisnika veoma su zančajni za usluge visokog nivoa kontakta sa korisnicima koje proizvode isključivo neopipljive proizvode kao što su obrazovanje i osiguranje. U uslugama niskog nivoa kontakta sa korisnicima u kojima korisnik nije direktno uključen u proizvodni proces, proizvod je definisan na osnovu nekoliko atributa. Korisnik će definisati krajnji proizvod na osnovu samog proizvoda, konverzacije sa osobljem pri naručivanju, kvaliteta kataloga za naručivaje u kojem je prikazan proizvod, kutija u kojoj je proizvod zapakovan i računa.⁴⁷
- **Dizajn procesa** – u poslovnim operacijama visokog nivoa kontakta sa korisnicima mora se uzeti u obzir fizičko prisustvo korisnika tokom samog procesa. Svaka faza procesa će imati direktan efekat na korisnike. Prema tome, niz mini usluga i fizičkih elemenata koji

⁴⁶ Bateson JohnE. G., Hoffman . K. Douglas, Marketing usluga, Data status, 2012, Beograd, str. 213

⁴⁷ Kimbell L. Siedel P. Designing for service, Said Business School, 2008, str 23

postoje u svakom procesu pružanja usluga doprinjeće ukupnoj proceni uslužnog procesa. Na primer, gost hotela je direktno uključen u proces rezervacije, proces prijavljivanja proces konzumiranja u sobi, upotrebu hotelskih sadržaja, kao što su restoran, baze i fitnes klub, i proces odjavljivanja. Nasuprot tome, budući da korisnik nije uključen u mnoge korake proizvodnje u uslugama niakog nivoa kontakta, njihova procena se zasniva primarno na samom ishodu.⁴⁸

Dizajniranje uslužnog ambijenta sastoji se od pet faza :

- Dimenzije uslužnog ambijenta

Generalno govoreći, stimulansi obuhvataju ambijentalne uslove, prostor/funkcionalnost, simbole i predmete za upotrebu. Ambijentalni uslovi reflektuju uslužnu atmosferu i obuhvataju elemente kao što su osvetljenje, kvalitet vazduha, buka, muzika itd. Dimenzije ambijenta koje se odnose na prostor/funkcionalnost obuhvataju elemente kao što su izgled objekta, oprema i nameštaj preduzeća.

- Holističko okruženje

Kada se postave dimenzije fizičkog okruženja, formira se percepcija holističkog okruženja preduzeća. Stoga, deo modela uslužnog ambijenta koji se odnosi na holističko okruženje predstavlja percepciju uslužnog ambijenta koju korisnici i zaposleni formiraju na osnovu dimenzija fizičkog okruženja. Drugim rečima, holističko okruženje je percipirani izgled ili imidž preduzeća koji se zasniva na fizičkim elementima, a koji je opisan kao percipirani uslužni ambijent. Percipirani uslužni ambijent je teško precizno definisati tako da će različiti pojedinci imati različitu percepciju za isto uslužno preduzeće. Percipirani uslužni ambijent se u osnovi sastoji od mentalnih slika fizičkog prostora uslužnog preduzeća.

Strateško upravljanje uslužnim ambijentom pomaže u postavljanju strategije pozicioniranja na osnovu koje se preduzeće razlikuje od konkurenata i utiče na proces donošenja odluke o kupovini između konkurentnih alternativa. Preduzeće bi trebalo da razvija svoj uslužni ambijent imajući u vidu svoje cilje tržište. Ekonomični korisnici usluga koji donose odluku o kupovini na osnovu cene izbegavaće uslužna preduzeća koja izgledaju previše otmeno ili će na osnovu percepcije zaključiti da će njihova usluga biti skuplja. Ekonomične korisnike obično privlači okruženje koje je jednostavno, ali reflektuje kvalitet, kao i ono koje je čisto i moderno. Nasuprot tome, personalizovani korisnici vole da im se ugađa i poklanja pažnja, a cenovno su manje osetljivi pri donošenju odluke o izboru jedne od konkurentnih alternativa. Na sličan način preduzeća koja uslužuju apatične korisnike, koji traže ugodnost, i etičke korisnike koji podržavaju manje i lokalne, a ne veće ili nacionalne pružaoce usluga, treba da stvore uslužna okruženja prema njihovim očekivanjima.

⁴⁸ Kimbell L. Siedel P. Designing for service, Said Business School, 2008, str 24

- Faktori koji utiču na reakcije i zaposlenih i korisnika

Brojni faktori utiču na to kako će korisnici i zaposleni odgovoriti na uslužni ambijent preduzeća. Interni faktori koji utiču na reakcije zaposlenih i korisnika su deo koji se odnosi na tri osnovna elementa SOR modela : zadovoljstvo – nezadovoljstvo, napetost-opuštenost, superiornost –inferiornost. Postoje tri odgovora na faktore koji se nalaze između reakcije na percipirani uslužni ambijent i odgovora korisnika i zaposlenih na uslužno okruženje.

- Interni odgovori

Do sada smo videli da se model uslužnog ambijenta sastoji od različitih dimenzija fizičkih elemenata. Ove dimenzije čine ukupnu percepciju uslužnog ambijenta. Na individualne reakcije utiče trenutno emotivno stanje pojedinca. Sledeći koraku modelu uslužnog ambijenta opisuje odgovore pojedinca koji se mogu opisati na tri različita nivoa : kongitivnom, emotivnom i fiziološkom.

Kongitivni odgovori su misaoni procesi pojedinca i prema modelu obuhvataju verovanja, kategorizaciju i simboličko značenje. Na sličan način zaposleni formiraju slične vrste verovanja o sopstvenom preduzeću.

Kategorizacija je proces kategorizacije uslužnog ambijenta na osnovu prethodnih iskustava. Simboličko značenje se izvodi na osnovu upotrebe fizičkih elemenata.

Emotivni odgovori – osim formiranja verovanja, pojedinci će odgovoriti na ambijent preduzeća na emotivnom nivou. Emotivni odgovori ne uključuju razmišljanje, oni se jednostavno događaju, često neobnjašljivo i iznenada.

Fiziološki odgovori – Za razliku od kongitivnih i emotivnih odgovora, fiziološki odgovori opisani su kao zadovoljstvo ili neugodnost u fizičkom smislu. Tipični fiziološki odgovori obuhvataju neprijatnost i ugodnost.

- Bihevioralni odgovori na okruženje

Individually ponašanje – Model ponašanja se zasniva na individualnim bihevioralnim odgovorima na fizičke elemente. Individualna ponašanja kao odgovori na stimulanse iz okruženja okarakterisana su kao ponašanja prihvatanja i izbegavanja. U maloprodajnim objektima okruženje u prodavnici utiče na ponašanja kao što su :

- uživanje u kupovini,
- ponovljene poste
- želja da se ostane i istraži radnja.⁴⁹

⁴⁹ Bateson JohnE. G., Hoffman . K. Douglas, Marketing usluga, Data status, 2012, Beograd, str. 213

2.4.5. Upravljanje čulima pri kreiranju uslužnog ambijenta

Kada kreira ambijent, uslužno preduzeće mora da razmotri fizički i psihološki uticaj atmosfere na korisnike, zaposlene i poslovne operacije preduzeća. Pre implementacije plana razvoja uslužnog ambijenta stručnjaci predlažu da se odgovori na sledeća pitanja :

- Koje je najveće ciljno tržište preduzeća?
- Šta ciljno tržište traži od uslužnog iskustva?
- Koji elementi atmosfere mogu da pojačaju verovanja i emocionalne reakcije koje kupci traže?
- Kako isti elementi atmosfere utiču na zadovoljstvo zaposlenih i operacije preduzeća?
- Da li predložen plan razvoja atmosfere može efektivno da se bori sa atmosferom konkurentskih preduzeća?

Najzad, pojedinci zasnivaju svoje percepcije o preduzeću na interpretaciji čulnih stimulansa.

Vizuelni stimulansi

Čulom vida korisnicima se prenosi više informacija od bilo kog drugog čula i zbog toga treba razmotriti najvažnija sredstva koja su na raspolaganju prilikom razvijanja uslužnog ambijenta. Tri osnovna oblika vizuelnih stimulansa kojima su izloženi korisnici jesu veličina, oblik i boja. Stimulansi se tumače kao harmonija i kontrast. Harmonija se odnosi na vizuelno usaglašavanje i povezana je sa mirnijim, luksuznijim i formalnijim poslovnim okruženjem. Nasuprot tome, kontrasti su povezani sa uzbudljivim, neformalnim i vedrim poslovnim okruženjem. Stoga na osnovu veličine, oblika i boja vizuelnih stimulansa koji se koriste i načina na koji ih korisnici interpretiraju pojavljuju se ekstremno različite percepcije o preduzeću.⁵⁰

- **Veličina.** Stvarnom veličinom prostora preduzeća, znakova i odeljenja prenose se različita značenja različitim tržištima. Uopšteno govoreći, što je uočljiviji znak preduzeća i njegovi odgovarajući fizički elementi, to ih potrošači više povezuju sa značenjem, moći, uspehom, sigurnosti i stabilnosti. Za mnoge korisnike usluga, što je preduzeće veće, niži je percipirani rizik kupovine usluga. Takvi korisnici veruju da su veća preduzeća kompetentnija i uspešnija i da je verovatnije da će se angažovati na ispravljanju gršaka ako se pojave problemi. Ipak, drugi potrošači uživaju u prestižu koji se često povezuje sa poslovanjem sa velikim, poznatim preduzećem.

Sa druge strane, neki potrošači mogu smatrati da su velika preduzeća depersonalizovana, nedovoljno brižna i mogu da traže preduzeća koja su usmerena na tržišne niše koje vide kao ličnije, intimnije i bliskije.

⁵⁰ Rutkin K. User preference of interior design elements in hotel lobby spaces, University of Florida, 2005, str. 120

- **Oblik.** Percepcija oblika u uslužnom prostoru preduzeća nastaje na osnovu rasporeda polica, ogledala, prozora pa čak i dizajn postera ukoliko je to primenljivo. Studije su pokazale da različiti oblici izazivaju različite emocije potrošača. Vertikalni oblici i vertikalne linije opažaju se kao „kao stroge, ozbiljne i kao oblici koji asociraju na muške principe. Izražavaju snagu i stabilnost... navode posmatrača da gledaju gore – dole... obično prostor čine višim, daju iluziju povećanog prostora u ovom prevcu „. Nasuprot tome, horizontalni oblici i linije asociraju na relaksaciju i odmor. Dijagonalni oblici i linije stvaraju utisak progres, proaktivnosti i kretanja.⁵¹
- **Boje.** Naučna istraživanja potvrdila su da u ljudskoj svesti boju izazivaju zraci različite talasne dužine koji padaju na mrežnjaču oka. Dokazano je da boje utiču na čoveka ako psihološki tako i fiziološki. Pored estetskog dobija i funkcionalni značaj i sadržaj – izaziva određena dejstva na čoveka i stvara određene asocijacije. Proučavanje boje kao izražajnog sredstva u dizajna, u odnosu na njen uticaj na čoveka, njegove psihofizičke sposobnosti raspoloženja, radni efekat, donošenje odluke o kupovini nekog proizvoda i slično, zauzima značajno mesto ne samo u teoriji dizajna, već i u ekonomiji, psihologiji i naukama koje se bave unapređenjem organizacije rada...⁵²

Boje često ostavljaju prvi utisak, bez obzira na to dali se vide na brošuri preduzeća, vizit kartama, uniformama zaposlenih, enterijeru ili eksterijeru samog uslužnog prostora. Psihopsihički uticaj boje na pojedince posledica je tri karakteristike : nijanse, jačine i inteziteta. Nijanse se odnose na boje kao što su crvena, plava, žuta. Jačina definiše osvetljenost ili zatamljenost. Tamnije boje se nazivaju senke, a svetlije prelive. Intenzitet definiše oštrinu i zamagljenost boje.⁵³

Istraživanja su pokazala da svaka vrsta svetlosnih talasa ima određeno dejstvo na sva živa bića, uključujući i fiziološko i psihološko dejstvo na čoveka.⁵⁴

Crvena svetlost je penetrativna (prodorna) i topla, povećava tonus mišića i krvni pritisak, pospešuje cirkulaciju krvi i disanje i deluje stimulativno na psihičke funkcije, izaziva lučenje adrenalina. Crvena boja je optimistička, vitalna, boja aktivnosti, kretanja i borbe.

Narandžasta svetlost poboljšava i aktivira rad digestivnog trakta, poboljšava apetit, stimuliše emocije i konotativna i voljna) svojstva. Vesela i prijatna boja koja pomaže da se savlada umor. Narandžasta boja je topla svetleća, boja vatre i sunca.

Žuta svetlost stimuliše nervni sistem, mentalne procese i deluje pozitivno na psihoneurotična stanja. Žuta boja je boja svetlosti, optimizma, oslobađa od strahova.

⁵¹ Bateson John E. G. , Hoffman . K. Douglas, Marketing usluga, Data status, 2012, Beograd, str. 219

⁵² Marković D. , Osnovi grafičkog dizajna, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 69

⁵³ Bateson John E. G. , Hoffman . K. Douglas Hoffman, Marketing usluga, Data status, 2012, Beograd, str. 221

⁵⁴ Lindstorm M., Brand Sence – Build Powerful Brands Trough Touch, Taste, Smell, Sight And Sound, Free Press, New York, 2009, str. 33

Zelena svetlost širi krvne sudove i smanjuje pritisak i nervnu napetost, ublažava napde migrene, nesanicu, deluje kao sedativno sredstvo. To je bija mira, relaksacije i odmora.

Plava smanjuje krvni pritisak i tonus mišića, umiruje još više nego zelena boja, navodi na razmišljanje i introspekciju.

Ljubičasta spaja tonički efekat crvene boje i umirujući efekat plave boje, te deluje različito, povoljni ili nepovoljno u zavisnosti od stanja organizmai psiholoških karakteristika. Za određene subjekte je veličanstvena i izuzetno privlačna, dok je drugi ne podnose i izbegavaju. Okrepljuje i budi osećanja uzvišenosti. Pošto u sebi sadrži potbuno različite osnovne boje (crvena, plava) delije tako mistično.

Boje oduvek imaju i veliku simboličku vrednost. Simbolička vrednost bije se menja u zavisnosti od toga u kakvom se okruženju koristi. Crveno je na primer, boja ljubavi, radosti, a u političkom životu to je boja koja označava komunizam. U evropskom kulturnom području crna boja predstavlja tugu, međutim na dalekom istoku to je bela boja.⁵⁵

Boje se mogu podeliti na tople i hladne boje. Tople boje su crvena,žuta i nijanse narandzaste, dok su hladne boje plava, zelena i nijanse ljubičaste. Tople i hladne boje imaju različita značenja za različite grupe korisnika. Generalno rečeno, tople boje izazivaju osećanja udobnosti i neformalnosti. Na primer, crvena boja asocira na osećanje ljubavi i romanse, narandzasta boja budi osećanja otvorenosti i prijateljstva, žuta asocira na sunčevu svetlost i toplotu. Istrazivanja su pokazala da su tople boje, posebno žuta i crvena bolji izbor od hladnih boja za privlačenje potrošača. Smatra se da toplije boje podstiču na brze odlike. Za razliku od toplih boja, hladne boje se opžaju kao daleke, ledene i formalne. Na primer, preterana upotreba ljubičaste može da uguši duh potrošača i deprimira zaposlene koji moraju da rade u ljubičastom ambijentu. Iako hladne boje na početku ne privlače potrošače kao tople boje, one imaju prednost kada je potrošaču potrebno vreme da donese odluke, kao što je složena kupovina. Preduzeća koja posluju na međunarodnim tržištima moraju da uzmu u obzir percepciju boja u različitim kulturama.⁵⁶

- **Lokacija.** Lokacija preduzeća zavisi od toga koliko je neophodno da korisnik bude uključen u proizvodnju usluga. . Ako su korisnici sastavni deo procesa, pogodna je lokacija u blizini njihovih kuća ili radnih mesta obezbeđuju presuzeću diferencijalnu prednost u odnosu na konkurente. Nasuprot tome, uslužna preduzeća sa niskim nivoom kontakta sa korisnicima treba da razmotr lokacije koje su pogodnije za radnu snagu, izvor nabavke i bliže glavnim transportnim rutama.
- **Arhitektura.** Arhitektura fizičkog prostora preduzeća često je trostruki kompromis između vrste dizajna koji će privući ciljno tržište preduzeća, vrste dizajna koji

⁵⁵ Marković D. , Osnovi grafičkog dizajna, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 71

⁵⁶ Bateson John E. G. , Hoffman . K. Douglas, Marketing usluga, Data status, 2012, Beograd, str. 227

maksimalno povećava efikasnost procesa proizvodnje usluga i vrste dizajna koji se može priuštiti. Arhitektura preduzeća prenosi brojne utiske, ali i saopštava informacije svojim korisnicima u vezi sa prirodom posla preduzeća, snagom i stabilnošću preduzeća i njegovih usluga.

