

UNIVERZITET SINGIDUNUM

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

**KREIRANJE LOJALNOSTI POTROŠAČA U
TURISTIČKIM AGENCIJAMA**

- master rad -

Mentor :

Prof. dr Radmila Živković

Kandidat:

Šećković Slavica,

br.indeksa 16/2007

Beograd, 2008.

KREIRANJE LOJALNOSTI POTROŠAČA U TURISTIČKIM AGENCIJAMA

Rezime

Turističke agencije predstavljaju najrasprostranjeniji oblik posredovanja između turističke tražnje i ponude. Težnja za kvalitetom u njihovom poslovanju je put koji se nikada ne završava. Danas je to put kojim moraju ići sve uspješne kompanije turističke industrije. Kroz programe totalnog kvaliteta (**TQM – Total Quality Management**) menadžeri teže da eliminišu nedostatke i povećaju *percepciju potrošača* o kvalitetu proizvoda. Kvalitet koji uslužno preduzeće bude pružilo u tržišnoj utakmici, biće ocenjen od strane potrošača. Da bi opstale i uspele na dugi rok, turističke agencije moraju biti sposobne da zadovolje potrebe svojih sadašnjih i potencijalnih putnika. **Zadovoljstvo** korisnika usluga turističke agencije (turista) predstavlja jedan od ključnih faktora postizanja *konkurentске prednosti* ovih privrednih subjekata. Krajnji cilj koji želi da ostvari svako marketing orijentisano preduzeće je **lojalnost potrošača**. Nacrt Standarda ISO/DIS 10018:2002 pod nazivom *Postupak rešavanja reklamacija – Smernice za organizacije*, daje uputstva kako da se efektivnom primenom definisanog postupka rešavanja reklamacija i eliminacijom njihovih uzroka, utiče na porast zadovoljstva korisnika i drugih interesnih strana, kao i reputacije na tržištu. Očekuje se da će se i turističke agencije i organizatori putovanja u smislu uvođenja **programa 'učestalih potrošača'** ugledati na hotele, avio-kompanije i rent-a-car preduzeća i osmisli sopstvene programe lojalnosti potrošača. Oni koji u današnje vreme putuju preko agencija traže nešto više od onoga što se lako može naći na internetu; sve više prepoznaju ekspertizu turističkog agenta i vrednost rada turističke agencije i spremni su da plate za ovu uslugu. Istovremeno, pojavila se i nova konkurencija na tržištu, i to u obliku **'on-line turističkih agencija'**. **Menadžment odnosa sa potrošačima (Customer Relationship Management)** omogućava kompanijama da prikupe informacije koje su im potrebne da kreiraju *detaljne profile potrošača* koje zatim mogu da koriste u primeni *marketing strategija baziranih na personalizovanim ponudama*. Zbog istovremenosti *proizvodnje i potrošnje u turističkoj industriji*, teže je otkriti greške pre nego one stignu do potrošača, što postizanje kvaliteta i na osnovu njega lojalnosti potrošača za agencije čini još težim zadatkom.

Ključne reči: turistička agencija, kvalitet, elementi kvaliteta u turističkoj agenciji, satisfakcija i lojalnost potrošača, očekivana usluga, orijentisanost na potrošača, privlačenje, zadržavanje i razvoj potrošača, isporučena vrednost potrošaču, savremene uloge turističkih agencija, budžetiranje,...

CREATING CUSTOMER LOYALTY IN TRAVEL AGENCIES

Abstract

Travel agencies represent the widest form of mediation between tourist demand and tourist supply. Tendency towards quality in their business is like a journey that never comes to an end, but that is a journey that all the successful companies from travel industry must follow. Through the programmes of **Total Quality Management**, managers want to eliminate the faults and make the *customer perception* of the product/service quality even greater. The *quality* which is given by one service company in the market game, will be estimated by the customers. In order to survive and succeed on a long term basis, tourist agencies have to be capable to fulfill the needs of their current and future customers. **Satisfaction** of the users of services of one travel agency (tourists) represents one of the key factors of accomplishing *competitive advantages* of these business subjects. The final aim which every marketing oriented company wants to achieve is the **customer loyalty**. An outline of the *Standard ISO/DIS 10018:2002 under the title Procedure of Solving Complaints – Guidelines for Organizations*, gives instructions how to affect the growth of the customer satisfaction and the satisfaction of other stakeholders, as well as the reputation on the market, with the effective application of defined procedures of solving complaints and eliminating their causes. Tourist agencies and touroperators are expected to emulate on hotels, air and rent-a-car companies by introducing **‘frequent user’ programmes** and constructing their own customer loyalty programmes. Those that travel via agencies nowadays want more than they can easily find on the internet; they recognize the value of the travel agency work and are ready to pay for this service. In the same time, new competition has appeared on the market, in the form of **‘on-line travel agencies’**. **Customer Relationship Management** makes it possible for companies to gather information they need in order to create *detailed customer profiles* which can later be used in the application of *marketing strategies based on personalized offers*. Because of the *simultaneity of the production and the consumption in the travel industry*, it is harder to reveal the mistakes before they approach the customers. This makes the achieving of quality and the customer loyalty in travel agencies even more difficult.

Keywords: travel agency, quality, elements of quality in travel agencies, customer satisfaction and customer loyalty, expected service, customer orientation, attracting, keeping and developing customers, customer delivered value, contemporary roles of travel agencies, budgeting...

SADRŽAJ

UVOD

1. MESTO I ULOGA TURISTIČKE AGENCIJE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

2. ODREDNICE KVALITETA U TURISTIČKOM PREDUZEĆU

2.1. Pojam kvaliteta u turističkoj agenciji

2.2. Kriterijumi za ocenu kvaliteta usluge turističke agencije

2.3. Konceptija totalnog kvaliteta i njena primena

3. PRIVLAČENJE, ZADRŽAVANJE I RAZVOJ POTROŠAČA U TURISTIČKIM PREDUZEĆIMA

3.1. Satisfakcija potrošača

3.2. Lojalnost potrošača

3.2.1. Kreiranje lojalnosti brendom

3.2.2. Kreiranje lojalnosti pomoću kvaliteta

3.2.3. Program 'učešćalnih potrošača' kao strategija kreiranja lojalnosti

3.2.4. Kreiranje lojalnosti u turističkim agencijama

3.3. Menadžment odnosa sa potrošačima (Customer Relationship Management)

4. INOVACIJE U POSLOVANJU TURISTIČKIH AGENCIJA

4.1. Inovirani metodi kreiranja vrednosti za potrošače u turističkim preduzećima

4.2. Turističke agencije budućnosti

5. DISSATISFAKCIJA I POSTUPAK REŠAVANJA REKLAMACIJA POTROŠAČA

6. BUDŽETIRANJE I FINANSIJSKA KONTROLA – PRIMENA NA PRIMERU TURISTIČKE AGENCIJE ZAKLJUČAK

LITERATURA

PRILOG

UVOD

Tražnja i ponuda su u turizmu prostorno odvojene. Na strani tražnje za putovanjima nalazi se veliki broj njenih nosilaca, a na strani ponude veliki broj raznih delatnosti učestvuje u zadovoljenju potreba stranih i domaćih turista. Dakle, tržište je heterogeno kako sa stanovišta ponude, tako i sa stanovišta tražnje. *Heterogenost ponude* proizilazi odatle što se nude različiti proizvodi, usluge, različite su njihove karakteristike, ali i način na koji se oni nude na tržištu. Razlike u potrebama, stavovima i načinima reagovanja potrošača na pojedine komponente ponude, objašnjavaju *heterogenost tražnje*. Sve ovo ukazuje na veliki značaj svojevrsnog ukрупnjavanja heterogene turističke tražnje i ponude. **Upravo turističke, odnosno putničke agencije, se javljaju kao najrasprostranjeniji oblik posredovanja između turističke tražnje i ponude.**

Turistička industrija podrazumeva visok stepen kontakata i koordinacije između zaposlenih i potrošača. Totalni kvalitet ne može da se postigne nikada. Zaposleni će praviti greške i sistemi će padati. **Težnja za kvalitetom je put koji se nikada ne završava, ali danas je to put kojim moraju ići sve uspešne kompanije turističke industrije. Kroz programe totalnog kvaliteta menadžeri teže da eliminišu nedostatke i povećaju percepciju gostiju o kvalitetu proizvoda.** Kompanije koje ne uspeju da obezbede kvalitetne proizvode mogu se izložiti opasnosti značajnih dodatnih troškova.

U svakom slučaju, kvalitet koji uslužno preduzeće bude pružilo u tržišnoj utakmici, biće ocenjen od strane potrošača.

Da bi opstale i uspele na dugi rok, turističke agencije moraju biti sposobne da zadovolje potrebe svojih sadašnjih i potencijalnih putnika. Zato se one ne bave proizvodnjom i prodajom turističkih usluga, već zadovoljenjem potreba svojih korisnika. **Turisti od agencije ne očekuju proizvod/uslugu, već određene koristi.**

Zadovoljstvo korisnika usluga turističke agencije (turista) predstavlja jedan od ključnih faktora postizanja konkurentске prednosti turističkih agencija. Postizanje zadovoljstva turista nalazi se u tesnoj vezi sa ostvarivanjem ciljeva menadžmenta kvalitetom. Zadovoljenje korisnika predstavlja mišljenje do kojeg su ispunjeni njegovi zahtevi, odnosno nivo "potrošnje" usluge. Posebna pažnja treba da se posveti onim aspektima kvaliteta koji mogu da utiču na promenu u zadovoljstvu korisnika i analizi žalbi turista.

Krajnji cilj koji želi da ostvari svako marketing orijentisano preduzeće je lojalnost potrošača. To su potrošači koji se uvek iznova zadovoljni vraćaju preduzeću i njegovim proizvodima i uslugama, pozitivnom usmenom propagandom utiču i na pridobijanje novih zadovoljnih potrošača za konkretno preduzeće i, što je najvažnije od svega, pomažu favorizovanom preduzeću da svoju ciljnu funkciju maksimizira – poveća profit.

Svako uslužno preduzeće koje se opredelilo za **koncept totalnog kvaliteta (TQM – Total Quality Management)** mora da : prepozna zahteve i želje potrošača, kreira proizvod/uslugu u skladu sa njihovim zahtevima, kreira i primeni program provere kvaliteta, stvori i sprovede program obuke zaposlenih.

Nacrt standarda ISO/DIS 10018:2002 pod nazivom *Postupak rešavanja reklamacija – Smernice za organizacije*, daje uputstva organizaciji kako da kroz efektivnu primenu definisanog postupka rešavanja reklamacija i eliminaciju njihovih uzroka, utiče na porast zadovoljstva korisnika, drugih interesnih strana i svoje reputacije na tržištu.

Čitav niz problema prouzrokovanih globalizacijom tržišta naveo je **ISO organizaciju da analizira postupak rešavanja reklamacija i donese ovakav standard**. Prihvatanje jedinstvenog pristupa rešavanju reklamacija izbrisalo bi teritorijalne, jezičke, proceduralne i mnoge druge prepreke na putu ka zadovoljenju zahteva korisnika. Kvalitet informacija prikupljenih kroz postupak rešavanja reklamacija, omogućio bi organizaciji da izabere odgovarajuće **mere za eliminaciju uzroka problema i poboljšanje kvaliteta proizvoda**.

Program 'učestalih potrošača' (*frequent user programme*) je marketing strategija čiji je osnovni cilj stvaranje lojalnosti kod potrošača i na toj osnovi povećanje iskorišćenosti kapaciteta. Očekuje se da će se i turističke agencije i organizatori putovanja u ovom smislu ugledati na hotele, avio-kompanije i rent-a-car preduzeća i osmisлити sopstvene programe lojalnosti potrošača, jer one su jedine kod kojih takva strategija još uvek nije u potpunosti zaživela.

Današnji turisti su iskusni u putovanjima. Oni hoće da osete izvesnu dozu slobode. Žele da idu izvan utabanih staza i da izbegnu gužve, ali takođe hoće da u isto vreme uživaju u blagodetima 'mirne glave' koje dobijaju od putničkog agenta. Iako paket aranžmani mogu biti troškovno isplativi, oni ne izlaze uvek u susret očekivanjima potrošača. Oni koji u današnje vreme putuju preko agencija traže nešto više od onoga što se lako može naći na internetu; ljudi sve više prepoznaju vrednost rada turističke agencije i spremni su da plate za ovu uslugu.

Istovremeno se pojavila i nova konkurencija u obliku **'on-line turističkih agencija'** koje su omogućile potrošačima da lako sami rezervišu svoje avio karte. Ovo se dokazalo kao prekretnica jer je prodaja agencija bila osetno otežana. Ekstremno turbulentno poslovno okruženje vodilo je ka velikom restruktuiranju u sektoru. ***Dolazi do promene ambijenta u samim turističkim agencijama, načina pregovora i prodaje određenog aranžmana, personalizacije svakog putovanja prema željama pojedinačnog putnika.*** Sve to, kao i mnogi drugi metodi imaju za cilj obezbeđenje lojalnih potrošača i sigurnosti u poslovanju.

Na današnjem tržištu, žestoke konkurencije, kompanije moraju da prihvate marketing filozofiju. One moraju da osvoje potrošače i da se bore sa konkurencijom. ***Menadžment odnosa sa potrošačima (CRM)*** omogućava kompanijama da prikupe informacije koje su im potrebne da kreiraju detaljne profile potrošača koje zatim mogu da koriste u primeni marketing strategija baziranih na personalizovanim ponudama.

Uslužne firme koje teže ka odličnom kvalitetu moraju postaviti za cilj **'nula grešaka'**. Nažalost, teže je otkriti greške pre nego one stignu do potrošača zbog *istovremenosti proizvodnje i potrošnje u turističkoj industriji*, što postizanje kvaliteta i na osnovu njega lojalnosti potrošača za agencije čini još težim zadatkom.

METODOLOGIJA RADA

PREDMET ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja je proces kreiranja satisfakcije i lojalnosti potrošača u turističkoj agenciji koji se javlja u interakciji potrošača i celokupnog marketing miksa u agenciji. U radu se polazi od mesta i uloge turističke agencije u turizmu u koncepciji kvaliteta usluge, sa ciljem satisfakcije korisnika usluga. Analiza obuhvata pojmovno određenje kvaliteta, kao i novih uloga turističke agencije i mogućnost njihove implementacije u poslovni proces, sa ciljem postizanja boljih rezultata i stvaranja dodatne vrednosti za potrošače. Satisfakciju potrošača je moguće postići ukoliko se kreira i isporuči vrednost koja ispunjava ili prevazilazi njihova očekivanja. Polazeći od te činjenice, predmet istraživanja je obuhvatio i analizu tri savremena koncepta: koncept privlačenja, zadržavanja i razvoja odnosa sa potrošačima. Potrošači su uključeni u potrošnju procesiranjem informacija, zato je zadatak inovativne turističke agencije da privuče potrošača kombinacijom različitih inputa u svim tačkama kontakta. Potrošači danas žele proizvode, komunikacije i kampanje koje mogu da povežu i integrišu u svoj životni stil.

CILJ ISTRAŽIVANJA

Cilj ovog istraživanja je utvrditi ključne faktore za postizanje zadovoljstva potrošača i poslovne izvrsnosti u turističkoj agenciji. Pored toga cilj je utvrditi i kako će inovirane uloge turističke agencije uticati na njen opstanak u turbulentnom okruženju promena na savremenom turističkom tržištu.

METODE ISTRAŽIVANJA

Složenost predmeta istraživanja zahtevala je primenu opštih naučnih metoda (deskriptivna, komparativna, istorijska metoda) i statističkih metoda – analitičkih (metod analize, sa korelacionom i regresionom analizom, metod apstrakcije, specijalizacije, dedukcije), sintetičkih (metod sinteze, konkretizacije, generalizacije i indukcije).

HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Projektom istraživanja kreirane su sledeće hipoteze:

Generalna hipoteza:

- Orijentacija na potrošače obezbeđuje turističkoj agenciji konkretne prednosti, koje rezultiraju povećanjem profitabilnosti, rastom prihoda, povećanjem satisfakcije i kreiranjem lojalnosti potrošača.

Posebne hipoteze:

- Kreiranje vrednosti za potrošača predstavlja suštinu (najznačajniji element) upravljanja turističkim preduzećima.
- Postizanje, praćenje i održavanje kvaliteta turističkih usluga je složen proces u kome učestvuje veliki broj aktera u poslovnoj mreži u cilju obezbeđivanja putovanja koje turisti doživljavaju kao jedinstveno iskustvo.