- **Oznake.** Dve glavne namene vizuelnog identiteta su da identifikuje preduzeće i da privuče pažnju. Vizuelni identitet uključuje originalni logo dizajn, boju, oblik slova i sve prateće elemente (vizit karta, memorandum, fascikla...) po kojima će preduzeće biti prepoznatljivo . Idealno je ako elementi vizuelnog identiteta pokazuju korisnicima „ko“, „šta“, „gde“ i „kada“, je u ponudi uslužnog preduzeća.
- **Ulaz.** Ulaz u preduzeće i foaje mogu dramatično da utiču na percepciju korisnika u vezi sa aktivnostima preduzeća. Izlizani tepisi, oronuli zidovi i nesposobno i neuredno osoblje ostavljaju nepovoljan utisak. Nasuprot tome, uredna recepcija, kreativan izbor boja, profesionalni i uredni zaposleni ostavljaju pozitivan utisak.
- **Osvetljenje.** Psihološki efekti koje osvetljenje ima na potrošača posebno su intrigantni. Osvetljenje određuje raspoloženje, ton i tempo pružanja usluge. Korisnici govore tiše kada je slabo osvetljenje što implicira formalnu atmosferu. Suprotno tome, u jako osvetljenim prostorima buke obično je viši, komunikacija među korisnicima i između korisnika i zaposlenih je frekventnija, a okruženje percipirano kao manje formalno, veselo, uzbudljivo.

Zvučni stimulansi

Zvučni signali imaju tri osnovne uloge : da odrede raspoloženje, privuku pažnju i informišu. Proaktivni metodi za tendenciozno ubacivanje zvuka u proces pružanja usluga mogu se postići strateškom upotrebom muzike i obaveštenja. Muzika utiče na raspoloženje korisnika usluga, a obaveštenja se mogu koristiti za privlačenje pažnje ili informisanje o ponudi preduzeća. Jačina zvuka može negativno da utiče na korisnike, prema tome treba voditi računa o korišćenju audio-signala.⁵⁷

Muzika. U studijama je pokazano da muzika u pozadini utiče na prodaju na najmanje dva načina: prvo, stimuliše percepciju atmosfere u prodavnici, što posledično utiče na potrošačevo raspoloženje. Drugo, muzika često utiče na dužinu vremena koje kupac provede u radnji. Muzika ne utiče samo na pozitivne stavove potrošača, već i na njihovo ponašanje u kupovini. Muzika bržeg tempa ubrzava ritam transakcije potrošača. Spori tempo ohrabruje potrošače da se duže zadrže u prodajnom prostoru.

Obaveštenja. Drugi uobičajni zvučni signali u uslužnim organizacijama jesu obaveštenja preko internih sistema, kao što su obaveštenja gostima restorana da im je sto spreman,

⁵⁷ Bradley M. , Lang P. , Affective reactions to acoustic stimuli, Psychophysiology, Cambridge University Press, USA, 2000, str 204

informisanje putnika koji lete avionom o njihovim trenutnim lokacijama i lociranje zaposlenih u okviru preduzeća.

Zvučni efekti. Kada se planiraju efekti u preduzeću, važno je izabrati odgovarajuće zvučne signale. Željeni zvuci privlače goste, dok neželjeni ometaju ukupnu atmosferu u preduzeću.

Mirisni stimulansi

Uslužni ambijent preduzeća može biti pod jakim uticajem mirisa. Kada se razmatraju mirisni signali, kao što je to bio slučaj sa zvučnim signalima, uslužni menadžeri treba da obrate pažnju na stvaranje i izbegavanje određenih mirisa. Ustajali, zagušljivi, pogrešni mirisi utiču na svakog i sigurno stvaraju negativan utisk. Loši sistemi za ventilaciju koji ne uklanjaju mirise iz loše locirane prostorije za odlaganje đubreta često doprinose potencijalnim problemima sa mirisom. S druge strane prijatni mirisi često navode potrošače na kupovinu i mogu da utiču na percepciju proizvoda koji nemaju svoj miris po prirodi. Stručnjaci za kreiranje mirisa primećuju da bi preduzeće zrebalo da miriše u skladu sa očekivanjima ciljnog tržišta.⁵⁸

- *-Primer neobičnog uslužnog ambijenta iz turizma i hotelijerstva*

Na hotelskom i turističkom tržištu se poslednjih godina pojavljuju brojni objekti čija je osnovna da u nekom elementu ili više njih bitno odudaraju od uobičajnih. To se pre svega odnosi na njihovu lokaciju i dizajn, zajedno sa građevinskim i konstrukcionim elementima koji bitno opredeljuju i unutrašnje sadržaje, a zatim i nacenu smeštaja koja može značajno da varira zavisno od kvaliteta i atraktivnosti objekta.⁵⁹

„Propeller Island City Lodge”, Berlin

Svaka soba je drugačija i kao da se takmiči u ekstravaganciji s onom drugom. Jedna od najzanimljivijih je soba s krevetom koji lebdi ali sigurno da ne može da pride onoj u kojoj se spava u mrtvačkim sanducima.

Na listi soba nalaze se i narandžasta soba, soba sa tapetama i nameštajem ukrašenim simbolima, zamak soba, soba inspirisana oblacima i nebom, soba sa letećim krevetom, soba za mučenje, hram soba, soba sa ogledalima, iskrivljena soba, terapijska soba, plava soba, soba naopake, staklena soba, soba-galerija, zatvorenička soba, bakina soba, muzej-soba, mediteranska soba, soba u kojoj su kreveti u kavezu, šumska soba...⁶⁰

⁵⁸ Bateson John E. G. , Hoffman . K. Douglas, Marketing usluga, Data status, 2012, Beograd, str. 227

⁵⁹ Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet singidunum, Beograd, 2010, str. 129

⁶⁰ <http://www.putoholicari.com/neobicni-hoteli-prvi-dio-538/>

Slika.2.3. *Primer neobičnog uslužnog ambijenta iz turizma i hotelijerstva*



Izvor: <http://www.putoholicari.com/neobicni-hoteli-prvi-dio-538/>

3. Uloga turista u procesu kreiranja i isporuke hotelske usluge

„ Gost je uvek u pravu“

Ritz Carlton

U procesu stvaranja hotelskog proizvoda zaposleni predstavljaju jednu kariku. Druga ne manje značajna, karika su korisnici hotelskih usluga, čije su ocene o kvalitetu hotelskih usluga jedino merodavne. Njihove sugestije i ideje treba da predstavljaju polaznu osnovu menadžmentu za donošenje odluka o hotelskom proizvodu. Uvažavanje uključivanjem njihovih ideja u proizvod oni postaju saradnici u kreiranju i isporuci hotelskih usluga, zbog čega se značajan broj hotela prema turistima odnosi kao prema svojim zaposlenima, jer oni svojim naporima vremenu i pažnji značajno doprinose stvaranju ukupne slike o hotelu. U tom kontekstu turisti predstavljaju značajan ljudski resurs, koji doprinosi unapređivanju kvaliteta ukupne hotelske usluge. Kvalitet u hotelijerstvu počinje i završava se gostom, tako što on na početku definiše zahteve za određen nivo kvaliteta proizvoda, a na kraju taj kvalitet vrednuje kao korisnik. Ti zahtevi predstavljaju putokaz u kom pravcu treba kreirati hotelski proizvod, kako se ponašati i šta preduzeti ukoliko se pojave određeni propusti i greške u tom procesu.⁶¹ Korisnici turističkih usluga se posmatraju kao ciljno orjentisane osobe koje racionalno odlučuju da bi ostvarile maksimum lične satisfakcije. Potrošači u turizmu ne kupuju opipljiv prizvod, nego uslugu koju ne mogu videti ni probati pre kupovine. Potrošači su u centru marketing istraživanja, jer informacije o njihovom ponašanju u različitim situacijama u kupovini turističkog proizvoda omogućuju realnu osnovu planiranjamarketing strategija u turističkim preduzećima.⁶²

3.1. Zadovoljstvo turiste kao merilo kvaliteta u hotelijerstvu

Sušтина upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu je postizanje zadovoljstva gosta kao korisnika hotelskih usluga, odnosno njegova satisfakcija kvalitetom usluge. To zadovoljstvo rezultat je doživljene usluge tokom njegovog boravka u hotelu. Zadovoljstvo je potpuno ukoliko je ostvareno i zadovoljstvo ostalih učesnika u procesu kreiranja i isporuke hotelske usluge. Satisfakciju kao izraz zadovoljstva u hotelijerstvu treba posmatrati kao :

⁶¹ Barjaktarević D., Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013. str. 191

⁶² Živković R., Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 38

- Zadovoljstvo performansama hotelske usluge i
- Oduševljenost korisnika usluge ukoliko je kvalitet te usluge značajno premašio njegova očekivanja

Imati kvalitetnu uslugu u hotelijerstvu, odnosno težiti vrhunskom zadovoljstvu gosta zahteva usmeravanje aktivnosti svih zaposlenih i svih nivoa rukovođenja kako bi se pojedinačni proizvodi i usluge uklopile u ukupni doživljaj korisnika hotelske usluge. Taj doživljaj treba da bude rezultat brojnih eksternih i internih faktora, jer pojedinačna usluga ili proizvod nisu dovoljni da podignu percepciju ukupnog kvaliteta hotelske usluge. Cilj je težiti takvoj vrednosti koja će zadovoljiti zahteve i očekivanja gosta kao meritornog subjekta u oceni vrednosti kvaliteta hotelskih usluga.

Praksa u hotelijerstvu iskristalisala je dva ključna elementa ocene kvaliteta usluge, i to : staisfakciju turiste kao korisnika hotelskih usluga i njegovu lojalnost.

3.1.1. Koristi od zadovoljnih korisnika turističkih usluga

Ispunjavanje očekivanja korisnika turističkih usluga nije nemoguće. Ispunjavanjem i prevazilaženjem očekivanja može se prikupiti nekoliko vrednih koristi za preduzeće. Pozitivna usmena propaganda koju šire zadovoljni korisnici često stvara i nove korisnike. Zadovoljni korisnici češće koriste turističke usluge i u odnosu na nezadovoljne korisnike manja je verovatnoća da će otići kod konkurencije.

Takođe izgleda da su turistička preduzeća koja imaju veoma zadovoljne korisnike turističkih usluga sposobna da se ograde od pritiska konkurencije, posebno cenovne. Zapravo korisnici su često voljni da plate i više da ostanu u turističkom preduzeću koje zadovoljava njihove turističke potrebe i očekivanja nego da rizikuju odlaskom kod konkurenata sa nižim cenama. Preduzeća koja se vode zadovoljstvom korisnika trude se da omoguće bolje okruženje za korišćenje turističkih usluga. U takvim pozitivnim radnim okruženjima razvija se organizaciona kultura u kojoj su zaposleni pred izazovom da budu aktivni i nagrađeni za svoj trud.⁶³

Koristi od izveštaja o zadovoljstvu korisnika turističkih usluga

Izveštaji o zadovoljstvu korisnika turističkih usluga daju nekoliko značajnih koristi. Za uslužno preduzeće to su zvanične povratne reakcije korisnika, što može da indetifikuje postojeće i potencijalne probleme. Izveštaji o zadovoljstvu korisnika takođe prenose poruku

⁶³ Živković R., Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 39

da turističko preduzeće brine za njihovo blagostanje i da ceni njihove ulazne informacije u vezi sa operacijama turističkog preduzeća.

Rezultati zadovoljstva se često koriste u proceni učinka zaposlenih za određivanja plate i programe prodajnog menadžmenta, kao što je prodajna obuka. Rezultati su korisni i da bi se uporedilo kako je preduzeće pozicionirano u odnosu na konkurenciju.⁶⁴

3.1.2. Model zadovoljstva korisnika turističkih usluga

Ocene zadovoljstva korisnika mogu se svrstati pod Hotornov efekat, tj. upitnici o zadovoljstvu korisnika mogu da povećaju nivo zadovoljstva korisnika bez obzira na robu ili uslugu koja se procenjuje. Osim toga, zahvaljujući već visokom zadovoljstvu korisnika, u mnogim preduzećima možda nema smisla povećavati zadovoljstvo. Međutim, dve oblasti zadovoljstva zaslužuju posebnu pažnju: (1) pokušaj kompanije da održi zadovoljstvo korisnika tokom vremena da bi se borila sa efektom kvarenja (zadovoljstvo obično opada tokom vremena) i (2) koncentracija na krajeve distribucije – na one korisnike koji nisu zadovoljni. Sama ocena zadovoljstva ne može se tumačiti uz mnogo značenja. Stoga, benčmarking prethodnih ocena zadovoljstva i poređenja sa konkurencijom pruža smisleniju povratnu reakciju za kompanije.

Sve u svemu, uprkos svim mogućim komplikacijama i imajući u vidu koristi koje potiču od zadovoljstva korisnika, kada preduzeća koriste izveštaje o zadovoljstvu sa drugim merama, poput onih koji će biti opisani kasnije u ovom poglavlju, pružena informacija je dragocena.

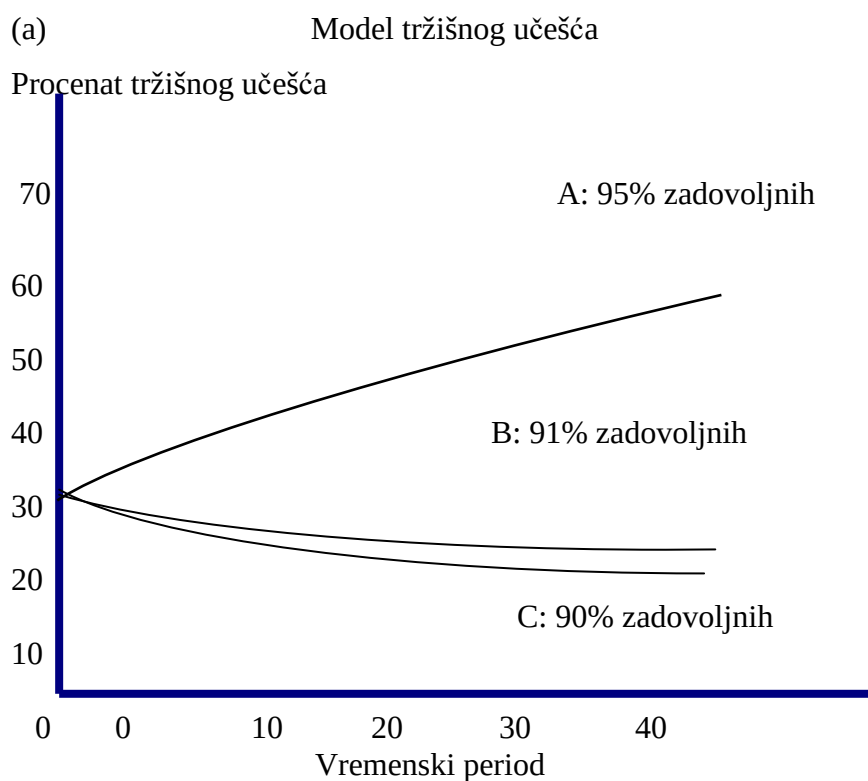
Koliko korisnika treba da bude zadovoljno? Kompaniju koja ima 98% zadovoljnih korisnika i koja obavlja 1.000 transakcija nedeljno, uznemiri 20 korisnika nedeljno koji svoje iskustvo podele sa 10 svojih prijatelja. Prema ovom scenariju, krajnji rezultat se pretvara u 200 negativnih priča nedeljno, što iznosi 10.400 godišnje. Iako ovi brojevi daju podršku za kontinuirano unapređenje koje poboljšava ocene zadovoljstva korisnika, obično zaboravljamo da svaki procenat unapređenja zadovoljstva zahteva velika ulaganja.