Pojedinačne hipoteze:

- Upoznavanje svojih klijenata kroz stvaranje kvalitetnih baza podataka najpreciznije determiniše orijentisanost turističkih agencija ka stvaranju dodatnih koristi za potrošače.
- Determinante kvaliteta turističkih usluga predstavljaju osnovne smernice kojima treba da se vode svi zaposleni u turističkim agencijama.
- Lojalnost potrošača je jedan od preduslova opstanka turističkih agencija u turbulentnom okruženju promena na savremenom turističkom tržištu.

1. MESTO I ULOGA TURISTIČKE AGENCIJE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

U procesu pretvaranja turizma u masovni fenomen turističke agencije su smanjenjem cena turističkih usluga, a istovremenim povećanjem kvaliteta usluga koje pružaju, odigrale prvorazrednu ulogu. Kao što je poznato, tražnja i ponuda u turizmu su prostorno odvojene. Takođe, na strani tražnje za putovanjima nalazi se veliki broj njenih nosilaca, a na strani ponude veliki broj raznih delatnosti učestvuje u zadovoljenju potreba stranih i domaćih turista. Dakle, i

ponuda i tražnja su usitnjene, i veliki je značaj njihovog ukupnjavanja od strane delatnosti specijalizovanih organizacija u oblasti posredovanja između tražnje i ponude. **Upravo turističke, odnosno putničke agencije, se javljaju kao najrasprostranjeniji oblik posredovanja između turističke tražnje i ponude.** Da bi uspešno obavljale ovu svoju osnovnu delatnost, moraju izuzetno dobro poznavati sve elemente vezane za turističku tražnju i ponudu i biti u stanju da sadašnje i potencijalne turiste informišu i motivišu za preduzimanje kvalitetnih putovanja i boravka u turističkim mestima – turističkim destinacijama. Kao što se vidi, **osnovnu delatnost turističkih agencija čini uspešno realizovanje njihove posredničke uloge u turističkom prometu, tj. uspostavljanje 'mosta' između turističke tražnje i ponude.** Podrazumeva se da je danas njihova delatnost daleko šira jer obuhvata manje-više sve sfere pružanja usluga turistima.

Period naglog razvoja turističkih agencija poklapa se sa periodom u kome međunarodni turizam pokazuje najviše stope rasta – od 1950-1960. godine. Najvažnije aktivnosti koje obavlja svaka turistička agencija su sledeće :

1. **Kreiranje** – nove turističke tražnje i ponude – otkrivaju nova turistička područja i motivišu potencijalne turiste da iste posećuju;
2. **Propaganda** – objavljivanjem raznih oblika reklamnih materijala razvijaju interes kod potencijalnih turista za putovanja u određene destinacije;
3. **Informisanje** – da bi se konkretno putovanje preduzelo, one obezbeđuju sadašnje i potencijalne turiste svim potrebnim pismenim i usmenim informacijama;
4. **Distribucija** – prodaju organizovana putovanja ili pojedinačne usluge ostalih učesnika u turističkom prometu – hotelijera, transportnih preduzeća, ostalih turističkih agencija, itd;
5. **Realizacija sopstvenih putovanja** – organizacija grupnih ili individualnih putovanja, pružajući sopstvene ili razne vrste usluga drugih.¹

Takođe, mnoga istraživanja pokazuju da se relativno veliki deo domaćeg i međunarodnog turističkog prometa i dalje odvija kroz posredničku ulogu agencija. Mnoge od njih su maksimalno automatizovale svoje poslovanje, tj. široko koriste najsavremenije informatičke tehnologije – internet. Očigledan je brzi rast direktne prodaje turističkih usluga putem interneta. Upravo zbog *rasprostranjenosti interneta, i njegovog značaja u sve većem broju on-line rezervacija od strane samih korisnika, vode se ozbiljne rasprave o tome koliko će turističke agencije moći da opstanu u takvim uslovima, kao posrednici ili organizatori putovanja.* Agencije, da bi opstale, moraju se prilagoditi novonastalim uslovima na tržištu. U svakom slučaju, ***korisnici turističkih usluga će se i dalje oslanjati na profesionalne usluge agencija vezane za informisanje, planiranje putovanja i rezervisanje.***

Osnovna, posrednička uloga turističkih agencija i dalje je značajna, ali se ona proširuje i ostalim delatnostima turističkog prometa – pružanje usluga prevoza, smeštaja, ishrane – organizovanje

¹ - prilagođeno prema : Unković S., Zečević B., Ekonomika turizma, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2007.

raznih oblika zabave i razonode, itd. **Pored posredovanja u realizaciji putovanja** (obezbeđenje putnih isprava, prodaja karata za prevoz raznim vidovima saobraćaja, prodaja vaučera na osnovu kojih turisti u turističkim mestima mogu da koriste razne usluge, izdavanje i isplata putničkih čekova, obezbeđenje raznih polisa osiguranja, i sl.), one **organizuju i paušalna putovanja – paket aranžmane**, daju informacije i savete u vezi sa putovanjem i boravkom i obavljaju ostale prateće usluge (prodaja suvenira, usluge autoservisa, organizovanje poseta muzejima, prirodnim atrakтивnostima, tematskim parkovima i dr). **Kako sve navedene usluge obavljaju za račun trećih lica, one od organizacija čije usluge prodaju, dobijaju odgovarajući iznos na ime provizije.** Kada organizuju paušalna putovanja, turističke agencije kombinuju usluge raznih organizacija turističke privrede sa uslugama koje direktno i same pružaju (tada su one i prevozioci, odnosno pružaoci usluga smeštaja, ishrane i sl). **Paket aranžmani** se mogu organizovati na osnovu želja klijenata – **individualni i grupni, i na osnovu prethodno pripremljenog programa putovanja.** Pošto turističke agencije dobro poznaju mogućnosti turističke tražnje i uslove turističke ponude, one mogu formirati povoljne cene za određeni paket usluga (ovo stoga što sklapaju povoljne aranžmane sa saobraćajnim preduzećima, hotelijerima, itd). Mogu da raspolažu i sopstvenim prevoznim sredstvima i da poseduju sopstvene hotele ili alatmanski zakupe određeni deo hotelskih kapaciteta u sezoni. Sve ovo **doprinelo je da turističke agencije omoguće značajnom broju potencijanih turista da se uključe u šira turistička kretanja. Mnoga putovanja bi za veliki broj potencijanih putnika bila nedostižna da nije putničkih agencija.**

Na ovom mestu možemo navesti i podelu turističkih agencija sa stanovišta njihovih vrsta :

1. **Međunarodne agencije i one čiji je delokrug rada ograničen na teritoriji jedne zemlje** ili jednog pojedinačnog mesta;
2. **Pojedinačne i složene agencije** (one koje imaju manji ili veći broj poslovnica);
3. **Samostalne agencije i one koje zavise od osnivača** (npr. agencije nekog saobraćajnog preduzeća ili one koje osnivaju neke turističke destinacije – mesta ili gradovi, da bi prihvatili strane ili domaće turiste);
3. **Grosističke** (turoperator) i **detaljističke** (klasični posrednici), kao i one koje predstavljaju kombinaciju ove 2 vrste;
4. **5. Receptivne i inicijativne turističke agencije**, kao i one mogu predstavljati kombinaciju ova 2 tipa.²

Masovnost u domaćem i međunarodnom turizmu i pozitivne razvojne tendencije turizma tokom poslednjih 50 i više godina, bili su rezultat **povećanja životnog standarda stanovništva, ali i promene ukupnih socijalnih prilika** (godišnji odmori i potreba da se nadoknadi izgubljena energija tokom svakodnevnog obavljanja posla, želja za upoznavanjem novih kultura i civilizacija, obrazovanjem, razonodom i rekreacijom, putovanja kao prestiž i statusni simbol, itd). Značajan doprinos dale su i turističke agencije, posebno i turoperator, koji su u periodu posle II svetskog rata snažno uticali na razvoj tržišta organizovanih putovanja.

² - prilagođeno prema : Unković S., Zečević B., *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2007.

Doprinos turističkih agencija je bio rezultat uloge koju su imale u odvijanju turističkog prometa i olakšavanju putovanja uopšte. ***Povezivanje velikog broja subjekata na strani turističke tražnje i brojnih privrednih i neprivrednih subjekata na strani turističke ponude*** (prevozilaca, hotelijera i ostalih vlasnika smeštajnih kapaciteta, delatnosti iz oblasti kulture, obrazovanja, sporta, društvene organizacije i državni organi koji utiču na odvijanje turističkog prometa) ***jeste glavni zadatak i uloga turističkih agencija***. Kao što smo slično naveli, one se na turističkom tržištu javljaju kao ***specijalizovani privredni subjekti koji savetuju, informišu*** (kako u toku pripreme samog putovanja, tako i tokom boravka na destinacijama) ***i posreduju*** kod obezbeđivanja pojedinačnih usluga, a stvaraju i specifičan proizvod (paket-aranžman), koji može zadovoljiti potrebe i želje potrošača. Agencije, kao posrednici, ostvaruju vezu između ponuđača i potrošača turističkih usluga, i tako omogućavaju turistima da mnogo lakše obezbede sve usluge koje su im potrebne tokom putovanja i boravka na destinaciji. Avio-kompanije, hotelijeri i restorateri mogu svoje usluge da prodaju direktno potrošačima, ali većina njih još uvek koristi i agencije kao posrednike u kanalima prodaje, jer one efikasno distribuiraju turističke usluge velikom broju potrošača, i to uz relativno niske troškove. One, između ostalog, daju informacije o turističkim uslugama, obezbeđuju usluge smeštaja, prevoza, i nude turističke aranžmane (sopstvene ili organizovane od strane turoperatora).

Kao prodavac, za mnoge učesnike na strani turističke ponude, agencije dobijaju nadoknadu u vidu posredničke provizije, jer im one, kao što smo već rekli, obezbeđuju veći obim prodaje. Takođe, posle II svetskog rata, važno obeležje turističkog tržišta postaje ***uloga agencija kao organizatora putovanja, u okviru koje one kombinuju u jedinstvenu celinu turističke usluge i postavljaju ih na tržište kao sopstveni proizvod po jedinstvenoj ceni, koja je uglavnom relativno niska*** – uvek niža od zbira cena pojedinačnih usluga ako bi se putnik odlučio za individualno putovanje. Turoperatoru posluju na principu ekonomije velikog obima – zakupe prevozne i smeštajne kapacitete u velikom obimu i tako postignu relativno niske cene (visok stepen iskorišćenosti kapaciteta koji obezbeđuju turoperatoru garantuje određeni nivo prihoda hotelskim, saobraćajnim i drugim turističkim preduzećima). ***Na turističkom tržištu turoperator istupa kao preduzetnik*** – preuzima rizik popunjavanja kapaciteta koji su zakupljeni, i prihode ostvaruje u zavisnosti od sposobnosti da uspešno zadovolji potrebe turista. Poslovanje organizatora putovanja u velikoj meri određuje iskorišćenost kapaciteta i ekonomske rezultate poslovanja velikog broja privrednih subjekata, turističkih destinacija, pa i nacionalnih ekonomija nekih zemalja. Iz svega navedenog proizilazi da ***su turoperator, kao posebna vrsta turističkih agencija, snažni generatori ukupnih kretanja u turizmu***.

Oni su mnogo doprineli omasovljenju turističkih tokova posle II svetskog rata. Takođe, ***turoperator koristi turističke agencije kao kanal prodaje za sopstvene proizvode – paket aranžmane***. Da bi uspešno obavljale funkciju maloprodavca na turističkom tržištu, turističke agencije moraju kvalitetno obavljati ***informativno-savetodavne aktivnosti*** (mogućnosti da se koriste pojedini vidovi saobraćaja, kvalitet i cene različitih vrsta smeštaja, karakteristike pojedinih destinacija, uključujući i carinsku i pasošku regulativu, klimu, prirodne, kulturno-istorijske i druge atraktivnosti, kao i mnoge druge informacije). Ove aktivnosti nisu direktno komercijalne, zato što su ***informacije koje se daju potencijalnim turistima po pravilu besplatne, ali je, u procesu komuniciranja sa klijentom, značaj od davanja tačnih, preciznih i ažurnih informacija, izuzetno veliki***. U ovoj činjenici leži i šansa za budući opstanak agencija. Prilikom on-line

bukiranja avio karata ili hotela putem interneta, nema živog kontakta sa prodavcem turističkih usluga – poznavaoce prilika na turističkom tržištu.

Ako se prave propusti u ovom delu posla – informisanju potencijalnih turista od strane turističkog agenta, to može negativno delovati na potrošača, koji će se, sledeći put verovatno opredeliti za usluge druge agencije, ili se pak okrenuti internetu i sopstvenoj 'on-line' rezervaciji. Zato je izuzetno značajno, kako bi potrošači bili zadovoljni i postali lojalni, raspolagati informacijama (prospekti i cenovnici hotela, katalozi organizatora putovanja, promotivni materijali turističkih destinacija, itd). Kao korisnici informacija, za agenciju najveću važnost imaju potencijalni potrošači, ali i poslovni partneri.

Turističke agencije sve više, u savremenom poslovanju, pored klasičnih pisanih izvora, koriste i nova tehnološka rešenja – informacione i komunikacione sisteme. Pomoću njih se klijenti daleko brže uslužuju – precizne i ažurne informacije im se pružaju u veoma kratkom roku – prodaja avio karata, rezervacije turističkih aranžmana i hotelskog smeštaja, rent-a-car-a i drugih usluga. ***Savremene informacione tehnologije turističke agencije koriste tako što se povezuju i sa rezervacionim sistemima turoperatora i avio-kompanija.*** Turooperatori su inicirali formiranje rezervacionih sistema u koje je uključena i mreža turističkih agencija, a velike avio-kompanije su razvile ***centralne rezervacione sisteme i globalne distribucione sisteme***, koji su doprineli unapređenju distribucije turističkih usluga uopšte. Takođe, neizmerno je značajna i ***savetodavna uloga agencija na turističkom tržištu.*** Ovde je ***od presudne važnosti stepen poverenja potencijalnih potrošača u profesionalnost zaposlenih u turističkim agencijama***, posebno pri izboru između više turističkih aranžmana ili nekih elemenata putovanja pri odlasku na nepoznatu destinaciju. Takođe, značajna je i uloga turističkih agencija u domenu propagandnih aktivnosti, koje moraju biti nerazdvojni deo procesa plasmana turističkih usluga. Postoji razlika između ***opšte i komercijalne turističke propagande.*** Nosioци opšte turističke propagande su u većini zemalja državni ili paradržavni organi. Komercijalna propagandna aktivnost podrazumeva podelu propagandnih materijala potencijalnim potrošačima, može koristiti razne medije, i njen primarni cilj je postizanje direktnih ekonomskih efekata u poslovanju same agencije. Sve napred navedeno dovodi nas do zaključka da ***turističke agencije imaju značajnu ulogu u obavljanju turističkog prometa uopšte***, i da se mogu izdvojiti ***četiri osnovne funkcije koje one obavljaju na turističkom tržištu.*** To su : ***posrednička, organizatorska, informativno-savetodavna i propagandna.*** Sa aspekta pretežne zastupljenosti pojedinih funkcija u njihovom poslovanju, možemo ih grupisati na : ***tradicionalne (klasične)*** – posrednička funkcija i ***savremene*** - funkcija organizovanja putovanja, promotivna funkcija, kao i mnoge druge.³

³ - prilagođeno prema : Spasić V., Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja, Univerzitet Singidunum, Fakultet za Turistički i Hotelijerski Menadžment, Beograd, 2006.