Na primer, ako preduzeće ima 95% zadovoljnih korisnika, da li je vredno uložiti 100.000 dolara za unapređenje zadovoljstva na 98%?ⁱ Odgovor je... „Zavisi!“ Piter Babic (*Peter Babich*), menadžer kvaliteta HP u San Dijegu našao se pred ovim pitanjem. HP definiše zadovoljstvo potrošača kao volju potrošača da proizvode te kompanije preporuče svojim prijateljima. HP je otkrio da se 70% prodaje zasniva na prethodnim pozitivnim iskustvima sa proizvodom ili preporukama koje su potrošači dobili od drugih.

⁶⁴ Bateson John E. G., Hoffman K. Douglas, Marketing usluga, Data status, Beograd, 2012, str. 294 - 298

Iako je Babic otkrio mnoštvo dokaza da je zadržavanje potrošača mnogo jeftinije od traženja novih potrošača, ova informacija nije odgovorila na početno pitanje – da li je vredno uložiti 100.000 dolara da bi se unapredilo zadovoljstvo potrošača na 98%? Stoga, Babic je nastavio da razvija model zadovoljstva potrošača koji bi mogao da predvidi promene u tržišnom učešću tokom vremena koje se odnose na ocene zadovoljstva potrošača.⁶⁵

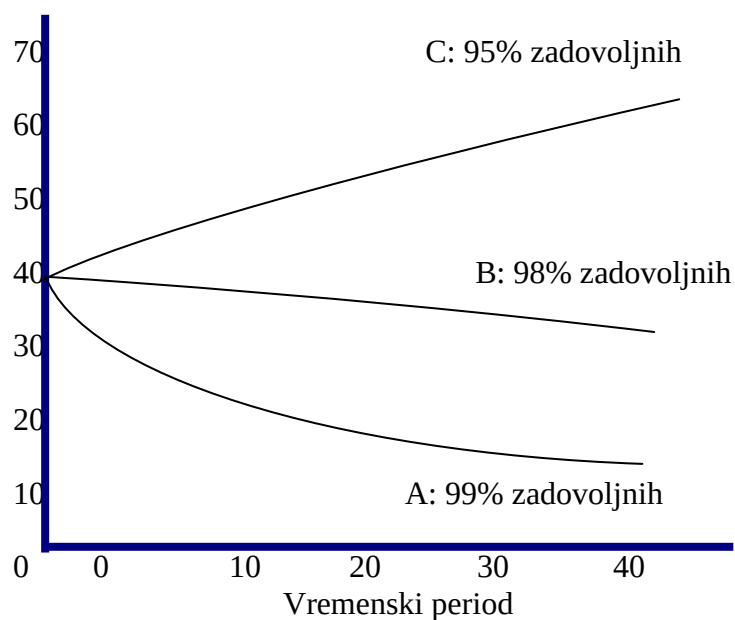
Slika 3.1. Model zadovoljstva korisnika: tri scenarija



⁶⁵ Bateson John E. G., Hoffman K. Douglas, Marketing usluga, Data status, Beograd, 2012, str. 306

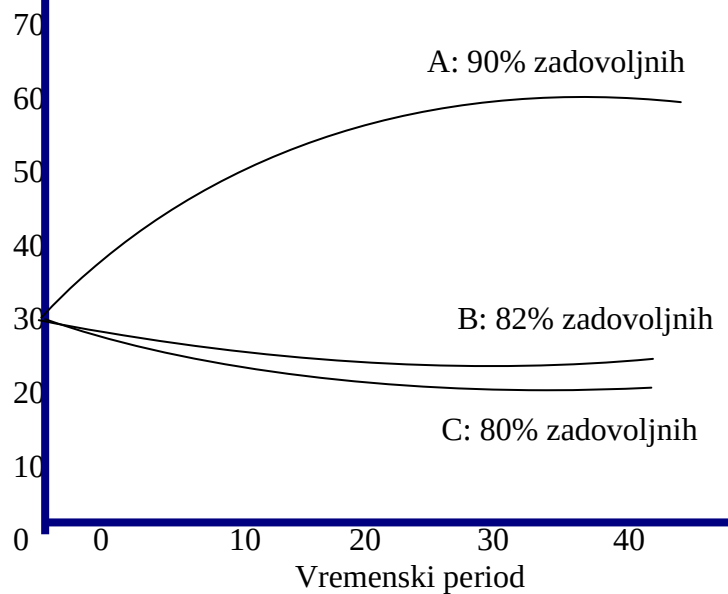
(b) Model tržišnog učešća

Procenat tržišnog učešća



(c) Model tržišnog učešća

Procenat tržišnog učešća



Izvor : Prilagođeno prema Bateson John E. G., Hoffman K. Douglas, *Marketing usluga, Data status*, Beograd, 2012, str. 308

Ovaj model se zasniva na modelu koji se lako može pretvoriti u tabelu i koji je izgrađen na brojnim pretpostavkama. Prvo, u konkretnom primeru koji je opisan na slici **3.1.** model polazi od pretpostavke da se tri preduzeća nalaze na zatvorenom tržištu koja na početku perioda imaju isto tržišno učešće (npr. 33,3%). Tri preduzeća nude slične proizvode, cene i nadmeću se za bazu potrošača u porastu. Zatim, model pretpostavlja da će zadovoljni potrošači nastaviti da kupuju proizvode od istog preduzeća i da će nezadovoljni potrošači preći kod drugih preduzeća. Na primer, nezadovoljni potrošači preduzeća A će kupovati kod preduzeća B ili preduzeća C u narednom vremenskom periodu. Dužina vremenskog perioda varira u zavisnosti od proizvoda (npr. pregled kod očnog lekara u odnosu na održavanje travnjaka).

Smer kretanja nezadovoljnih potrošača zavisi od tržišnog učešća preduzeća. Drugim rečima, ako je tržišno učešće preduzeća C veće od tržišnog učešća preduzeća B, preduzeće C će dobiti veći udeo nezadovoljnih potrošača preduzeća A. Logika se zasniva na pretpostavci da će nezadovoljni potrošači biti određeniji u narednom vremenskom periodu i da će više istraživati tržište i tražiti preporuke od drugih. U ovom slučaju, zbog višeg tržišnog učešća preduzeća C, to preduzeće će imati koristi od većeg broja pozitivnih preporuka.

Rezultati modela zadovoljstva potrošača prema tri različita scenarija prikazani su na slici **1.1.** Grafik ilustruje scenario kako bi preduzeće sa 95% zadovoljnih potrošača stajalo u odnosu na preduzeća koja imaju 90% i 91% zadovoljnih korisnika. Očigledno, preduzeće sa 95% zadovoljnih potrošača dominira na tržištu posle 12 vremenskih perioda. Na grafiku (b) prikazano je kako bi se isto preduzeće sa 95% zadovoljnih potrošača takmičilo sa preduzećima koja imaju 98% i 99% zadovoljnih potrošača. Prema tom scenariju, preduzeće sa 95% zadovoljnih potrošača kontroliše manje od 10% tržišta posle nekog vremenskog perioda. Takav scenario dramatično ilustruje uticaj konkurencije na ocenu zadovoljstva potrošača.

Najzad, na grafiku (c) prikazan je efekat zadovoljstva potrošača na tržišno učešće kada su potrošači manje zadovoljni. Prema tom scenariju, preduzeća A, B i C imaju ocene zadovoljstva od 80%, 82% i 80%. Zapravo, taj panel prikazuje dvostruki efekat povećanja nivoa nezadovoljstva na grafiku (a). Prema tom scenariju preduzeće A opet postiže dominantan položaj na tržištu, ali mnogo brže.

Šta nam kaže ovaj model zadovoljstva potrošača? Prvo, preduzeća sa višim ocenama zadovoljstva potrošača otpornija su na pokušaje konkurencije da povećaju svoje tržišno učešće. Drugo, ako preduzeće zna kako jedan procenat rasta tržišnog učešća utiče na krajnji rezultat, onda poređenje jednog procenta rasta sa neophodnim ulaganjima radi unapređenja zadovoljstva potrošača daje preduzeću neophodne informacije za donošenje poslovne odluke.

Najzad, model ističe zašto je neophodno znati ne samo ocenu zadovoljstva vašeg preduzeća, već i vaše konkurencije.

Prema tome, da li preduzeće treba da uloži 100.000 dolara da bi unapredilo broj zadovoljnih potrošača sa 95% na 98%? To zavisi od:⁶⁶

- *ocene zadovoljstva korisnika konkurenata,*
- *neophodnih ulaganja u povećanje zadovoljstva potrošača u odnosu na povećanje tržišnog učešća preduzeća,*
- *broj vremenskih perioda neophodnih za povraćaj ulaganja i*
- *oportunitetnih troškova povezanih sa drugim mogućim ulaganjima 100.000 dolara.*

Visoko zadovoljstvo korisnika ne znači da će preduzeće zauvek zadržati svoje potrošače. Zapravo, prema jednoj grupi stručnjaka, u proseku 65% do 85% potrošača koji prelaze kod konkurencije kažu da su bili „zadovoljni“ ili „veoma zadovoljni“ prethodnim pružaocima usluga. Zašto je tako? Pet kritika istraživanja na temu kako zadovoljstvo korisnika utiče na njihovo zadržavanje pruža uvid u razloge zbog kojih preduzeća sa visokim ocenama zadovoljstva mogu potencijalno da izgube svoje korisnike. Prvo, istraživanja zadovoljstva korisnika usmerena su na pitanje da li su trenutne potrebe korisnika zadovoljene, ali ne ispituju buduće potrebe korisnika. Kako se potrebe korisnika menjaju, oni će tražiti preduzeće koje na najbolji način zadovoljava novu grupu potreba. Prema tome, progresivno uslužno preduzeće mora da bude proaktivno u merenju budućih potreba korisnika.⁶⁷

3.2. Kreiranje vrednosti za korisnike turističkih usluga putem uslužnog iskustva

Turizam je u suštini sastavni deo uslužne delatnosti, shodno tome u ovoj praksi menadžmenta se obično susrećemo sa pitanjima kao što su kvalitet i produktivnost što spada u oblast marketinga usluga. Dok su ovi problemi kritični jedino oni nam govore deo priče o menadžmentu.

⁶⁶ Bateson John E. G., Hoffman K. Douglas, Marketing usluga, Data status, Beograd, 2012, str. 306

⁶⁷ Robinson, Leigh "Committed to quality: the use of quality schemes in UK public leisure services," Managing Service Quality, 2003: vol. 13(3), p. 247-55

Druga strana priče je '' psihološko okruženje'' koje je subjektivna psihološka reakcija i iskustvo korisnika prilikom korišćenja usluge. Ovaj fenomen koji je određen uslužnim iskustvom važi za veoma važan deo pomoću kojeg kupac procenjuje uslugu i zadovoljstvo sa uslugom.

Korisnici procenjuju svoje iskustvo i grade svoj uslužni odnos uzimajući u obzir ne samo fizički opipljive elemente usluge, već i na ishode i značaj koji ove karakteristike izazivaju kod njih.⁶⁸ Potrebno je da turistički sektor prepozna promene koje se dešavaju u industriji u vezi sa potrebama i željama turista. Preduzeća iz oblasti turizma sada moraju da kreiraju autentično, raznoliko i drugačije da privuče korisnike, učini da se oni ponovo vrate u hotel i da oni daju dobre preporuke svojoj porodici i prijateljima.

Smith i Wheeler (2000) prepoznaju da korisnici moraju da budu u interakciji sa komponentama usluge da bi one postale stvarne i to bi uspešan menadžmet iskustva dovelo do bolje konkurentske prednosti.

Iskustvo predstavlja najvažniju vrednost i konkurentsku prednost. Mnogo vodećih turističkih preduzeća i destinacija su fokusirane na strategiju iskustva korisnika da bi ostvarili profit i razvoj preduzeća.⁶⁹

3.2.1. Definicija iskustva korisnika turističkih usluga

U današnjoj poslovnoj klimi, Carbone (2004) , tvrdi da kreiranje vrednosti za korisnike turističkih usluga pružajući totalno nezaboravno iskustvo postaje strategija svih zaposlenih u turističkim preduzećima. To stvara novac i lojalne korisnike i nisu međusobno isključivi.

Kreiranje totalnog nezaboravnog iskustva je je važan pokazatelj u vezi sa kreiranjem vrednosti za korisnike turističkih usluga, i kao što je već napomenuto usmereno je na građenje lojalnosti. U cilju potpunog razumevanja koncepta korisnikovog iskustva u stvaranju lojalnosti, potrebno je da se prvo definiše na šta se misli pod iskustvom korisnika.

Termin '' iskustvo '' je definisan kao ,, stvarno zapažanje ili praktična spoznaja sa činjenicama ili događajima,, .⁷⁰

Definicija usluga ,, to je nešto što postaje stvarno kada su korisnici turističkih usluga u interakciji sa nekim specifičnim preduslovom kao što je organizaciona struktura, aktivnosti,

⁶⁸ Martin- Ruiz, D. Creating costumer value through service experiences, *Tourism and hospitality Menagement*, Vol. 18, No. 1, 37, 2012, str. 37 - 41

⁶⁹ Donnelly M. Bechelof of business studies in marketing, *Building costumer loyalty*, Waterford Institute of Technology, Waterford, str. 11, 2009

⁷⁰ Orsingher, C. and Marzocchi, G.L., ,''Hierarchical representation of satisfactory consumer service experience'', *International Journal of Service Industry Management*, 2003: 14(2) 200-216

ljudi i drugi korisnici turističkih usluga'' . korisnici će uvek imati neko iskustvo kada se susretnu sa drugim korisnicima turističkih usluga, sa pružaocem turističke usluge, organizacijom.

Definicija iskustvenog proizvoda kao spajanje korisnika i stvaraoca prilikom kreiranja događaja koji je ugodan, značajan i nezaboravan.

Postoji mnogo istraživanja koja ukazuju na razliku između iskustva i usluge. Pine i Gilmore (1999) tvrde da je važno shvatiti da je iskustvo različito od usluge : kada osoba kupi uslugu ona kupuje set neopipljivih aktivnosti koje se obavljaju u njegovo ime, ali kad kupuje iskustvo, on plaća potrošeno vreme tokom uživanja u seriji nezaboravnih događaja – kao predstava koja ga uključuje na ličan način.

Danas je koncept iskustva korisnika široko shvaćena i korišćena strategija koju koriste menadžeri iz oblasti turizma da bi stvorili prednost u odnosu na konkurenciju.⁷¹

3.3. Satisfakcija korisnika hotelskih usluga

Termin satisfakcija je latinskog porekla od reči „ satis,, (dovoljno) i „, facere,, (da se učini/ da se napravi). U marketingu se satisfakcija povezuje sa nastojanjem korisnika da oseće zadovoljstvo prilikom korišćenja usluga. Bitno je da satisfakcija bude analizirana i definisana iz ugla korisnika turističkih usluga.

Za preduzeća kojima je najvažniji potrošač, zadovoljstvo je istovremeno i cilj poslovanja i marketinški alat. Cilj je da se isporuči takva vrednost koja će zadovoljiti njegove zahteve, želje i očekivanja. Pre četrdeset godina Piter Draker primetio je da je prvi zadatak preduzeća „, stvoriti potrošača''. Preduzeće treba da odgovori na ključno pitanje : Na koji način potrošači biraju?