2. ODREDNICE KVALITETA U TURISTIČKOM PREDUZEĆU

Istorijski posmatrano, jedna od mnogih studija konsultantske kuće PriceWaterhouse Coopers pokazala je da su kvalitet i usluga potrošaču najbitniji za pedeset najvećih američkih firmi. Kvalitetna usluga je izašla na videlo kao veoma važno područje u turističkoj industriji. I Philip Crosby, još daleke 1980.godine, u svom delu *Kvalitet je besplatan*, izjavljuje da *kvalitet predstavlja podudaranje sa specifikacijama i da je to potez koji kontroliše firma*.⁴

Drugi istraživači tvrde da potrošači određuju kvalitet i da on predstavlja izlaženje u susret ili prevazilaženje očekivanja potrošača. ***Turistička industrija podrazumeva visok stepen kontakata i koordinacije između zaposlenih i potrošača. Totalni kvalitet ne može da se postigne nikada. Zaposleni će praviti greške i sistemi će padati. Težnja za kvalitetom je put koji se nikada ne završava, ali danas je to put kojim moraju ići sve uspešne kompanije turističke industrije. Kroz programe totalnog kvaliteta menadžeri teže da eliminišu nedostatke i povećaju percepciju gostiju o kvalitetu proizvoda.*** Kompanije koje ne uspeju da obezbede kvalitetne proizvode mogu se izložiti opasnosti značajnih dodatnih troškova. Zatim, pravi se razlika između 2 tipa kvaliteta : ***karakteristika proizvoda***, koje pojačavaju satisfakciju potrošača i ***nepostojanja nedostataka***, koje

⁴ - prilagođeno prema : Crosby P., Quality is Free, New York : Mentor, 1980.

povećavaju satisfakciju potrošača.⁵ Prvi tip kvaliteta povećava cenu proizvoda. Kupci moraju biti voljni da plate za dodatne troškove ovih dodatih karakteristika proizvoda, ili ove karakteristike moraju da ih učine lojalnijim. Na primer, zelena salata i paradajz mogu da se nađu samo u najskupljim proizvodima McDonald's-a; La Quinta krčme nude besplatne lokalne telefonske pozive da bi podstakle na lojalnost poslovnih ljudi; hotelske sobe na povlašćenim spratovima imaju bolje karakteristike i samim tim su skuplje, itd.

Prema savremenijim shvatanjima, očekivanja potrošača se formiraju na osnovu performansi proizvoda/usluga kupljenih u prošlosti, imidža kompanije, usmene propagande, promotivnih napora preduzeća i cena. Korporativni imidž kompanije utiče na to kako će potrošači spoznati njen kvalitet. Oni koji kupuju od firme sa dobrim imidžom mogu da previde manje greške kao atipične. Kvalitet usluge koji se spozna i oseti će biti veći kod firmi koje imaju dobar korporativni imidž, a oslabljen kod firmi čiji je imidž siromašan.

Postoji još jedan način da se sagleda kvalitet. Može se napraviti razlika između **tehničkog kvaliteta** i **funkcionalnog kvaliteta**. Prvi predstavlja ono što ostane potrošaču posle završenih kontakata kupac-zaposleni. On se odnosi na sobu u hotelu, obrok u restoranu, automobil iz rent-a-car agencije. Tehnička rešenja, 'know-how', mašine i kompjuterski sistemi su njegovi sastavni elementi. Drugi (čiji su sastavni elementi pristupačnost, kontakti sa potrošačima, stavovi, unutrašnji odnosi, ponašanje, svesnost o usluzi, pojava) je sam proces isporučivanja usluge ili proizvoda.

Dok usluga biva isporučena, kupci prolaze kroz mnoge interakcije sa zaposlenima u firmi. Gost pravi rezervaciju, pozdravljaju ga na vratima, dolazi do recepcije, čekira se na istoj i biva ispraćen do sobe. Iskustvo samog dolaska u hotel je primer za funkcionalni kvalitet. Odličan funkcionalni kvalitet može nadoknaditi za sobu koja ne ispunjava očekivanja u potpunosti. Ako je, pak, funkcionalni kvalitet neprijatan, veoma kvalitetna soba verovatno neće moći da prevaziđe prethodno razočaranje gosta. Faktor različitosti nije tehnički, već funkcionalni kvalitet. Oba ova tipa kvaliteta utiču na **imidž**, koji će uticati na to kako će se spoznati kvalitet određene usluge. Ta spoznaja nalazi se među očekivanom i doživljenom uslugom. Pored ova dva, postoji i treći element kvaliteta, to je **socijalni (etički) kvalitet**.⁶ To je **kvalitet poverenja**; njega potrošač ne može proceniti pre kupovine, a često je nemoguće proceniti ga i posle kupovine. Neki proizvodi mogu obezbediti zadovoljstvo u kratkom roku ali mogu imati dugoročne loše efekte za njihove korisnike (tako je McDonald's morao da prestane da prži pomfrit u goveđem ulju; hemijski antioksidanti koji su salatu u restoranima činili ukusnijom, a krompir održavali belim, morali su biti izbačeni; mnogi menadžeri hotela ne znaju gde im se nalaze požarni planovi, i moraju o tome obučiti svoje zaposlene, gost možda to neće nikada primetiti, ali ako se desi katastrofa, to može imati dugoročne negativne efekte). Firme moraju uzimati u obzir etičku odgovornost kada razvijaju proizvode i usluge, izbegavajući karakteristike proizvoda koje mogu izazvati štetu ili izazvati rizike po bezbednost. Često ove karakteristike ne utiču odmah na zadovoljstvo kupaca, ali

⁵ - prilagođeno prema : Kotler P., Bowen J.T., Makens J.C., Marketing For Hospitality and Tourism, fourth edition, Prentice Hall, Pearson International Edition, 2003.

⁶ - prilagođeno prema : Buzzell R., Gale B., The PIMS Principle, New York : Free Press, 1987.

dugoročno gledano, svest o tome može sprečiti da se neželjene situacije dese. Socijalni kvalitet se odnosi na dizajn i isporuku bezbednih proizvoda za goste i društvo uopšte. Firma ima odgovornost prema svojoj javnosti da obezbedi socijalni kvalitet. Ovo stvara dobar etički osećaj i dobro je za biznis na duge staze.⁷

U teoriji marketinga pažnja se uglavnom skreće na tehničku i funkcionalnu dimenziju kvaliteta. Ako posmatramo uslužno preduzeće, **tehnički kvalitet podrazumeva rezultat procesa proizvodnje usluge, dok funkcionalni kvalitet podrazumeva primanje te usluge od strane potrošača i sam njegov doživljaj istovremenosti proizvodnje i potrošnje usluge**. Pored ovih dimenzija kvaliteta, pri definisanju i oceni usluge moraju se uzeti u obzir i druge osobine : bezbednost, trajnost, ergonomske, estetske, ekonomske i druge osobine. Uslužno preduzeće nudi sveukupnost fizičkih, uslužnih i simboličkih obeležja od kojih se očekuje da će pružiti zadovoljstvo kupcu. Koz privlačenje, održavanje i unapređivanje odnosa sa potrošačima, tj. kroz razvoj **‘interaktivnog marketinga’ (Relationship marketing)**, treba doći do optimalnog kvaliteta i tako ostvariti što povoljniju konkurentsku poziciju. Neki autori ističu da su sledeća područja bitna za pitanje kvaliteta u uslugama: **interakcija kupca i prodavca ‘licem u lice’** (gde zaposleni svojim osobinama – predusretljivošću, saosećanjem sa potrebama kupaca, razumevanjem, znanjem, itd. utiču na kvalitet proizvoda/usluge); **sistem pružanja usluge** (mora biti osmišljen tako da obezbedi efikasno i efektivno poslovanje. Bitno je da li su ljudi ili tehnologija u prvom planu); **odnos kvaliteta i produktivnosti** (potrošači osećaju kad dobiju bolji kvalitet za novac koji su uložili u konzumiranje te usluge); **kultura organizacije i način njenog organizovanja** takođe utiču na kvalitet, jer ‘najznačajnije konkurentsko oružje u uslužnoj industriji su ljudi i način na koji su oni organizovani’.

Dakle, u preduzeću koje posluje u turističkoj industriji bitno je razumeti koliko je važan kontakt sa potrošačima, ali i to da i zaposleni (neopipljiva aktiva preduzeća) suštinski utiču na kvalitet, sa druge strane. Zbog simultanosti procesa proizvodnje i potrošnje u uslužnom biznisu, iz interakcije kupca i prodavca proizilazi *‘the moment of truth’*, koji nije ništa drugo do isporučivanje određenog kvaliteta od strane prodavca na mesto i vreme kupcu. Ako ne postoji interakcija, potrošač će otići, ako se isporuči loš ili kvalitet ispod očekivanog potrošač može otići, a ako se isporuči natprosečan kvalitet, može se očekivati da takav potrošač postane i ostane lojalan.