Odgovor je da potrošači biraju ponudu koja će im isporučiti najveću vrednost. Potrošači zele što je moguće veću vrednost, unutar granica istraživanja troškova i ograničenog znanja, mobilnosti i prihoda. Oni oblikuju očekivane vrednosti i prema njima deluju. Zatim upoređuju stvarnu vrednost koju dobijaju konzumiranjem usluge s očekivanom vrednošću i to utiče na njihovo zadovoljstvo i ponašanje pri ponovljenoj kupovini.⁷²

Satisfakcija turista / gosta predstavlja osećaj do kog nivoa su karakteristike hotelske usluge ispunile njegova očekivanja. Taj osećaj zadovoljstva gosta je, u suštini, njegov emocionalni odgovor koji nastaje poređenjem očekivanja formiranih pre korišćenja usluge i stvarno

⁷¹ Donnelly M. Bachelor of business studies in marketing, Building costumer loyalty, Waterford Institute of Technology, Waterford, str. 11, 2009

⁷² Živković R. Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 144

doživljene hotelske usluge. Da bi se javio osećaj zadovoljstva potrebno je da budu ispunjene očekivanja gosta, a po mogućnosti i nadmašena.⁷³

Satisfakcija u turizmu može da se ispolji na više načina. Prvo, kao potvrda da je kupljen dobar turistički proizvod. Drugo, kao zadovoljstvo performansama kupljenog turističkog proizvoda. Satisfakcija može da se ispolji i kao oduševljenost, ako karakteristike turističkog proizvoda premašuju očekivanja korisnika turističke usluge. Satisfakcija ponekad znači i oslobađanje od negativnog konteksa pretpostavljenog.⁷⁴

Polednja istraživanja u domenu marketinga i ponašanja potrošača u prvi plan ističu da je za poslovni uspeh na turističkom tržištu potrebno postići tzv. totalnu satisfakciju korisnika turističkih usluga. Koncept totalne satisfakcije preduzeća (**TCS- total consumer satisfaction**) znači da usluga/ proizvod u potpunosti ispunjava zahteve i želje potrošača. Koncept je definisan sa stanovišta potreba i interesa potrošača, dakle izvan preduzeća. Istovremeno koncept korespondira sa konceptom totalnog upravljanja kvalitetom , koji je nastao unutar preduzeća. Zajedničko za oba koncepta je da standard ili meru tržišne uspešnosti preduzeća nalaze u najvišem mogućem stepenu zadovoljavanja i ispunjavanja želja i zahteva korisnika turističkih usluga.⁷⁵

3.4. Lojalnost korisnika hotelskih usluga

Krjani cilj marketinški orijentisanog hotelskog preduzeća, u uslovima izražene tržišne konkurencije, je zadovoljan gost i s tim u vezi njegova lojalnost. Lojalnost podrazumeva zadovoljstvo gosta kvalitetom hotelske usluge i njegov ponovni povratak hotelu u kojem je boraveći doživeo zadovoljstvo. Lojalnost vodi tendenciji da trenutno stanje zadovoljstva dugoročno preraste u vernost gosta hotelu kojeg oseća kao deo nezaboravnog užitka.

Zadovoljstvo gosta hotelskom uslugom, pored njegove lojalnosti, doprinosi brojnim pozitivnim efektima koji utiču na poboljšanje imidza hotela i njegove pozicije na turističkom tržištu. Posebno je to stanje izraženo kod uticaja na pozitivnu usmenu propagandu, kao veoma dobar način „ ubeđivanja „ prijatelja i poslovnih partnera da posete ili odmaraju u tom hotelu. Novi gosti, ukoliko budu zadovoljni, dovode druge nove goste što značajno umanjuje troškove propagande, povećava broj zadovoljnih gostiju i omogućava stabilnost prodaje u dugom roku, a samim tim i povoljnije finansijske rezultate. Satisfakcija, lojalnost i profitabilnost su međuzavisne komponente od kojih imaju koristi i hotel i njegovi gosti.

⁷³ Barjaktarević D. Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013. str. 218

⁷⁴ Živković R. Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 143

⁷⁵ Živković R. Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 152

Koristi koje hotel ima od lojalnog turiste ogledaju se u :

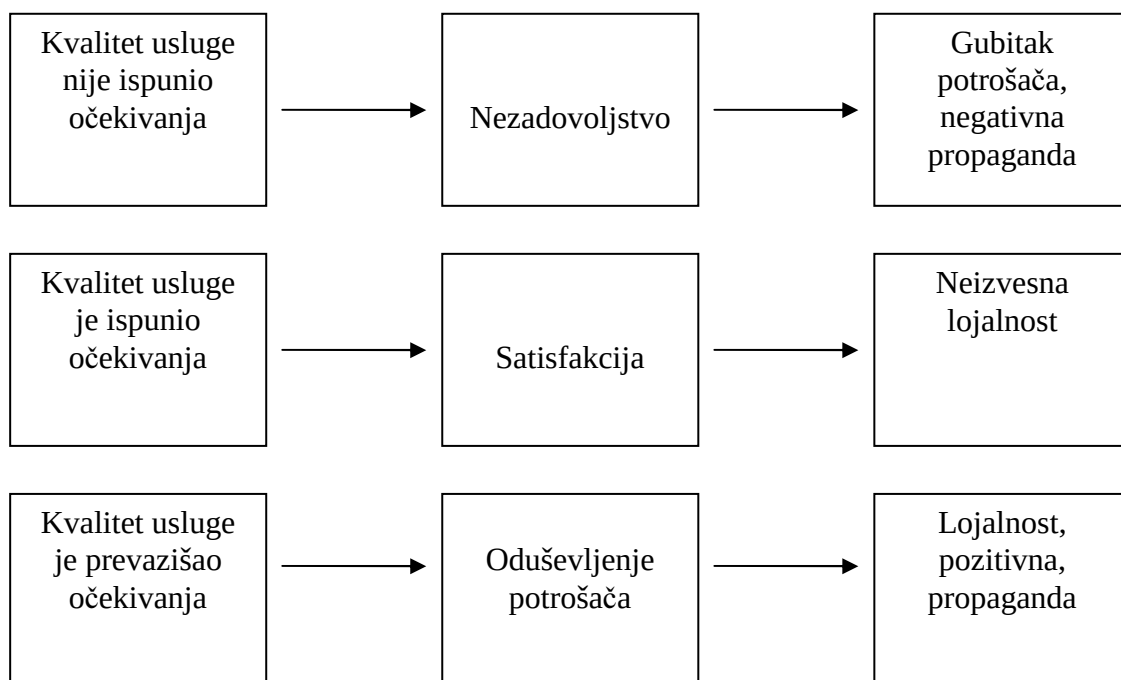
- Zadržavanju postojećeg turiste,
- Kontinuirano finansijskom prilivu sredstava,
- Pojava novih gostiju na osnovu usmenih ili elektronskih preporuka lojalnih gostiju i njihove elektronske propagande,
- Značajno smanjenju troškova propagande za dovođenje novih turista,
- Uspostavljanju stabilnih i dugoročnih partnerskih odnosa hotela i gosta na bazi uvažavanja i obostranog poverenja.

Lojalnost gosta određenom hotelu podrazumeva njegov gubitak za konkurenciju i satisfakciju zaposlenih, jer osećaj zadovoljstva gosta je i zadovoljstvo zaposlenog osoblja kvalitetom njihove usluge, odnosno ukupnim odnosom prema gostu. Koristi koje hotelski gost ima od sopstvene lojalnosti ogledaju se kroz :

- Njegovo zadovoljstvo zbog ponovnog povratka tom hotelu,
- Provereni kvalitet,
- Kontakt sa hotelom bez posrednika,
- Izgrađeno poverenje i sigurnost,
- Sticanje beneficija za vernost.

Kao što se vidi, od lojalnosti i gost i hotel imaju zajedničke koristi, što ih upućuje na uspostavljanje dugoročno stabilnih odnosa. To je i razlog da se pitanju uspostavljanja odnosa sa turistima pridaje izuzetna pažnja.⁷⁶

⁷⁶ Barjaktarević D. Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013. str. 218

Slika. 3.2. *Stepen zadovoljstva potrošača pruženom uslugom*

Izvor: Živković R., *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 151

3.5. Odnos između kvaliteta turističke usluge, satisfakcije, lojalnosti i iskustva korisnika u turizmu

Cena i drugi ekonomski srodni faktori kao što su devizni kurs i troškovi prevoza su tradicionalne barijere za razmenu turističkih usluga. Kako god, u proteklih nekoliko decenija, kvalitet usluge i vrednost za novac su postali važni pokazatelji konkurentnosti turističkih preduzeća i uspeha na turističkom tržištu. Visok nivo kvaliteta usluga omogućuje turističkom preduzeću da se razlikuje od konkurencije i ključan je za ponovne posete i lojalnost korisnika turističkih usluga, a loš kvalitet turističkih usluga predstavlja glavnu prepreku razvoja turističkih preduzeća.

Kvalitet turističke usluge utiče na korisnikovu satisfakciju i dalje ponašanje. Nekoliko studija pokazuje da kvalitet turističke usluge direktno ili indirektno utiče na zadovoljstvo korisnika turističkih usluga i na njihovo dalje ponašanje. Kvalitet turističke usluge direktno je povezan sa satisfakcijom korisnika tih usluga što dalje vodi do lojalnosti korisnika.⁷⁷

⁷⁷ Nunko R. Structural relationship among service quality, satisfaction and loyalty, University of Mauritius, 2013, sre. 2- 5

Sva marketing istraživanja opšte su saglasna kada je u pitanju građenje lojalnosti korisnika turističkih usluga, lojalnost dovodi do pozitivnih efekata kao što su povećana prodaja, redukcija troškova, predvidivi profitni tokovi, rastuća konkurentska prednost, svi ovi efekti su veoma bitni za opstanak i dalji razvoj turističkih preduzeća. Ovo je dosledno sa teorijom menadžmenta odnosa sa korisnicima CRM, koja tvrdi da je za preduzeće najvažnije da privuče i zadrži profitabilne korisnike turističkih usluga, jer će lojalni korisnici na duže vreme koristiti usluge turističkog preduzeća.

Lojalnost korisnika turističkih usluga teži da se fokusira na tri pokazatelja – zadovoljstvo, kvalitet i vrednost turističke usluge – kao objašnjenje za varijacije lojalnosti korisnika.

Leanning (1998) smatra da se najvažnije pitanje tiče toga da je koncept vrednosti vrednost korisnikovog doživljaja, a ne vrednost turističkih proizvoda i usluga, on tvrdi da je iskustvo korisnika u samom jezgru vrednosnih prepozicija. Lojalnost u turizmu je pod velikim uticajem iskustva korisnika (vidljiva vrednost), lojalnost se značajno smanjuje kada (vidljive vrednosti) ne dobijaju tokom svakog dana njihovog boravka.

Iskustvo korisnika turističkih usluga se sastoji od velikog broja pod-iskustava ili indicija koje utiču na korisnikova osećanja i percepciju turističke usluge. To je kombinacija onih indicija koje stvaraju iskustvo nezaboravnim za korisnike turističkih usluga praktično kada usluga izazove uključivanje korisnika turističkih usluga na ličan način.

Preduzeća turističke privrede sad nastoje da pridobiju korisnike kreiranjem vrednosti kroz organizovanje totalnog iskustva.⁷⁸

⁷⁸ Donnelly M. Bechelor of business studies in marketing, Building costumer loyalty, Waterford Institute of Technology, Waterford, 2009, str. 11

4. Značaj i merenje zadovoljstva korisnika turističkih usluga

Značaj zadovoljstva korisnika nikad ne može biti precenjen i bez njih turističko preduzeće nema razloga da postoji. Svako uslužno preduzeće mora proaktivno da definiše i meri zadovoljstvo korisnika. Istraživanja su pokazala da se korisnici ne žale direktno uslužnom preduzeću već to nezadovoljstvo šire oko sebe, što utiče na konkurenciju, a njihove priče dopiru do postojećih i potencijalnih korisnika. Preduzeća koja efektivno odgovaraju na žalbe korisnika stvaraju pozitivnu usmenu promociju. Iako pozitivne price putuju duplo sporije od negativnih, pozitivne price se na kraju mogu pretvoriti u lojanost korisnika. Žalbe ne treba smatrati iritirajućim već ih treba posmatrati kao mogućnost da preduzeće unapredi svoj sistem isporuke turističke usluge.⁷⁹

U današnjem konkurentskom okruženju, turistička preduzeća koja žele da prežive moraju da teže poboljšanju svojih turističkih usluga. Ako se kao sredstvo za definisanje unapređenja koriste rezultati istraživanja zadovoljstva korisnika turističkih usluga, očekivano je da će rezultati unapređenja biti više u skladu sa zahtevima korisnika. Turističko preduzeće mora da razume očekivanja i preferencije korisnika svojih turističkih usluga, i da ih koristi kao vodič da bi se ostvarila konkurentska prednost. Najšire primenjivani metod merenja zadovoljstva korisnika su istraživanja, čiji je cilj da izmeri kakve su performanse turističkog preduzeća iz ugla korisnika turističkih usluga i daju alati menadžmentu za strategijsko planiranje. U konkurentnom okruženju osnova za dugoročnu profitabilnost turističkog preduzeća su zadovoljni kupci.⁸⁰

Zadovoljstvo/ nezadovoljstvo korisnika turističkih usluga je poređenje očekivanja korisnika turističkih usluga sa percepcijom stvarnog uslužnog procesa.

Zadovoljstvo je osećaj koji se događa u fazi posle kupovine i doživljaja turističke usluge. Poređenje očekivanja korisnika turističkih usluga sa njihovom percepcijom zasniva se na modelu očekivanja. Jednostavno rečeno ako percepcija korisnika turističke usluge zadovolji očekivanja, kaže se da su očekivanja potvrđena i da je korisnik zadovoljan. Ako percepcija i očekivanja nisu isti, odnosno karakteristike turističke usluge nisu ispunile očekivanja, smatra se da je očekivanja nepotvrđeno. Ako je realna percepcija manja od onga što je očekivano, ne potvrđuje se očekivano, što izaziva nezadovoljstvo korisnika turističke usluge, a može dovesti

⁷⁹ Orsingher, C. and Marzocchi, G.L. (2003), "Hierarchical representation of satisfactory consumer service experience", *International Journal of Service Industry Management*, 14(2) 200-216

⁸⁰ Prilagođeno prema: Kostić E., merenje zadovoljstva korisnika usluge na primeru delta DMD- a, *Časopis za marketing teoriju i praksu*, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2010, broj.4. str. 268

do negativne usmene promocije ili smanjivanja broja korisnika. Nasuprot tome, potvrđivanje očekivanog postoji kada percepcija korisnika prevazilazi očekivanja i izaziva zadovoljstvo korisnika, pozitivnu usmenu propagandu i zadržavanje korisnika turističkih usluga.⁸¹

4.1. Merenje zadovoljstva korisnika turističkih usluga

Do sad je bilo mnogo pokušaja da se izmeri stepen zadovoljstava korisnika turističkih usluga, teškoće u merenju proizilaze iz činjenice da je stepen zadovoljstva zavistan od potrošačevih aspiracija i očekivanja. Zbog toga se veruje da je mera zadovoljstva krajnje subjektivna.

Osnovni cilj koji se postavlja u bilo kojem programu merenja zadovoljstva korisnika turističkih usluga jeste praćenje stavova i percepcije korisnika u pogledu kvaliteta turističkih usluga preduzeća i izbor adekvatnog povrnog (feedback) sistema o korisnikovim iskustvima.

Utisci korisnika turističkih usluga su izuzeno korisni kako bi se proverio kvalitet turističkog proizvoda i stepen njihovog zadovoljstva ponuđenim. Na ovaj način se mogu utvrditi ne samo utisci korisnika, već i zadovoljstvo pojedinim elementima sa ciljem da se utvrdi šta je zaista relevantno za potizanje satisfakcije korisnika turističke usluge. Merenje satisfakcije korisnika turističkih usluga predstavlja nužnu aktivnost turističkog preduzeća za objektivno utvrđivanje valjanosti turističkih usluga koje se nude, a preduslov za merenje zadovoljstva je raspoloživost podataka za analizu.

Zbog navedenih razloga preduzeća se ne mogu oslanjati na nivo i broj primljenih reklamacija kao indikatora zadovoljstva, već moraju razviti programe za precizno utvrđivanja nivoa zadovoljstva korisnika turističkih usluga.⁸²

Mere za merenje zadovoljstva korisnika turističkih usluga mogu biti indirektne i direktne. Indirektne metode obuhvataju praćenje i nadgledanje prodaje, profita i žalbi. Preduzeća koja se oslanjaju samo na indirektne metode imaju pasivan pristup u određivanju da li percepcija korisnika zadovoljava ili prevazilazi njihova očekivanja.