Pošto su uvidele značaj obuke osoblja za kvalitet koji se pruža potrošačima, mnoge kompanije su razvile različite programe obuke za zaposlene. To su menadžerski programi namenjeni različitim nivoima zaposlenih u preduzeću, a posebno onima koji dolaze u direktan kontakt sa potrošačima, jer je opšte poznato ‘da ne možete imati zadovoljnog gosta sa nezadovoljnim zaposlenima’. Neki od tih programa su : *individualni razvoj, napredovanje u karijeri, standardizovanje operacija, program fer tretmana, program učešća u profitu, itd.*

Da bi se usluga dizajnirala u funkciji kvaliteta, neki autori govore o sledećim kategorijama o kojima se mora voditi računa jer određuju kvalitet usluge : **pouzdanost** (sposobnost da se usluga pruži), **osetljivost** (spremnost i volja osoblja da se usluga pruži), **kompetentnost** (posedovanje znanja i veština prilikom pružanja usluga), **pristupačnost** (lakoća u konzumiranju usluga),

⁷ - prilagođeno prema : Kotler P., Bowen J.T., Makens J.C., Marketing For Hospitality and Tourism, fourth edition, Prentice Hall, Pearson International Edition, 2003.

kurtoaznost (poštovanje u ophođenju sa gostom), **komunikativnost** (preciznost i jasnoća u komuniciranju sa potrošačima), **kredibilitet** (poverenje prilikom konzumiranja usluge), **sigurnost** (bezbednost potrošača), **razumevanje** (saosećanje, napor da se izađe u susret željama kupca), **opipljivost** (fizički dokazi – enterijer, oprema, i dr). Kako svi ovi faktori najčešće proizilaze iz kontakta sa potrošačima, njih je teško meriti. Nije dovoljna samo inspekcija da bi se kvalitet kontrolisao, već se najčešće primenjuju i određeni standardi koji daju repere za kvalitet. Neki opšti standardi kvaliteta koji se moraju poštovati u svakom slučaju su sledeći :

1. ‘Kvalitet postoji samo ako proizvod/usluga zadovoljava želje i potrebe potrošača’.
2. ‘Proizvod/usluga visokog kvaliteta rezultat su totalnog sistema kvaliteta celog preduzeća’.
3. ‘Isporuka proizvoda/usluga lošeg kvaliteta povećava troškove’.
4. ‘Kvalitet treba da se definiše u odnosu na očekivanja potrošača’.
5. ‘Kvalitet zahteva zainteresovanost/uključenost Top menadžmenta’
6. ‘Kvalitet se postiže iz istovremenog procesa pružanja i konzumiranja usluge’.



U svakom slučaju, **kvalitet koji uslužno preduzeće bude pružilo u tržišnoj utakmici, biće ocenjen od strane potrošača.** Ako uzmemo u obzir odnos kvaliteta usluge i produktivnosti zaposlenih u preduzeću, sva preduzeća možemo podeliti u 4 osnovne grupe :

- ✚ **TRADICIONALNO – visok kvalitet i niska produktivnost** - ima dobru tržišnu reputaciju, nema mogućnosti da poveća profit, inflacija smanjuje produktivnost. Ovakvo preduzeće mora da stopira pad produktivnosti pre nego što ta niska produktivnost uništi visok kvalitet i preduzeće pretvori u problematično;
- ✚ **PROBLEMATIČNO – nizak kvalitet i niska produktivnost** – približava se krizi ili je već u njoj, ima slab menadžment i loše ljude, prethodno je bilo ‘tradicionalno’ ili ‘miopično-slepo’ preduzeće. Kod ovakvog preduzeća prvo se mora odrediti veličina krize, zatim razviti program dezinvestiranja, bankrotstva ili ‘novog početka’;
- ✚ **MIOPIČNO/SLEPO – nizak kvalitet i visoka produktivnost** – orijentisano na kratak rok, konkuriše cenama, a ne kvalitetom, nema najbolje ljude, zbog čega ima dosta ‘izgubljenih’ poslova. Ovde zaradu od velike produktivnosti treba investirati na duži rok pre nego što nizak kvalitet počne da utiče i na pad produktivnosti, i tako preduzeće pretvori u ‘problematično’;

✚ **ATLETSKO – visok kvalitet i visoka produktivnost** – profitabilno, rastuće, sa jakom konkurencijom, svetski konkurent, animira najbolje, traženo od strane potrošača. Ovakvo preduzeće treba da se trudi da zadrži ovu situaciju.

Ako ozbiljno želi da opstane na tržištu, preduzeće mora kontinuelno da vodi računa o odnosu kvaliteta i produktivnosti i u tu svrhu sprovodi koncept 'kruga kvaliteta', uključivanjem svih nivoa zaposlenih u odlučivanje, a posebno najviših organa upravljanja u preduzeću.⁸

Naglašene odrednice kvaliteta upućuju na uobičajene neopozive kriterijume koji su potrošaču od životne važnosti, bez obzira na kategoriju i klasu proizvoda, ili sofisticiranosti usluge u turizmu.

Osnovni standard kvaliteta turističke usluge je zadovoljan turista, a obezbeđivanjem satisfakcije potrošača se obezbeđuje stabilnost prodaje i profita u dužem roku. Odrednice kvaliteta ustanovljavaju minimalan nivo zaštite potrošača ispod kojeg se kvalitet ne može postići. Kada se propusti zadovoljavanje takvih smernica, tj. ispunjavanje određenih standarda, značajno pada i kvalitet turističkog doživljaja:

Sigurnost - turistički proizvod ne sme predstavljati opasnost po život, ne sme ugrožavati život ili bilo koje vitalne interese i integritet korisnika (čak i kada govorimo o avanturističkom turizmu);

Higijena - smeštajni kapaciteti moraju biti i sigurni i čisti i ne možemo se pretvarati da su takvi zahtevi važniji višoj ekonomskoj klasi. Prehrambeni standardi (uglavnom ustanovljeni zakonom) moraju se poštovati i biti uobičajeni za svako ugostiteljstvo, od onog uličnog do luksuznih restorana ili pak vazduhoplovnog keteringa;

Pristupačnost - ova odrednica podrazumeva da moraju biti uklonjene fizičke, komunikacijske i uslužne prepreke, bez diskriminacije, koje bi mogle sprečiti dostupnost turističkim proizvodima bilo kojoj kategoriji posetilaca, bez obzira na njihove prirodne ili stečene različitosti, uključujući i ljude sa posebnim potrebama;

Nedvosmislenost ponude - ključni element koji treba zadovoljiti u odnosu na očekivanja i zaštitu potrošača. Podrazumeva efikasnu komunikaciju, istinite informacije o karakteristikama i sadržaju proizvoda, te njegovoj ukupnoj ceni. To uključuje stanje i sve ono što cena pokriva, ali napominje i ono što nije u ponudi;

Autentičnost - u komercijalnom svetu autentičnost je odrednica najpodložnija subjektivnom gledanju i najteže ju je postići. Ona u sebi nosi i marketinšku i konkurentsku dimenziju. Autentičnost je obeležje kulture i jedan od njenih rezultata je prepoznatljivost proizvoda kojim se on izdvaja od svih drugih sličnih proizvoda. Autentičnost proizvoda mora zadovoljiti korisnikova očekivanja i ona se gubi i prestaje u trenutku kada proizvod izgubi vezu sa svojim kulturnim i prirodnim nasleđem (u tom pogledu, pravi etno restoran nikad ne može biti do kraja autentičan na mestu udaljenom od zemlje porekla. To ne znači da takav restoran neće biti

⁸ - prilagođeno prema : Unković S., Čačić K., Bakić O., Savremena kretanja na turističkom tržištu, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2002.

atrakcija i da neće biti cenjen sa gledišta kvaliteta proizvoda, marketinga, distribucije, prodaje i usluge koju nudi).⁹

Orijentacija na potrošače obezbeđuje preduzeću konkretne prednosti koje rezultiraju povećanjem profitabilnosti i rastom prihoda.

2.1. Pojam kvaliteta u turističkoj agenciji

Mnogi stručnjaci su **kvalitet** definisali kao 'spremnost za upotrebu', 'prilagođavanje zahtevima', 'oslobođenje od varijacije', i sl. Definicija *Američkog društva za kontrolu kvaliteta (American Society for Quality Control)*, koja je prihvaćena širom sveta, glasi:

'Kvalitet je zbir osobina i karakteristika proizvoda ili usluge koje se odnose na njihovu sposobnost da zadovolje izražene ili implicitne potrebe'.