Direktne metode obično obuhvataju upitnike o zadovoljstvu korisnika turističkih usluga. Međutim ukratko rečeno upitnici ozadovoljstvu korisnika nisu standardizovani. Na primer u različitim turističkim preduzećima variraju skale koje se koriste za sakupljanje podataka (npr. skale od 5 do 100 poena), pitanja koja se postavljaju ispitanicima (od opštih do posebnih) i

⁸¹ Orsingher, C. and Marzocchi, G.L. (2003), "Hierarchical representation of satisfactory consumer service experience", *International Journal of Service Industry Management*, 14(2) 200-216

⁸² Živković R. Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 183

metodi prikupljanja podataka (od ličnih do intervju a i upitnika do upitnika koji se samostalno popunjavaju).

Skala od 1 do 100 – Neka turistička preduzeća traže od korisnika da ocene učinak preduzeća na skali od 1 do 100. Zapravo turističko preduzeće traži od korisnika da mu da ocenu, kod ovog pristupa mogu se javiti određeni problemi. Rezultat nam daje određene informacije o zadovoljstvu, ali ne pruža konkretne sugestije.

Na skali od 1 do 100 ocenite zadovoljstvo uslugom koju ste danas dobili.

Rezultat _____

„ **Veoma zadovoljan/ nezadovoljan**“– Likertova skala se sastoji od niza tvrdnji posvećenih različitim aspektima nekog stava. Ona se daje ispitaniku da za svaku od pojedinačnih tvrdnji izrazi stepen svog slaganja ili neslaganja, po pravilu na petostepenoj skali od „ veoma zadovoljan/ nezadovoljan“.

Koliko ste zadovoljni današnjom uslugom?				
Veoma nezadovoljan	Donekle nezadovoljan	Nemam stav	Donekle zadovoljan	Veoma zadovoljan
1	2	3	4	5

Bez obzira na to da li preduzeće koristi skalu od 1 do 100 poena, interpretativna vrednost informacije je ograničena njihovom kvantitativnom prirodom. Osim kvantitativnog rezultata, preduzeća koja se zaista trude da povećaju zadovoljstvo korisnika turističkih usluga treba da prikupe i kvalitativne informacije da bi istakla određene oblasti turističke usluge koje se mogu unaprediti.

Kombinovani pristup – kombinovani pristup koristi kvantitativne podatke iz pristupa „ veoma zadovoljan/ nezadovoljan“ i dodaje kvalitativnu analizu povratnih informacija dobijenih od ispitanika koji su naznačili i manje nego „veoma zadovoljni“. Korisnici turističkih usluga koji daju ovu informaciju znači da je sistem za isporuku usluge na nižem nivou od očekivanog. Ako upita korisnike kako može bolje da posluje, onda može da kategorizuje sugestije po prioritetu da bi stvorilo kontinuirana poboljšanja.

Koliko ste zadovoljni današnjom uslugom?				
Veoma nezadovoljan	Donekle nezadovoljan	Nemam stav	Donekle zadovoljan	Veoma zadovoljan
1	2	3	4	5
Ako ste manje nego veoma zadovoljni, sta može preduzeće da uradi s tim u vezi?				

4.2. Merenje percepcije i kvaliteta turističkih usluga metodom *SERVQUAL*

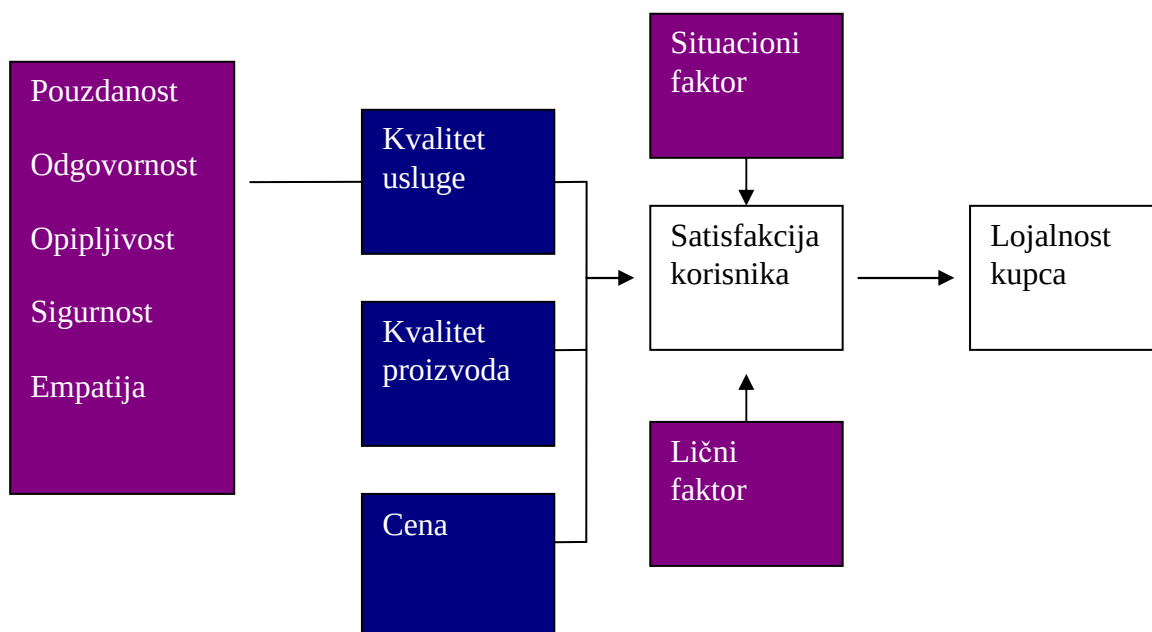
Skala koja se često koristi za merenje kvaliteta turističke usluge i o kojoj se često diskutuje jeste skala/model *SERVQUAL*. Tvorci *SERVQUAL-a* navode da je to dijagnostički alat koji otkriva široke slabosti i snage preduzeća u oblasti kvaliteta usluga. Taj model se zasniva na pet dimenzija kvaliteta usluga koje su dobijene u radu sa brojnim fokus grupama. Pet dimenzija obuhvata opipljivost, pouzdanost, odgovornost, sigurnost i empatiju i predstavlja osnovni skelet kvaliteta turističke usluge.⁸³

Skala *SERVQUAL* se sastoji od dve grupe pitanja. Prvu grupu pitanja čine 22 pitanja koja od ispitanika traže da se sete svojih očekivanja od vrhunskih preduzeća u određenoj uslužnoj industriji. Drugi deo pitanja čine 22 odgovarajuća pitanja kojima se meri percepcija korisnika u vezi sa određenom kompanijom u toj uslužnoj industriji. Na primer, opipljivost u okviru skale *SERVQUAL* meri se poređenjem proseka četiri pitanja o očekivanjima sa prosekom četiri pitanja o percepciji. Kada se prosečan rezultat očekivanja oduzme od prosečnog rezultata percepcije (npr. P-E), dobija se rezultat odstupanja. Pozitivan rezultat odstupanja predstavlja situaciju u kojoj percepcija prevazilazi očekivanja i korisnici su zadovoljni. Negativan rezultat odstupanja u kome je percepcija manja od očekivanja pokazuje nezadovoljavajuće situacije i nezadovoljne korisnike turističkih usluga. Kada je rezultat odstupanja jednak nuli percepcija korisnika je zadovoljila očekivanja korisnika i korisnici su zadovoljni. Svrha skale *SERVQUAL* je poređenje prosečne percepcije i prosečnih očekivanja da bi se izmerili rezultati odstupanja za svaku od pet dimenzija. Očekivanja korisnika se mere na skali od 7 poena, čije su krajnje vrednosti „uopšte nevažno“ i „apsolutno važno“.ⁱⁱ Na sličan način percepcija korisnika se meri na drugoj skali od 7 poena sa krajnjim vrednostima

⁸³ Zeithaml, Valerie A. & Bitner, Mary J. Services Marketing: Integrating customer focus across the firm, 2nd ed., Irwin/ McGraw-Hill, Boston, M.A, 2000. p.123.

„u potpunosti se slažem“ i „uopšte se ne slažem“. Dakle, SERVQUAL je skala od 44 elementa koja meri očekivanja korisnika turističkih usluga i njihovu percepciju pet dimenzija kvaliteta turističke usluge. Ostatak ovog odeljka razmatra svaku od pet dimenzija **SERVQUAL**, kao i neke finalne zaključke u vezi sa samim instrumentom **SERVQUAL**.

Slika. 4.1. SERVQUAL elemnti



Izvor : Prilagođeno prema, **Zeithaml, V.A. Bitner, M.J. and Gremler, D.D. (2006), Services Marketing : integrating Customer Focus across the Firm, McGraw – Hill, Boston, MA.**

Opipljivost

U nedostatku fizičkog proizvoda korisnici turističkih usluga se često oslanjaju na fizičke elemente koji okružuju turističku uslugu u formiranju procene. Fizička dimenzija **SERVQUAL**-a poredi očekivanja korisnika sa percepcijom korisnika o sposobnosti preduzeća da upravlja svojim fizičkim elementima. Fizički elementi turističkog preduzeća se sastoje od različitih objekata, kao što su arhitektura, dizajn, izgled objekta, pultovi, osvetljenje, boje zidova, brošure, dnevna korespondencija i izgled uslužnog osoblja. Dimenzije opipljivosti u **SERVQUAL**-u su dvodimenzionalne – jedna dimenzija je usmerena na opremu i objekte, a druga na zaposlene i materijal za komunikaciju.

Dimenzija opipljivosti se meri na osnovu četiri pitanja o očekivanjima (E1–E4) i putem četiri pitanja o percepciji (P1–P4). Imajte na umu da se pitanja o očekivanjima primenjuju na

vrhunska preduzeća u određenoj industriji, dok se pitanja o percepciji postavljaju za određeno preduzeće koje se ispituje. Poređenje rezultata percepcije sa rezultatom očekivanja pruža numeričku vrednost koja pokazuje odstupanje opipljivosti. Što je broj manji, odstupanje je manje i percepcija korisnika je bliža njihovim očekivanjima. Sledeća pitanja se odnose na dimenziju opipljivosti.ⁱⁱⁱ

Očekivanja opipljivosti:

E1. Vrhunske kompanije imaju opremu modernog izgleda.

E2. Kompanija poseduje vizuelno privlačnu opremu i sredstva.

E3. Zaposleni u vrhunskim kompanijama izgledaju uredno.

E4. U vrhunskoj kompaniji materijali povezani sa uslugom (poput pamfleta i izjava) su vizuelno dopadljivi.

Percepcija fizičkih elemenata:

P1. XYZ ima modernu opremu.

P2. Oprema i sredstva kompanije XYZ su vizuelno privlačni.

P3. Zaposleni u kompaniji XYZ su uredni.

P4. U kompaniji XYZ materijali povezani sa uslugom (poput pamfleta i izjava) vizuelno su dopadljivi.

Pouzdanost

Generalno, pouzdanost odražava doslednost i sposobnost izvršenja obećane turističke usluge na pouzdan i precizan način. Da li turističko preduzeće pruža isti nivo usluge posle nekog vremena i da li kvalitet dramatično varira u svakom uslužnom procesu? Da li turističko preduzeće održava svoja obećanja, tačno naplaćuje usluge svojim korisnicima, vodi tačnu evidenciju i pruža ispravnu uslugu prvi put? Za korisnike turističkih usluga ništa ne može biti više frustrirajuće od nepouzdanog pružaoca usluge.

Broj turističkih preduzeća koja ne ispunjavaju svoja obećanja je uznemirujući. U mnogim slučajevima korisnici turističkih usluga su spremni da plate samo da se pružalac turističke usluge pojavi i obavi obećanu transakciju. Kao studenti možda ste se suočili sa odstupanjem

pouzdanosti kada ste pokušavali da angažujete lokalnu kablovsku mrežu u svom novom stanu. Obično kablovska mreža odredi u koje vreme će instalater doći u vaš stan u razmaku od četiri sata (npr. ujutru ili uveče). U mnogim slučajevima možete propustiti predavanja ili izostati sa posla dok čekate instalatera kablovske mreže da dođe. Veoma često instalater se ne pojavi u ovom vremenskom periodu i morate ponovo da zakažete, a to znači da ćete opet propustiti predavanja i/ili izostati sa posla. Ovaj proces čini ozbiljnijim i to što vi kao korisnik morate da ponovo da zakažete uslugu. Često se kablovske kompanije ne izvinjavaju i daju kratka objašnjenja tipa: „Naši instalateri su veoma zauzeti.“ Na osnovu brojnih istraživanja koja su koristila metod SERVQUAL, korisnici su ocenili pouzdanost kao najvažniju dimenziju SERVQUAL. Najzad, ništa drugo nije važno ako je turistička usluga nepouzdana.⁸⁴

.

Očekivanja pouzdanosti:

E5. Kada vrhunska kompanija obeća da će nešto obaviti u određenom roku, tako i uradi.

E6. Kada korisnik ima problem, vrhunske kompanije će biti iskreno zainteresovane da reše problem.

E7. Vrhunske kompanije pružaju dobru uslugu u prvom susretu.

E8. Vrhunske kompanije pružaju uslugu u obećanom roku.

E9. Vrhunske kompanije insistiraju na poslovanju bez grešaka.

Percepcija pouzdanosti:

P5. Kada kompanija XYZ obeća da će nešto obaviti u određenom roku, tako i uradi.

P6. Kada korisnik ima problem, kompanija XYZ će biti iskreno zainteresovane da reše problem.

P7. Kompanija XYZ pruža dobru uslugu pri prvom susretu.

P8. Kompanija XYZ pruža uslugu u obećanom roku.

P9. Kompanija XYZ insistira na poslovanju bez grešaka.

⁸⁴ Zeithaml, Valerie A. & Bitner, Mary J. Services Marketing: Integrating customer focus across the firm, 2nd ed., Irwin/ McGraw-Hill, Boston, M.A, 2000. p.128-130.

Odgovornost

Odgovornost pokazuje posvećenost turističkog preduzeća pravovremenom pružanju turističkih usluga. Stoga, dimenzija odgovornosti skale SERVQUAL odnosi se na volju i/ili spremnost zaposlenih da pruže uslugu. Korisnici se mogu povremeno suočiti sa situacijom u kojoj su zaposleni okupirani svojom konverzacijom i ignorišu potrebe korisnika. Ovo je očigledan primer neodgovornosti.

Odgovornost pokazuje i pripremljenost preduzeća da pruži određenu uslugu. Novi restorani obično ne oglašavaju svoje otvaranje tako da sistem za isporuku usluge može da bude podešen i pripremljen za upravljanje velikim gužvama, a to znači i manje grešaka i žalbi korisnika. SERVQUAL očekivanje i percepcija koji su upućeni na odstupanje odgovornosti su sledeći:

Očekivanja odgovornosti:

E10. Zaposleni u vrhunskoj kompaniji će korisnicima tačno reći u koje će vreme usluga biti pružena.

E11. Zaposleni u vrhunskoj kompaniji korisnicima pružaju brzu uslugu.

E12. Zaposleni u vrhunskoj kompaniji će uvek biti voljni da pomognu korisnicima.

E13. Zaposleni u vrhunskoj kompaniji nikada neće biti sprečeni ili zauzeti toliko da ne mogu da odgovore na pitanja korisnika.

Percepcija odgovornosti:

P10. Zaposleni u kompaniji XYZ će korisnicima reći tačno vreme kada će usluga biti pružena.

P11. Zaposleni u kompaniji XYZ korisnicima pružaju brzu uslugu.

P12. Zaposleni u kompaniji XYZ će uvek biti voljni da pomognu korisnicima.

P13. Zaposleni u kompaniji XYZ nikada neće biti sprečeni ili zauzeti toliko da ne mogu da odgovore na pitanja korisnika.

Sigurnost

SERVQUAL-ova **dimenzija sigurnosti** usmerena je na kompetenciju turističkog preduzeća, ljubaznost prema korisnicima turističkih usluga i bezbednost njegovih operacija. Kompetencija se odnosi na znanje i veštine turističkog preduzeća u procesu pružanja usluge. Da li preduzeće poseduje neophodne veštine za profesionalno pružanje turističke usluge?

Ljubaznost se odnosi na način na koji zaposleni u preduzeću komuniciraju sa korisnicima i njihovom imovinom. Stoga, ljubaznost predstavlja učtivost, srdačnost i brigu za imovinu korisnika (npr. auto-mehaničar koji postavlja papirnu podlogu u kolima korisnika da bi izbegao prosipanje tečnosti po patosnicama).