Ova definicija je jasno usmerena ka kupcu. Možemo reći da je prodavac isporučio kvalitet kad god su proizvod/usluga premašili očekivanja kupca. Kompanija koja zadovoljava najviše potreba svojih kupaca naziva se **kvalitetnom kompanijom**.¹⁰

Konkretno, u turističkoj agenciji, kao **dimenzije kvaliteta** izdvajamo sledeće :

- Identifikovanje faktora koji utiču na kvalitet usluge;
- Prilagodljivost različitim tipovima usluga;
- Fleksibilnost u odnosu na stalne promene u okruženju i u percepcijama potrošača;
- Predlozi za unapređenje kvaliteta usluge;
- Razvijanje instrumenata za merenje satisfakcije potrošača;
- Kontinuirani trening i edukacija zaposlenih;
- Unapređenje kvaliteta u hijerarhiji menadžmenta (od operativnog nivoa ka top menadžmentu i obrnuto);
- Identifikovanje budućih potreba – planiranje resursa;
- Prilagođavanje sve većoj upotrebi IT-a u uslužnom sektoru;
- Korišćenje benčmarkinga.¹¹

⁹ WTO, Quality in Tourism: a conceptual framework / Standards

¹⁰ - prilagođeno prema : Kotler P., Keller P., Marketing Menadžment, 12ed - prevod, Data Status, Beograd, 2005.

Široko korišćeni model koji se odnosi na kvalitet usluga je 'model 5 jazeva (gepova)' – on definiše kvalitet kao izlaženje u susret očekivanjima potrošača. Prema rečima onih koji su model razvili, 'Poznavanje toga šta potrošači žele je prvi i verovatno najkritičniji korak u isporučivanju kvaliteta usluge. Jednostavno rečeno, obezbeđivanje usluge koju potrošači smatraju za odličnu podrazumeva da firma zna šta potrošači očekuju'. Ovaj model, prikazan na slici 2.1, je blisko povezan sa marketingom jer se bazira na potrošaču.

Prvi jaz se nalazi između očekivanja korisnika usluge i percepcije menadžmenta. On se javlja kada menadžment ne razume šta njegovi potrošači žele. Smanjuje se kada menadžeri razgovaraju sa potrošačima. Primer za ovo je čekanje potrošača u agenciji duže od 10 minuta koje ga može iznervirati.

Drugi razdor se pojavljuje između percepcije menadžmenta i specifikacija kvaliteta usluge. On se javlja kada menadžeri znaju šta njihovi potrošači žele ali nisu u mogućnosti ili nemaju volje da razviju sisteme koji će to i isporučiti. Postoji nekoliko razloga zbog kojih se ovaj jaz može javiti : neadekvatna posvećenost kvalitetu usluge, nedostatak percepcije izvodljivosti, neadekvatna standardizacija poslovnih zadataka i odsustvo postavljanja ciljeva. Neke kompanije traže kratkoročne profite i ne žele da investiraju u ljude ili u opremu, što skoro neizbežno dovodi do problema sa kvalitetom usluge. Zaposleni moraju prihvatiti ciljeve preduzeća i menadžment mora pokazati svoju podršku kroz merenje rezultata, komunikaciju i nagrađivanje zaposlenih koji pružaju superiornu uslugu.

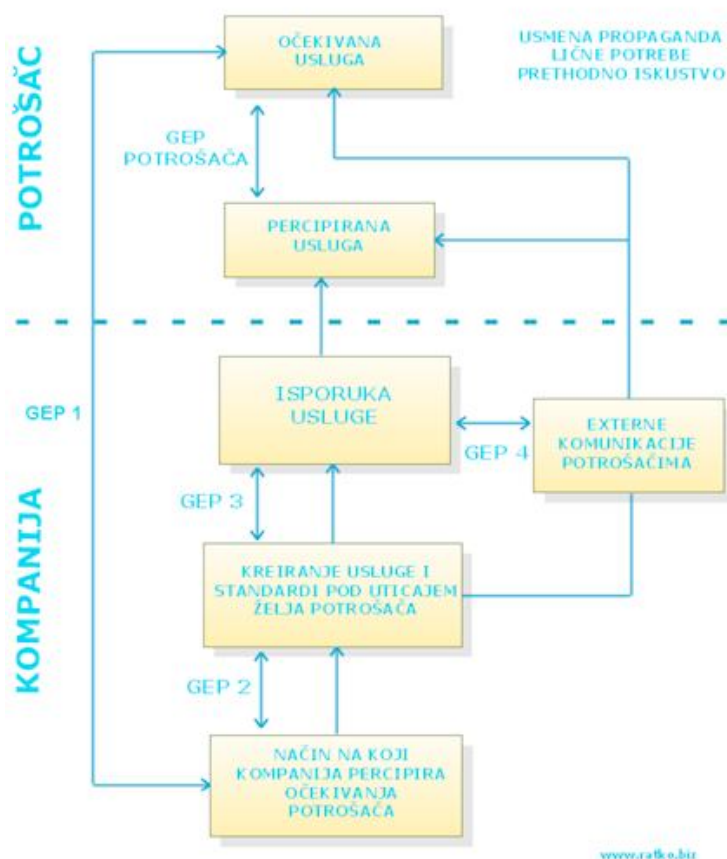
Treće razilaženje javlja se između specifikacija kvaliteta usluge i isporuke usluge. Još se naziva i jaz performansi usluga. Dešava se kada menadžment shvata šta treba da se isporuči i razvijene su odgovarajuće specifikacije, ali zaposleni nisu u mogućnosti ili ne žele da isporuče uslugu. Ovaj jaz se dešava u tzv. 'momentima istine', prilikom same interakcije konzumenta i pružaoca usluge. Redi je kada su potrebne mašine da bi se usluga isporučila jer mašine ne prave ljudske greške i gosti od njih manje očekuju. On može da se minimizira kroz interne marketinške programe. Menadžment ljudskih resursa igra važnu ulogu u smanjivanju ovog jaza. On se može javiti i kada su zaposleni premoreni od posla jer rade prekovremeno, ostanu bez entuzijazma i volje da reše probleme gostiju.

Četvrti jaz se pojavljuje između isporuke usluge i spoljašnjih komunikacija, tačnije kada firma obeća više u svojim eksternim komunikacijama nego što može da isporuči. Do ovih problema može, takođe, dovesti i nedostatak konzistentnosti (npr. potrošači očekuju da poslovnice iste agencije, franšize, subagenti, sl. imaju slične proizvode i politike).

Jaz broj 5 je funkciji svih prethodno pomenutih, javlja se između očekivane i doživljene usluge. Predstavlja razliku između očekivanog i dobijenog kvaliteta. Ako gost dobije manje nego što je očekivao, postaće nezadovoljan. Proučavajući ovaj model možemo razumeti potencijalna

¹¹ -prilagođeno prema : Veljković S., Marketing usluga, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2007.

područja problema koji se mogu javiti sa kvalitetom usluga i pokušati da zatvorimo jazeve koji se mogu javiti u poslovanju.¹²



Slika 2.1. 'Model 5 jazeva (gepova)'

Na savremenom turističkom tržištu dešavaju se takve promene da zahtevi i potrebe turista postaju sve stroži i kompleksniji. Turistička agencija ove nove, sofisticiranije turiste, može zadovoljiti samo ako poseduje **široku paletu različitih proizvoda i visok nivo kvaliteta usluga** - u mestu u kom se paket aranžman kupuje, tokom putovanja, i naravno u atrakcijama turističke destinacije. Putnici daju ocenu kvaliteta usluga, ali isto čini i sama agencija. Pored toga, ukupni kvalitet rada i uspešnost sprovođenja sopstvenih usluga/proizvoda agencije (paket aranžmana), utvrđuju i druge organizacije kroz razne sertifikate i nagrade.

Kako turističke agencije posluju u uslovima jake konkurencije, one moraju imati izuzetno sposoban menadžment i visoko kvalitetne usluge. Kada su usluge kvalitetne, putnici će biti zadovoljni što će, bez sumnje, rezultirati pozitivnom usmenom propagandom i obezbediti položaj na tržištu turističkoj agenciji. Nije bitno da li govorimo o maloj turističkoj agenciji ili

¹² - prilagođeno prema : Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L., A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing, 1985.

organizatoru putovanja, u svakom slučaju *kvalitet usluga je ono što izdvaja uspešne od ostalih agencija*. Da li usluga ima zadovoljavajući nivo kvaliteta, presuđuje isključivo klijent, i do njegovog mišljenja treba doći sistematskim istraživanjem.