Bezbednost je takođe važna komponenta ove dimenzije. Ona odražava osećanje korisnika da nije u opasnosti, da ne rizikuje ili da nema sumnje u određenu uslugu. Pljačke na bankomatima pružaju snažan dokaz štete koja se može dogoditi na uslužnim lokacijama. Osim fizičke opasnosti, bezbedosna komponenta dimenzije sigurnosti odražava i finansijski rizik (npr. Da li će banka bankrotirati?) i pitanja o poverenju (npr. Da li je mojoj medicinskoj dokumentaciji zagarantovana privatnost u školskom zdravstvenom centru?). Elementi *SERVQUAL*-a koji se koriste za merenje odstupanja sigurnosti su sledeće.

Očekivanja sigurnosti:

E14. Ponašanje zaposlenih u vrhunskim kompanijama korisnicima će ulivati poverenje.

E15. Korisnici vrhunskih kompanija će se osećati bezbedno tokom svojih transakcija.

E16. Zaposleni u vrhunskim kompanijama biće stalno ljubazni sa korisnicima.

E17. Zaposleni u vrhunskim kompanijama znaće da odgovore na pitanje korisnika.

Percepcija sigurnosti:

E14. Ponašanje zaposlenih u kompaniji XYZ korisnicima će ulivati poverenje.

E15. Korisnici kompanije XYZ osećaću se bezbedno tokom svojih transakcija.

E16. Zaposleni u kompaniji XYZ biće stalno ljubazni sa korisnicima.

E17. Zaposleni u kompaniji XYZ znaće da odgovore na pitanje korisnika.

Empatija

Empatija je sposobnost saosećanja sa drugima. Empatična turistička preduzeća nisu izgubila kontakt sa tim kako je biti korisnik njihovog turističkog preduzeća. Stoga, empatična preduzeća razumeju potrebe svojih korisnika i svoje usluge čine dostupnim korisnicima. Za razliku od njih, preduzeća koja ne pružaju pažnju svakom korisniku ponaosob kada im traže i radno vreme koje odgovara preduzeću, a ne korisnicima, ne pokazuju empatično ponašanje. SERVQUAL-ova **dimenzija empatije** prikazuje odstupanje empatije na sledeći način:

Očekivanja empatije:

- E18. Vrhunske kompanije pružaju pažnju svakom korisniku ponaosob.
- E19. Vrhunske kompanije imaju radno vreme koje odgovara svim korisnicima.
- E20. Vrhunske kompanije imaju zaposlene koji korisnicima posvećuju ličnu pažnju.
- E21. Vrhunske kompanije u svom fokusu imaju interese korisnika.
- E22. Zaposleni u vrhunskim kompanijama će razumeti posebne potrebe svojih korisnika.

Percepcija empatije:

- P18. Kompanija XYZ pruža pažnju svakom korisniku ponaosob.
- P19. Kompanija XYZ ima radno vreme koje odgovara svim korisnicima.
- P20. Kompanija XYZ ima zaposlene koji korisnicima posvećuju ličnu pažnju.
- P21. Kompanija XYZ u svom fokusu ima interese korisnika.
- P22. Zaposleni u kompaniji XYZ će razumeti posebne potrebe svojih korisnika.

Menadžeri turističkih preduzeća koji koriste metod SERVQUAL za merenje odstupanja trebalo bi i da razumeju značaj koji korisnici daju svakoj od pet dimenzija kvaliteta. Ova informacija je važna za stvaranje prioriteta kada preduzeće treba da alocira svoje resurse radi unapređenja kvaliteta usluge. Na primer, ako menadžer izračuna identičan rezultat odstupanja za opipljivost i empatiju, koja dimenzija treba da dobije neposrednu pažnju preduzeća?

Jednostavan metod klasifikovanja korisnikove percepcije svake dimenzije je postaviti ispitanicima zadatak da rasporede 100% na svaku od pet dimenzija. Na primer, tipično raspoređivanje 100% može da izgleda ovako:

Pouzdanost	30
Odgovornost	20
Opipljivost	10
Sigurnost	20
Empatija	<u>20</u>
	100

Onda se može odrediti prosečna ocena značaja za svaku dimenziju, što će menadžmentu pružiti dodatni uvid u potrebe i želje korisnika i način na koji te želje treba da utiču na odluku o alociranju resursa.

Kao što je već navedeno, pouzdanost se konstatno navodi kao najvažnija od pet dimenzija. Suprotno tome, opipljivost se navodi kao najmanje važna dimenzija. Imajte u vidu da to ne znači da opipljivost nije važna; korisnici samo veruju da su ostale dimenzije SERVQUAL modela važnije. Stoga, uslužno preduzeće koje namerava da potroši veliku količinu novca na izgradnju novog objekta možda prvo želi da pogleda kako to utiče na druge dimenzije kvaliteta usluge. Lep novi objekat koji pruža nepouzdanu uslugu će verovatno uskoro postati lep novi objekat za nečiji drugi posao.⁸⁵

Kritike *SERVQUAL-a*

Svojim razvojem instrument SERVQUAL je dobio i neke kritike.^{iv} Glavne kritike ovog instrumenta obuhvataju dužinu upitnika i validnost pet dimenzija kvaliteta usluge. Sledeći deo poglavlja usmeren je na svako od ovih pitanja i njihov respektivan značaj za interpretaciju rezultata SERVQUAL-a.

Dužina upitnika. Pitanja o očekivanjima i percepciji u modelu SERVQUAL čini upitnik od 44 pitanja. Protivnici instrumenta SERVQUAL smatraju da se ta 44 pitanja u velikoj meri ponavljaju i da nepotrebno povećavaju dužinu upitnika. Oni ukazuju na to da deo koji se

⁸⁵ Bateson J, Hoffman D, Marketing usluga, četvrto izdanje, Datastatus, Beograd, 2012, str. 333- 337

odnosi na očekivanja nema realnu vrednost, a da deo o percepciji (stvarnom učinku) treba da se koristi samo za merenje kvaliteta usluga.⁸⁶

Kao odgovor na ovu kritiku tvorci kažu da uključivanje dela o očekivanjima unapređuje menadžersku korist instrumenta SERVQUAL kao dijagnostičkog alata zahvaljujući rezultatima odstupanja za svaku dimenziju. Rezultati percepcije samo pokazuju da li se ispitanici slažu ili ne slažu sa svakim pitanjem. Na slici 12.12 dat je niz ocena percepcije i rezultate SERVQUAL-a za hipotetička preduzeća. Upotrebom ovih informacija radi stvaranja dijagnoze, rezultati percepcije bi samo sugerisali postavljanje istog značaja na unapređenje pouzdanosti i empatije. Uključivanje očekivanja u rezultat SERVQUAL-a pokazuje da unapređenje pouzdanosti treba da bude jedan od najviših prioriteta preduzeća. S obzirom na to da implementiranje unapređenja usluge zahteva finansijska ulaganja, zadržavanje dela sa očekivanjima postaje vredno.

Slika 2.1. Dijagnostička prednost SERVQUAL rezultata

DIMENZIJA	PERCEPCIJA REZULTATA	REZULTAT SERVQUAL-a
Opipljivost	5.3	0.0
Pouzdanost	4.8	-1.7
Odgovornost	5.1	-1.0
Sigurnost	5.4	-1.5
Empatija	4.8	-1.1

Izvor: Bateson J, Hoffman D, Marketing usluga, četvrto izdanje, Datastatus, Beograd, 2012, str. 339

⁸⁶ Bateson J, Hoffman D, Marketing usluga, četvrto izdanje, Datastatus, Beograd, 2012, str. 338

Postoje kreativne sugestije koje idu u prilog zadržavanju dela pitanja sa očekivanjima, a da se u isto vreme dužina upitnika smanji na 22 pitanja. Predložena su tri pristupa: (1) na jednoj skali pitati ispitanike gde bi smestili kompaniju visokog kvaliteta i kako bi ocenili preduzeće koje se ispituje, (2) primeniti sredinu skale kao očekivan nivo usluge od visokokvalitetne kompanije, a onda odrediti određeno preduzeće u odnosu na središnju tačku – iznad ili ispod očekivanja i (3) upotreba krajnjih tačaka (npr. 7 na skali od 7 poena) kao očekivanog nivoa za visokokvalitetnu kompaniju u ocenjivanju određene kompanije u odnosu na kompaniju visokog kvaliteta na istoj skali. Sva tri pristupa pružaju alternative za merenje korisničke percepcije i očekivanja i smanjivanje dužine upitnika.

Ilustracija:

SERVQUAL upitnici mogu biti modifikovani i mogu se prilagoditi istraživanjima u različitim uslužnim preduzećima kao npr. u turističkim preduzećima.

Razvijanje mera za unapređenje hotelskih usluga je osnovni preduslov za uspešno poslovanje i opstanak na tržištu. Kvalitet usluge je od najvećeg značaja za zadržavanje gostiju i kritičan pokazatelj buduće ekonomske aktivnosti. Zahtev za boljim kvalitetom proizvoda i usluga, jedan je od najvažnijih strateških prioriteta s kojim se suočavaju hotelska preduzeća. Globalizacija svetskog tržišta, ubrzani razvitak visokih tehnologija i njihova sve veća primena u hotelijerstvu neki su od razloga jačanja konkurencije i sve težih uslova plasmana roba i usluga. Hotelska preduzeća u zemljama u tranziciji, kakva je i naša zemlja, tek se u poslednjih nekoliko godina suočavaju sa ovakvim uslovima poslovanja. Pod pritiskom konkurencije, hoteli se sve više susreću sa novim oblikom nadmetanja – kvalitetom usluge.

U težnji za poboljšanjem kvaliteta hotelskih usluga menadžeri veoma često nailaze na probleme merenja kvaliteta usluge. Prvo hotelski menadžeri ne znaju šta sve njihovi gosti smatraju važnim prilikom procenjivanja kvaliteta hotelskog proizvoda i najčešće nemaju pouzdane metode za utvrđivanje očekivanja i percepcije gostiju u pogledu kvaliteta usluge. Od 1985 . godine *SERVQUAL* postaje model sa najširoom primenom u merenju kvaliteta u merenju kvaliteta usluga u velikom broju različitih uslužnih preduzeća.

Merenje kvaliteta usluga u otelima sprovedeno je u samo nekoliko studija. Većina istraživača modifikuje *SERVQUAL* i prilagođava ga karakteristikama usluga u hotelskoj industriji.

Saleh i Ryan (1992) u svom istraživanju u hotelskoj industriji razlikuju pet determinanti : društvenost, opipljivi elementi, poverenje, izbegavanje sarkazma i empatija. U njihovo

istraživanje za razliku od *SERVQUAL* upitnika uključeno je ukupno 33 pitanja. Bojanić i Rosen (1993) sprovode istraživanje kvaliteta usluga u restoranima i predlažu šest determinanti.

Cronin i Taylor su 1992. godine lansirali alternativnu metodologiju merenja koju su nazvali *SERVPERF* (od : service performance). S obzirom da *SERVPERF* ne meri očekivanja, on formalno ne meri kvalitet usluge nego zadovoljstvo korisnika. Merenje, odnosno uzimanje podataka o percepcijama (stavovima) korisnika u uzorku, vrši se jednokratno, što skraćuje postupak anketiranja, a zatim se u obradi i analizi koriste statističke tehnike adekvatne ovakvom skupu podataka.

Navedene studije dokazuju da *SERVQUAL* model ne pokriva sve determinante kvaliteta hotelske usluge koje su važne za hotelske goste. Hotelski proizvod predstavlja kompleks materijalnih i nematerijalnih elemenata koji su međusobno prostorno i funkcionalno povezani u integralnu celinu koja se ispoljava kao lanac usluga proizišlih iz poteba, želja i zahteva hotelskog gosta. Dakle, problematika kvaliteta hotelskog proizvoda se mora posmatrati kako u celini, tako i u kontekstu njegovih pojedinih komponenti, u svakom slučaju, kroz prizmu zadovoljstva potrošača, koja se izražava stepenom usaglašenosti između očekivanog i stvarno doživljenog (Kosar i Rašeta 2005).⁸⁷

4.3. Faktori koji utiču na ocene zadovoljstvo korisnika turističkih usluga

Da bi se efektivno protumačile i upotrebile ocene zadovoljstva korisnika turističkih usluga, neophodno je razumeti faktore koji mogu uticati na odgovore ispitanika. Na ocenu zadovoljstva korisnika mogu da utiču brojni faktori koji se javljaju tokom procesa prikupljanja podataka.

Korisnici turističkih usluga su iskreno zadovoljni – jedan od mogućih razloga visoki ocena zadovoljstva korisnika u tome što su korisnici zaista zadovoljni turističkim uslugama koje obično kupuju - zato ih kupuju.

⁸⁷ Blešić.I, Romelić.J, Bradić.M. Primena modifikovanog *SERVQUAL* modela u oceni kvaliteta hotelskih usluga na primeru zapadnomoravske banjske zone, prirodno – matematički fakultet , Novi Sad, 2009, str. 121 – 127

Pristrasnost u odgovorima – drugo moguće objašnjenje je za rezultate visokog zadovoljstva korisnika turističkih usluga može da bude pristrasnost u odgovorima. Neki stručnjaci smatraju da je visokih ocena u tome što kompanije slušaju samo zadovoljne korisnike turističkih usluga. Za razliku od zadovoljnih korisnika, nezadovoljni korisnici ne veruju da će im upitnik doneti bilo kakve koristi i da nije vredan njihovog vremena, upitnik se odbacuje.

Drugi stručnjaci smatraju da je mnogo logičnije da nezadovoljni korisnici turističkih usluga izraze svoje mišljenje nego da to rade zadovoljni korisnici, ovo tvrdnja je donekle tačna jer je nezadovoljstvo više orijentisano na akciju nego zadovoljstvo.

Način prikupljanja podataka – treće objašnjenje za nivo visokog zadovoljstva jeste način prikupljanja podataka. Istraživanja pokazuju da su viši nivoi zadovoljstva korisnika turističkih usluga dobijeni u ličnim intervjuima i putem telefonskih upitnika viši od rezultata dobijenih putem email upitnika ili samostalnih intervjua. Studije su pokazale da se usmeni intervjui i samostalni upitnici razlikuju samo za 10 %. Razlog je što ipitanicima u ličnim intervjuima može da bude nelagodno da izraze negativne stavove anketarima umesto da ih anonimno izraze u samostalnim intervjuima.

Oblik pitanja – način na koji su pitanja postavljena ili njihov oblik može da bude objašnjenje visokih ocena zadovoljstva u upitniku. Izgleda da postavljanje pitanja u pozitivnom obliku („koliko ste zadovoljni? „) u odnosu na negativni oblik („koliko niste zadovoljni? „) ima uticaja na ocenu zadovoljstva. Ukoliko se postavi pitanje u pozitivnom obliku to vodi do višeg nivoa zadovoljstva, nego pitanje postavljeno u negativnom obliku.

Kontekst pitanja – ovo se odnosi na njihov redosled i na to da li su pre toga bila postavljena u upitniku utiče na naredna pitanja.

Vreme postavljanja pitanja – na ocenu zadovoljstva može uticati na i vreme postavljanja pitanja u odnosu na datum kupovine. Izgleda da je zadovoljstvo korisnika najviše odmah posle kupovine, a tokom vremena počinje da se smanjuje.

Drugo moguće objašnjenje je u tome da tokom vremena ocene zadovoljstva mogu da se promene kada korisnici razmisle o svojoj odluci o kupovini. Istraživanja pokazuju da uticaj negativnih doživljaja, koji se duže pamte od pozitivnih, ostavljaju veće posledice na procenu zadovoljstva tokom vremena.

Društveno prihvatljivi odgovori – opisuju sklonost ispitanika da pružaju informacije za koje veruju da su društveno prihvatljive.

Raspoloženje – poslednji faktor koji može da utiče na ocenu zadovoljstva jeste raspoloženje ispitanika dok popunjava upitnik. Mnoga istraživanja pokazuju da pozitivno raspoloženje utiče na pozitivno ponašanje. Preciznije rečeno dobro raspoloženi ispitanici iznose pozitivnije stavove, usluge ocenjuju pozitivnije, imaju sklonost da posmatraju pozitivniju stranu stvari i da pozitivno ocenjuju ljude.

Da li su upitnici vredni potrošenog vremena i novca?

Imajući u vidu brojne faktore koji mogu da iskrive „ pravu „ sliku ocene zadovoljstva korisnika turističkih usluga, možemo se zapitati da li su upitnici vredni potrošenog vremena i novca. Ocene zadovoljstva korisnika turističkih usluga mogu se svrstati pod Hotornov efekat, tj. Upitnici o zadovoljstvu korisnika mogu da povećaju nivo zadovoljstva korisnika bez obzira na turističku uslugu koja se procenjuje.

Sve u svemu, uprkos svim mogućim komplikacijama i imajući u vidu koristi koje potiču od zadovoljstva korisnika, kada preduzeća koriste izveštaje o zadovoljstvu sa drugim merema, koje će bite opisane kasnije, pružena informacija je dragocena.

Visoko zadovoljstvo korisnika turističkih usluga ne znači da će preduzeće zauvek zadržati svoje korisnike. Zapravo, prema jednog grupi stručnjaka, u proseku 65% do 85% korisnika koji prelaze kod konkurencije kažu da su bili zadovoljni ili veoma zadovoljni prethodnim pružaocima usluge. Pet kritika na temu kako zadovoljstvo korisnika turističkih usluga utiče na njihovo zadržavanje pruža uvid u razloge zbog kojih preduzeća sa visokim ocenama zadovoljstva mogu potencijalno da izgube svoje korisnike.

Prvo, istraživanja zadovoljstva usmerena su na pitanja da trenutne potrebe korisnika turističkih usluga budu zadovoljene, ali ne ispituju buduće potrebe korisnika. Kako se potrebe korisnika menjaju, oni će tražiti preduzeće koje najbolje ispunjava novu grupu potreba.

Druga kritika istraživanja zadovoljstva korisnika zasniva se na tome što su istraživanja usmerena na registrovane žalbe.

Treća kritika se odnosi na to da su istraživanja zadovoljstva korisnika obično usmerena na globalne atribute i ignorišu operativne elemente. Na primer, preduzeća u upitnicima često formulišu pitanja o zadovoljstvu korisnika, koristeći široke, globalne tvrdnje kao što su „ preduzeće pruža dobru turističku uslugu“ i „ preduzeće ima dobre pružaoce turističkih

usluga“. Ovakvim izjavama zanemaruju se operativni elementi koji čine ove tvrdnje. Primeri operativnih elemenata koji mere učinak zaposlenih obuhvataju kontakt očima, poznavanje turističkog proizvoda, ljubaznost...

Četvrta kritika istraživanja zadovoljstva korisnika turističkih usluga zasniva se na činjenici da zaposleni često nisu obuhvaćeni istraživanjem putem upitnika. Zadovoljstvo zaposlenih upravlja lojalnošću korisnika. Percepcija zaposlenih u vezi sa sistemom isporuke usluge mora da se uporedi sa percepcijom korisnika. Taj proces zaposlenima u turističkim preduzećima pruža informacije o učinku preduzeća i uverava zaposlene u turističkom preduzeću i korisnike turističkih usluga da se nalaze na istoj strani. Kao interni korisnici, zaposleni često daju vredne sugestije za unapređenje operacija turističkog preduzeća.

Peta kritika smatra da su neka preduzeća ubeđena da korisnici ne znaju šta žele i da je ponekad najbolja strategija ignorisati korisnika, posebno kad treba da se uvede inovacija proizvoda.

Slušanje korisnika turističkih usluga zaista ima svoje mane. Korisnici turističkih usluga su često usmereni na trenutne potrebe i imaju poteškoća u vremenskom projektovanju svojih potreba u budućnosti. Neki stručnjaci smatraju da je najbolja informacija o korisniku dobijena slobodnim posmatranjem umesto tradicionalnih tehnika ispitivanja „ignorišiti ono što vaši potrošači govore, obratite panju na ono što rade“.⁸⁸

4.3.1. Zona tolerancije

Kako su turističke usluge heterogene, korisnici očekuju određene varijacije u isporuci usluge od jedne do druge lokacije, pa čak i iz dana u dan kod istog pružaoca turističke usluge. Korisnici turističkih usluga koji prihvataju ove varijacije razvijaju zonu tolerancije koja pokazuje razliku između željene i prihvatljive turističke usluge. Zona tolerancije širi se i skuplja u zavisnosti korisnika, pa čak i kod istog, u zavisnosti od usluge i uslova pod kojim se pruža turistička usluga. Na zonu tolerancije mogu uticati i drugi faktori kao što je cena. Tipično sa rastom cene zona tolerancije se smanjuje jer željena turistička usluga počinje da dominira, a korisnik sve manje oprašta nemarnu uslugu.⁸⁹

⁸⁸ Bateson John E. G., Hoffman K. Douglas, Marketing usluga, Data status, Beograd, 2012, str. 302- 309

⁸⁹ Bateson John E. G., Hoffman K. Douglas, Marketing usluga, Data status, Beograd, 2012, str. 314

5. Istraživanje o percepciji kvaliteta hotelskih usluga prema *Servuction* modelu

5.1. Metodologija istraživanja

Kvantitativno istraživanje sprovedeno je putem upitnika, prilog 1, u periodu tokom 2014 god. Na osnovu prikupljenih podataka urađene su analize i zaključci o zadovoljstvu i percepciji korisnika turističkih usluga. Ciljna grupa u ovom istraživanju su korisnici turističkih usluga iz neposrednog okruženja istraživača. U istraživanju je učestvovalo 50 ispitanika.

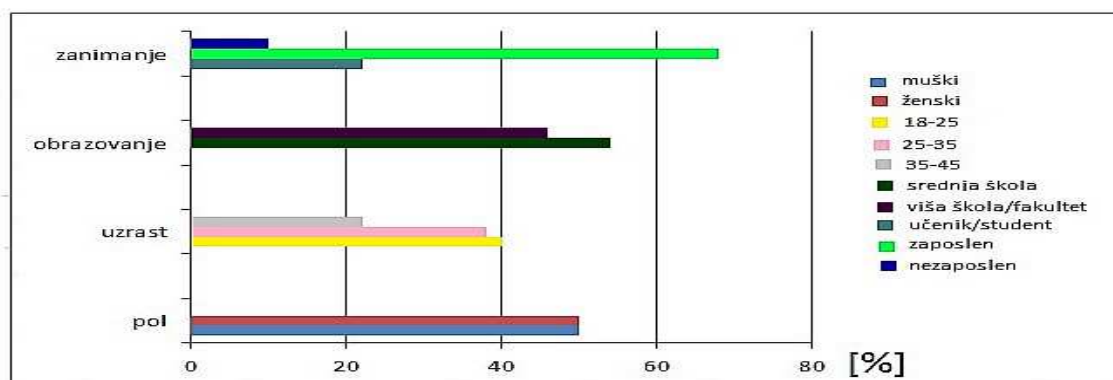
Kreiran je nestandardni upitnik od 10 pitanja zatvorenog tipa, gde su svi ispitanici zaokruživali po jednu tvrdnju za koju smatraju da je najbitniji faktor kod donošenja odluke pri odabiru hotelskog smeštaja, a deo pitanja je za odgovor imao ponuđenu skalu koja se sastojala od brojeva 1,2,3,4,5, gde je 1 – neće uticati, 2 donekle će uticati, 3 nemam stav, 4, veoma će uticati i 5 biće presudno.

Anketiranje je obavljeno neposrednim putem, lično od strane istraživača. Proces anketiranja po ispitaniku je trajao 10 minuta.

5.2. Rezultati istraživanja i diskusija

Demografske karakteristike ispitanika prikazane su u tabeli 3.1. Od ukupnog broja ispitanika 50 % su osobe muškog pola i 50 % ženskog pola, uzrasta od 18 – 45 god. , od toga 40 % čine ispitanici od 18 do 25 godina, 38 % čine ispitanici od 25 do 35 godina i 22 % čine ispitanici od 35 do 45 godina starosti.

Grafik. 5.1. Grafički prikaz demografskih karakteristika ispitanika



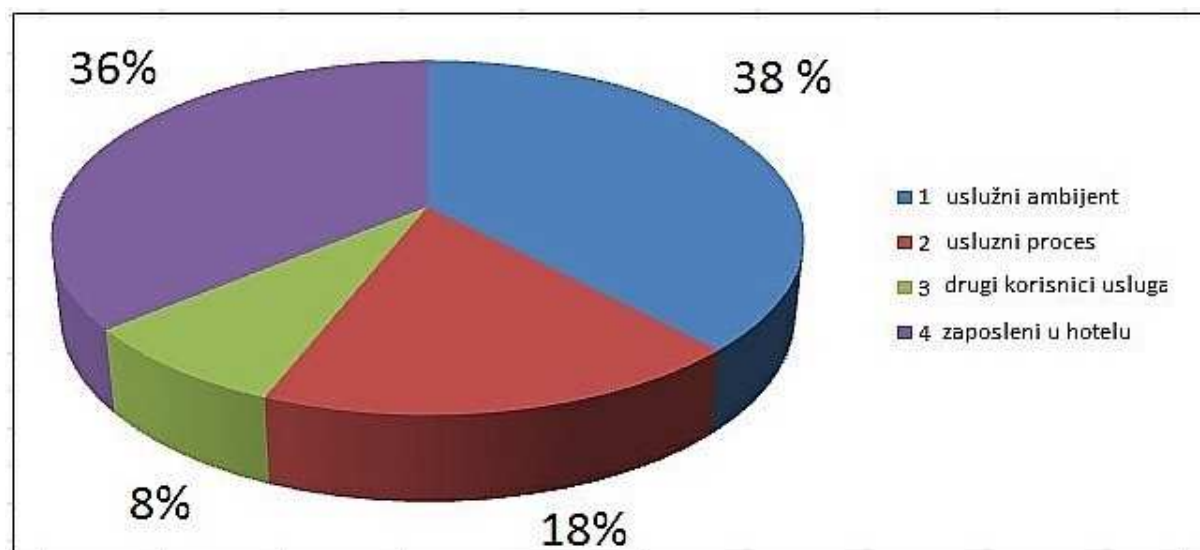
Što se tiče obrazovne strukture 54 % ispitanika ima završenu srednju školu, 46 % ima završen fakultet ili višu školu. 22 % ispitanika čine studenti, 68 % zaposlena lica i 5 % nezaposleni.

Tabela 5.1. Demografske karakteristike ispitanika

Pol	Broj	Uzrast	Broj	Obrazovanje	Broj	Zanimanje	Broj
Muški	25	18 - 25	20	Osnovna škola	/	Student	11
Ženski	25	25 - 35	19	Srednja škola	27	Zaposlen	34
		35 - 45	11	Viša / fakultet	23	nezaposlen	5

Jedno od pitanja pitanja odnosilo se na to da li ispitanici posećuju hotele. Analizirano je koji od elemenata servuction modela najviše utiče na odluku prilikom izbora hotelskog preduzeća. Rezultati pokazuju da na 38 % ispitanika najviše utiče uslužni ambijent, na 36 % najviše utiču zaposleni u hotelu, na 18 % procenata utiče uslužni proces, a na 8 % utiču drugi korisnici usluga.

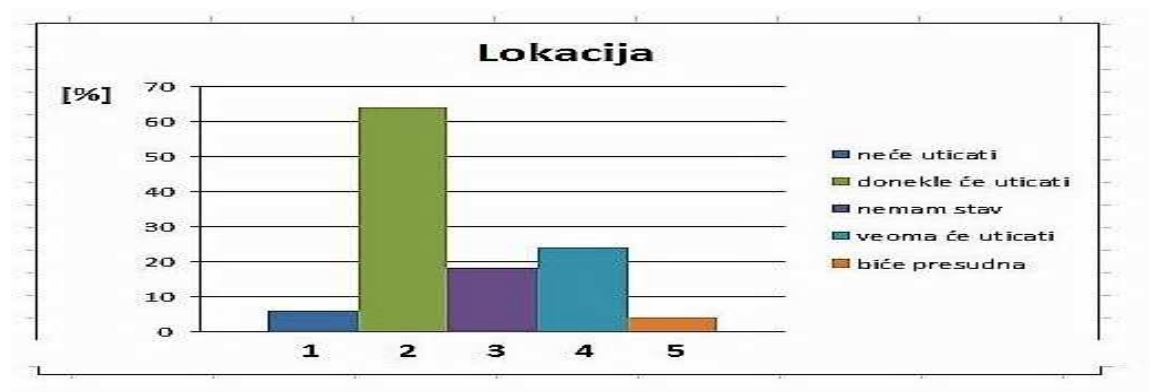
Grafik. 5.2. Grafički prikaz uticaja elemenata SERVUCTION modela



U nastavku upitnika ispitanici su davali pojedinačne ocene za svaki od elemenata servuction modela, na skali od 1 do 5, gde je 1 – neće uticati, 2 donekle će uticati, 3 nemam stav, 4, veoma će uticati i 5 biće presudno.

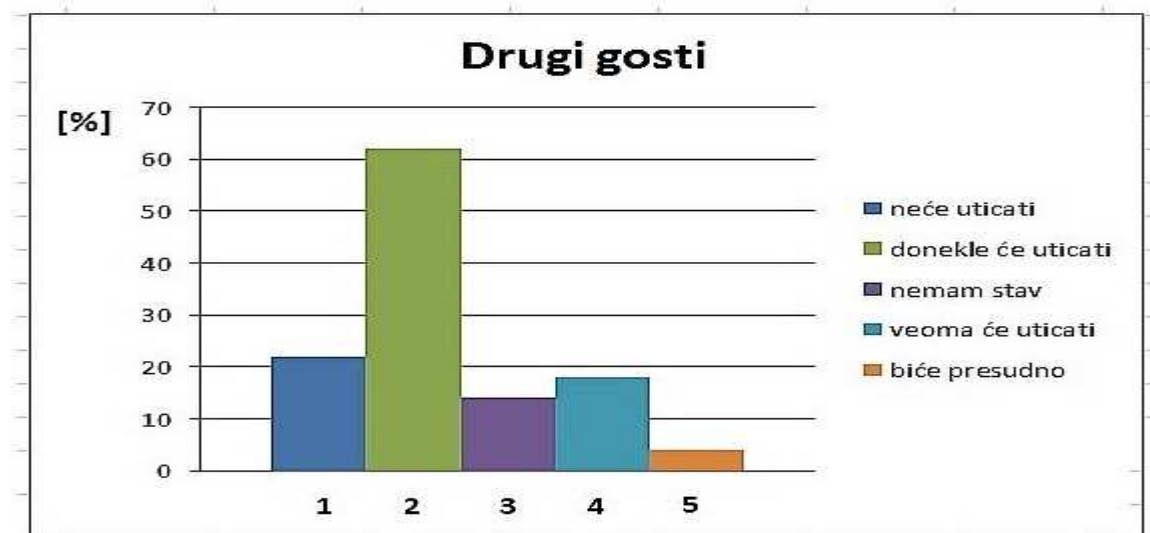
Na pitanje u kojoj meri na njih utiče lokacija hotela 6 % ispitanika se izjasnilo da na njih lokacija neće uticati, 32 % da će donekle uticati, 18 % nema stav, na 24 % će veoma uticati, a za 8 % ispitanika će biti presudna.

Grafik. 5.3. Grafički prikaz uticaja lokacije hotela na ispitanike

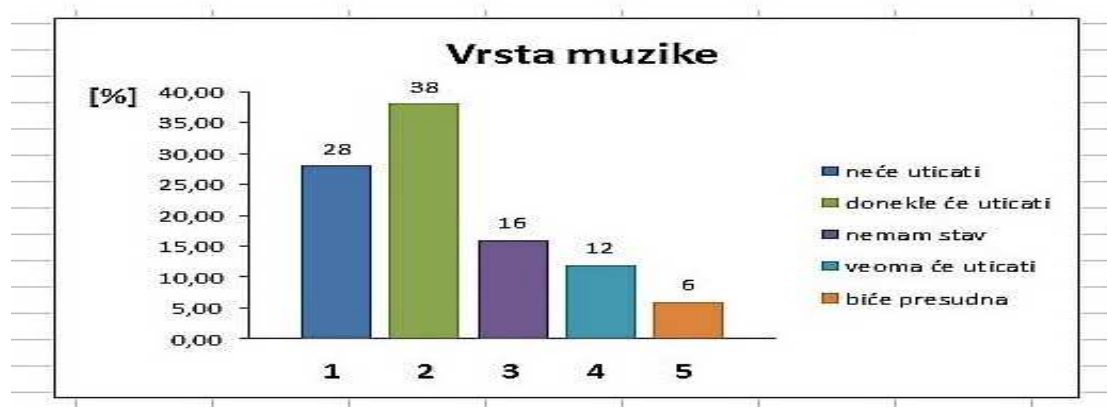


Na pitanje u kojoj meri će na njih uticati drugi korisnici usluga koji odsedaju u hotelu 22 % ispitanika se izjasnilo da na njih neće uticati drugi korisnici, 62 % da će donekle uticati, 14 % nema stav, 18 % da će veoma uticati i za 4 % ispitanika će to biti presudno.

Grafik. 5.4. Grafički prikaz uticaja drugih gostiju na ispitanike



Na pitanje u kojoj meri će uticati vrsta muzike koja se pušta u prostorijama hotela 28 % se izjasnilo da na njih neće uticati, 38 % da će donekle uticati, 16 % nema stav, 12 % da će veoma uticati i za 6 % će biti presudno.

Grafik. 5.5. Grafički prikaz uticaja vrste muzike na ispitanike

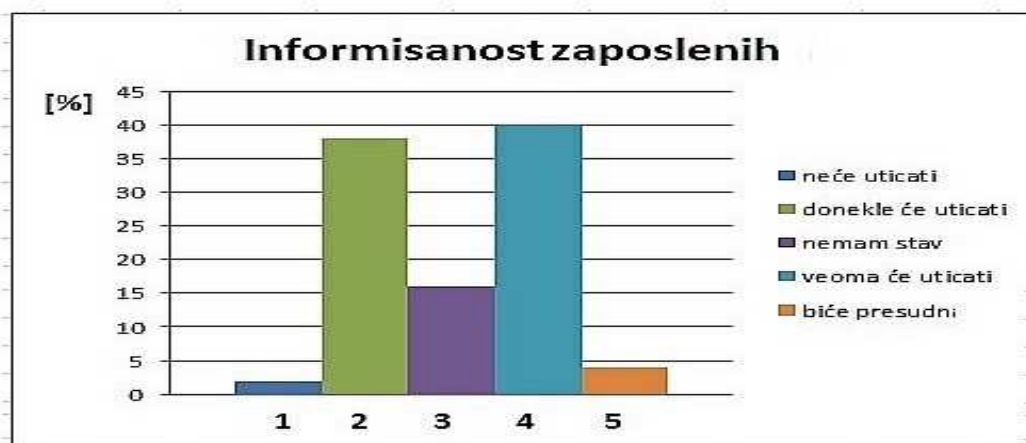
Na pitanje u kojoj meri na njih utiče brzina kojom je njihova usluga isporučena nijedan ispitanik nije rekao da na njega ne će uticati brzina kojom je usluga isporučena, na 28 % će donekle uticati, 0 % nema stav, 50 % ispitanika se izjasnilo da će veoma uticati, 22 % da će biti presudna.

Grafik. 5.6. Grafički prikaz uticaja brzine pružanja usluge na ispitanike

Na pitanje u kojoj meri na njih utiče ljubaznost zaposlenih u određenom hotelu 0 % se izjasnilo da ne će uticati, na 12 % će donekle uticati, 0 % nema stav, na 52 % će veoma uticati, a za 36 % ispitanika će biti presudna.

Grafik. 5.7. Grafički prikaz uticaja ljubaznosti zaposlenih na ispitanike

Na pitanje u kojoj meri na njih utiče informisanost zaposlenih o uslugama turističkog preduzeća 2 % se izjasnilo da na njih neće uticati, 38 % da će donekle uticati, 16 % nema stav što se tiče ovog pitanja, na 40 % će veoma uticati, a za 4 % će biti presudno.

Grafik. 5.8. Grafički prikaz uticaja informisanosti zaposlenih na ispitanike

Na pitanje u kojoj meri na njih utiče profesionalnost zaposlenih u određenom hotelu na 0 % neće uticati, na 14 % će donekle uticati, 6 % nema stav, na 64 % će veoma uticati, a za 16 % će biti presudno.

Grafik. 5.9. Grafički prikaz uticaja profesionalizma zaposlenih na ispitanike

Na pitanje da li su stalni gosti u nekom hotelu 26 % je odgovorilo da jeste, a 74 % da nije.

Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja možemo zaključiti da na korisnike turističkih usluga najveći uticaj imaju elementi uslužnog ambijenta, a i da zaposleni u preduzećima turističke privrede imaju značajan uticaj, dok uticaj druga dva elementa servuction modela imaju znatno manji uticaj na korisnike turističkih usluga ali da ni oni nisu zanemarljivi kada je u pitanju percepcija korisnika.

Zaključak

Uslužni sektor privrede se u poslednjih nekoliko decenija veoma ubrzano razvija i ima sve veće učešće u privrednom razvoju svih zemalja. Zemlje sa razvijenim uslužnim sektorom su najčešće i najbogatije zemlje sveta. Iz tog razloga privrede širom sveta nastoje da se transformišu od poljoprivrede preko industrije u uslužnu privredu. Zbog svih tih pozitivnih efekata uslužnog sektora veoma je bitno izučavanje marketinga usluga. Posebno veliki značaj ima turizam koji kao jedna od uslužnih delatnosti veoma pozitivno utiče na razvoj privrede svih zemalja. Teorija marketinga se danas fokusirala na to kako prilagoditi ponudu zahtevima i potrebama potrošača.

U današnjim uslovima na turističkom tržištu veoma bitno da se određeno turističko preduzeće bavi marketing aktivnostima, kako bi se na osnovu utvrđenih ciljnih tržišta odabrala odgovarajuća marketing strategija, odabrali odgovarajući fizički elementi koji će okruživati turističku uslugu i izvršilo diferenciranje usluge preduzeća u odnosu na konkurentne alternative i privukli određeni tržišni segmenti. Bez privlačenja korisnika nema profita budućnosti za uslužno preduzeće, a korisnici se jedino mogu privući ukoliko se zadovolje njihove specifične želje i potrebe.

U današnjim uslovima na turističkom tržištu je veoma bitno turističkom preduzeću da se upozna sa potrebama potencijalnih potrošača kako bi se stvorio proizvod po potrošačevim potrebama čija vrednost prevazilazi potrošačeva potraživanja i tako doći do satisfakcije potrošača koja dalje pozitivno utiče na dalji rast preduzeća i profitabilnost. Takođe zadovoljni korisnici turističkih usluga pozitivnom usmenom propagandom utiču na druge korisnike turističkih usluga.

S obzirom da se turističke usluge razlikuju od robe zbog svoje heterogenosti, neodvojivosti, netrajnosti i neopipljivosti potrebno je omogućiti bar neke fizičke dokaze kako bi korisnici turističkih usluga lakše percipirali kvalitet usluge i lakše se odlučili za kupovinu turističke usluge. Svaki od četiri faktora *servuction modela* to omogućuju korisnicima, a to su korisnici turističkih usluga i pružaoci turističkih usluga koji su u međusobnoj interakciji i utiču jedni na druge, uslužni sektor se zasniva na ljudima i zahteva talentovane menadžere koji mogu da upravljaju odnosima između potreba turističkih preduzeća, zaposlenih i svojih korisnika; uslužni ambijent koji takođe ima pozitivne i negativne uticaje, čine ga kako fizički tako i socijalni elementi, on igra presudnu ulogu u oblikovanju očekivanja; organizacije i sistemi koji su jedan od jako bitnih faktora koji utiče na poslovanje uslužnog preduzeća.

Možemo zaključiti da je veoma bitno za jedno turističko preduzeće da na vreme prepozna zahteve i želje korisnika turističkih usluga kako bi odreagovalo na vreme i samim tim stvorilo odgovarajući proizvod koji će privući što veći broj korisnika turističkih usluga i uticati na njih da se iznova vraćaju, što ima višestruke pozitivne efekte na poslovanje preduzeća.

Da bi se to postiglo potrebno je pored kreiranja fizički opipljivih elemenata da se kreira određeno psihološko okruženje koje će izazvati određene subjektivne reakcije i uticati na to da se kod korisnika stvori nezaboravno iskustvo. Potrebno je da svako pružanje usluge prati određeni događaj koji će delovati prijatno na korisnike turističkih usluga i urezati se u njihovo sećanje. Potrebno je da postoji nešto novo i drugačije što će ih prvo privući, a kasnije uticati i na njihovo ponovno vraćanje u turističko preduzeće. Sve ovo veoma će uticati na satisfakciju korisnika i dalje na lojalnost.

U današnim tržišnim uslovima od velikog značaja je da se turističko preduzeće bavi marketing aktivnostima, kako bi se na osnovu utvrđenih ciljnih tržišta odabrala odgovarajuća marketing strategija, odabrali odgovarajući fizički elementi koji će okruživati uslugu i izvršilo diferenciranje usluge preduzeća u odnosu na konkurentne alternative i privukli korisnici. Bez privlačenja korisnika nema profita u budućnosti za uslužno preduzeće, a korisnici se jedino mogu privući ukoliko se zadovolje njihove specifične želje i potrebe. Da bi se sve ovo postiglo i prepoznale specifične želje i potrebe potrebno je izvršiti merenje zadovoljstva korisnika turističkih usluga putem različitih metoda i tehnika za merenje, koje nam daju različite korisne informacije o tome šta preduzeće radi dobro, a šta je potrebno menjati.

Literatura

1. Barjaktarović D. Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
2. Bateson. G. John, Douglas Hopffman. Marketing usluga, Data status, Beograd, 2012.
3. Bitner, M. J. "Servicescape: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, (1992), Journal of Marketing, 56(2), 57-71.
4. Blešić.I, Romelić.J, Bradić.M. Primena modifikovanog SERVQUAL modela u oceni kvaliteta hotelskih usluga na primeru zapadnomoravske banjske zone, prirodno – matematički fakultet , Novi Sad, 2009.
5. Bradley M. , Lang P. Affective reactions to acoustic stimuli, Psychophysiology, Cambrige University Press, USA, 2000.
6. Buhallis. D. Strategic use of information technologies in the tourism industry, University of Wensminster, London, 2000.
7. Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
8. Donnelly M. Building costumer loyalty, Waterford Institute of Technology, Waterford, 2009.
9. Galičić V., Ivanović S. Informaciona tehnologija i organizaciona kultura hotelskih preduzeća, Fakultet za turistički i hotelski menadzment, Rijeka, Hrvatska, 2006.
10. Kancir. R. Marketing usluga, Beogradska Poslovna škola, 2007.
11. Kimbell L. Siedel P. Designing for service, Said Business School, 2008.
12. Kostić E. Merenje zadovoljstva korisnika usluge na primeru delta DMD- a, Časopis za marketing teoriju I praksu, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2010, broj.4.

13. Kotler F. Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o, Zagreb, 2010.
14. Kotler F. Principi marketinga, Mate doo, Beograd 2009.
15. Lin Ingrid Y. Evaluating a servicescape: the effect of cognition and emotion, International Journal of Hospitality Management 23 (2004)
16. Lindstorm M. Brand Sense – Build Powerful Brands Through Touch, Taste, Smell, Sight And Sound, Free Press, New York, 2009.
17. Marković D. Osnovi grafičkog dizajna, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
18. Martin- Ruiz. D. Creating customer value through service experiences, Tourism and hospitality Management, Vol. 18, No. 1, 37, 2012.
19. Nunko R. Structural relationship among service quality, satisfaction and loyalty, University of Mauritius, Mauritius, 2013.
20. Orsingher, C. and Marzocchi, G.L. (2003), "Hierarchical representation of satisfactory consumer service experience", International Journal of Service Industry Management, 14(2) 200-216
21. Robinson, Leigh. Committed to quality: the use of quality schemes in UK public leisure services," Managing Service Quality, vol. 2003: 13(3), p. 247-55
22. Rutkin K. User preference of interior design elements in hotel lobby spaces, University of Florida, 2005
23. Sudzuk D. Marketing usluga, Visoka škola strukovnih studija, Valjevo, 2010.
24. Tuzun I. K. The Link Between Hotel Attributes And Customer Satisfaction, 2010 EABR & ETLC Conference Proceedings, Dublin, Ireland.

-
- 25.** Unković S. Zecević B. *Ekonomika u turizmu*, centar za izdavačku delatnost Ekonomskog Fakulteta u Beogradu, 2004.
- 26.** Veljković S. *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
- 27.** Zeithaml, Valerie A. & Bitner, Mary J. *Services Marketing: Integrating customer focus across the firm*, 2nd ed., Irwin/ McGraw-Hill, Boston, M.A, 2000.
- 28.** Živković. R. *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
- 29.** Živković R., Gajić J., Brdar I. *Turisti kao pokretači inovacija u turizmu*, VIII Međunarodni naučni skup, Turizam: Izazovi i mogućnosti, Trebinje, 2012.

Ostali izvori

Patricia Sellers, „Getting costumers to love you,,. Fortune.

<http://www.putoholicari.com/neobicni-hoteli-prvi-dio-538/>

Prilog 1. Upitnik

<i>pol</i>	<i>uzrast</i>	<i>Obrazovanje</i>	<i>Zanimanje</i>
Muški	18 – 25	Osnovna škola	Učenik / Student
Ženski	25 – 35	Srednja škola	Zaposlen
	35 - 45	Viša škola/ Fakultet	Nezaposlen

Molim Vas da popunite anketu zaokruživanjem samo jednog odgovora po pitanju !

1. Da li odsedate u hotelima?

Da Ne

2. Šta od navedenih faktora ima najveći uticaj na vaše donošenje odluke o korišćenju hotelskih usluga?

* **Uslužni ambijent** (enterijer hotela, eksterijer hotela, osvetljenje, boja fasade, lokacija hotela, uniforme zaposlenih u hotelu...)

* **Uslužni proces** (brz proces prilikom rezervisanja smeštaja, brz proces prilikom prijavljivanja...)

* **Drugi korisnici usluga** (gosti koji dolaze u hotel...)

* **Zaposleni u hotelu** (efikasnost, ljubaznost, profesionalizam, informisanost...)

3. Na skali od jedan do pet odredite u kojoj meri će na vaš izbor hotela uticati lokacija hotela.

1	2	3	4	5
Neće uticati	Donekle će uticati	Nemam stav	Veoma će uticati	Biće presudna

4. Na skali od jedan do pet odredite u kojoj meri će na vaš izbor hotela uticati drugi gosti hotela koji odsedaju u njemu.

1	2	3	4	5
Neće uticati	Donekle će uticati	Nemam stav	Veoma će uticati	Biće presudno

5. Na skali od jedan do pet odredite u kojoj meri će na vas uticati vrsta muzike koja se pusta u prostorijama hotela?				
1	2	3	4	5
Neće uticati	Donekle će uticati	Nemam stav	Veoma će uticati	Biće presudna
6. Na skali od jedan do pet odredite u kojoj meri na vas utiče brzina kojom je vaša usluga isporučena.				
1	2	3	4	5
Neće uticati	Donekle će uticati	Nemam stav	Veoma će uticati	Biće presudna
7. Na skali od jedan do pet odredite u kojoj meri na vas utiče ljubaznost zaposlenih u određenom hotelu.				
1	2	3	4	5
Neće uticati	Donekle će uticati	Nemam stav	Veoma će uticati	Biće presudna
8. Na skali od jedan do pet odredite u kojoj meri na vas utiče informisanost zaposlenih o uslugama turističkog preduzeća.				
1	2	3	4	5
Neće uticati	Donekle će uticati	Nemam stav	Veoma će uticati	Biće presudna
9. Na skali od jedan do pet odredite u kojoj meri na vas utiče profesionalizam zaposlenih.				
1	2	3	4	5
Neće uticati	Donekle će uticati	Nemam stav	Veoma će uticati	Biće presudna
10. Da li ste stalni gost u nekom hotelu?				
Da	Ne			