Da bi opstala i uspela na dugi rok, agencija mora biti sposobna da zadovolji potrebe svojih sadašnjih i potencijalnih putnika. Zato se one ne bave proizvodnjom i prodajom turističkih usluga, već zadovoljenjem potreba svojih korisnika. Turisti od agencije ne očekuju proizvod/uslugu, već određene koristi. Sve ovo uslovljava da se kvalitetu usluga pride organizovano, sistematski i planski. Dakle, treba definisati strategiju usluga, odrediti standarde kvaliteta i sa njima upoznati zaposlene i partnere agencije, i ako se uoče greške, maksimalno se truditi da se što pre eliminišu.

Da bismo uopšte govorili o elementima kvaliteta usluge turističke agencije, putnik uvek mora da obrati pažnju ko je organizator putovanja, jer samo je on odgovoran za realizaciju putovanja. Putnik mora biti upoznat sa programom i opštim uslovima putovanja (u pisanoj formi, jer usmene informacije date na prodajnom mestu ne obavezuju organizatora putovanja), jer su to sastavni elementi ugovora o putovanju koji putnik potpisuje prilikom rezervacije putovanja. U opštim uslovima putovanja precizno se navode obaveze i prava agencije i putnika. Ako se usluge ne izvrše onako kako se programom putovanja turoperator na to obavezao, putnik može, u roku od osam dana, da dostavi prigovor agenciji. Ujedno, može tražiti sniženje cene, povraćaj novca za deo neizvršenih usluga ili nadoknadu štete koju je pretrpeo zbog neizvršenja programa putovanja. Agencija mora da reaguje – nadoknadi štetu (materijalnu ili nematerijalnu), odnosno vrati putniku određeni novac, u roku od 15 dana od dana podnošenja žalbe od strane putnika. Ako se isto ne ispuni, putnik ima pravo da se obrati turističkoj inspekciji i da podnese prijavu. Pored toga što je odgovoran za svoje obaveze i njihovo izvršenje, organizator putovanja odgovara i za obaveze posrednika i isporučioća usluga. Jedino u slučajevima više sile, krivice trećeg lica ili krivice samog putnika, turoperator se oslobađa ovih odgovornosti. Iz svega navedenog proizilazi da je turistička usluga toliko specifična, da oceni njenog kvaliteta treba da se podvrgnu svi subjekti u pružanju usluga. **Stav, odnosno mišljenje o tome koliko su usluge jedne turističke agencije kvalitetne, turista formira pre, u toku putovanja, za vreme boravka na destinaciji i po povratku sa putovanja.**

Pre putovanja turista stiće uvid u : kvalitet programa putovanja, ažuriranost i kvalitet internet prezentacije, uređenost i enterijer same agencije, ljubaznost osoblja agencije, informisanost o putovanju i opštim uslovima putovanja, nivo koordinacije dobijanja viza i osiguranja, obaveštenost o izmenama programa, organizovanje transfera, itd.

U toku putovanja sledeće determinante kvaliteta postaju očigledne : kvalitet transfera i prihvata putnika, plan rasporeda putnika, udobnost i higijenu autobusa, bezbednost putovanja, postojanje klime, videa i WC-a u autobusu, catering, stepen poštovanja maršrute, optimalan raspored pauza, informisanje putnika tokom puta, obavljanje carinskih formalnosti, itd.

Za vreme boravka u destinaciji, procenjuje se sledeće :

- hotel (kako prihvata goste, da li je osoblje ljubazno, kakva je lokacija, aranžman hotela u skladu sa ugovorom o putovanju, da li je oko njega životna sredina bezbedna, koliko je hotelska soba mirna, udobna, čista i zvučno izolovana, u kom stepenu je oprema u sobi funkcionalna i u upotrebi, ima li uvek vode za tuširanje, mogu li se koristiti pegla i fen, kakav je stil opremanja sobe i njena prirodna osvetljenost, da li postoji prostorija za miran boravak gostiju (društvene igre, itd), da li postoje prostori za sportsko – rekreativne aktivnosti, koliko su dostupne pisane informacije o sadržajima i uslugama za goste, kakvo je usluživanje u sobi – room service, i sl);
- restoran (da li je udoban, prijatan, uredan i čist, da li je hrana sveža, u kojoj meri je meni raznolik, služe li se podjednako nacionalna i svetska jela, kakva je vrednost obroka, da li su raspored i trajanje obroka odgovarajući, postojanje i kvalitet bifea, na kom nivou je kultura rada osoblja);
- fakultativni izleti (koliko su zanimljivi odabrani lokaliteti, da li je cena ista kao ona koja je objavljena u cenovniku, kako se predstavlja određeni lokalitet i kakva je informisanost o istom, postoji li odgovarajući komplementarni aranžman za one koji ne učestvuju u izletima);
- vođa puta (kako sprovodi program putovanja, koliko poznaje samu destinaciju, kako se snalazi u rešavanju neočekivanih problema, da li su informacije koje pruža raznovrsne, da li podjednako tretira sve turiste, da li je prijateljski orijentisan, ima li smisla za humor, da li je pošten, može li da pomogne u komunikaciji sa lokalnim vodičem i hotelijerom, da li ume da zaštititi interese turista, da li je energična osoba, ostvaruje li dobru interakciju i komunikaciju sa turistima, kakav mu je/voj bonton, lični stil, koliko brzo reaguje na žalbe, da li je u stanju da pobudi pažnju, može li da napravi dobru atmosferu);
- lokalni vodič ili predstavnik na destinaciji (koliko poznaje i kako prezentuje destinaciju i njene lokalitete, ima li smisla za zabavu i pobuđivanje pažnje, ume li da kreira dobru atmosferu, kakav mu je bonton, lični stil, itd);

Po povratku sa puta, evaluira se sledeće : da li agencija utvrđuje koliko su njeni putnici zadovoljni, koliko brzo i uspešno rešava eventualne žalbe (reklamacije), koji su načini plaćanja preostalih rata, da li agencija radi na utvrđivanju budućih potreba i želja putnika u svrhu dobijanja lojalnih potrošača, na koji način informiše putnike o narednim putovanjima.¹³

2.2.Kriterijumi za ocenu kvaliteta usluge turističke agencije

Usluga podrazumeva sve ono što jedna strana može ponuditi nekoj drugoj strani, a što je u biti neopipljivo i ne rezultira nikakvim vlasništvom. Ona može, ali ne mora biti vezana za proizvod.

¹³ - prema : Rajković D., Milićević I., Kvalitet usluga turističke agencije, Festival kvaliteta 2007, 34. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac, 08 - 11. maj 2007.

Usluge su neopipljive, nedeljive, varijabilne i prolazne. Svaka navedena karakteristika predstavlja izazov i zahteva određene strategije. Oni koji se u turističkim agencijama bave prevashodno marketingom moraju pronaći način da materijalizuju nematerijalno, unaprede produktivnost onih koji usluge pružaju, da povećaju i standardizuju kvalitet datih usluga i da ponudu usluga usklade s njihovom tražnjom na tržištu. Očekivanja kupaca su od suštinske važnosti kada su u pitanju njihova iskustva i procene usluga. Turističke agencije moraju da ostvare kvalitet usluga i da shvate važnost svakog prvog susreta, tj.kontakta.¹⁴

Kao osnovne elemente kvaliteta usluga turističkih agencija YUTA (Nacionalna asocijacija turističkih agencija) uzima sledeće : nivo profesionalnosti turističkih agencija, kvalitet programa putovanja koji se nude, kvalitet usluga turističkih vodiča, kvalitet usluga prevoza, smeštaja i ishrane, kvalitet i obim mogućnosti za zabavu, rekreaciju, razonodu, fakultativne izlete na kojima se mogu upoznati kulturno-istorijski spomenici, noćni život, i tsl.¹⁵

U literaturi, najšire prihvaćen model dimenzija kvaliteta usluge je **SERQUAL**, koji ističe pet osnovnih dimenzija kvaliteta usluge. To su:

1. **Pouzdanost** (sposobnost da se obećana usluga isporuči na odgovarajući način i u obećano vreme, da se reše potrošački problemi, insistira na 'politici nulte greške', itd.);
2. **Odgovornost** (brižljivost, spremnost da se pomogne, reaguje na zahteve potrošača i usluga pruži brzo, itd.);
3. **Sigurnost** (znanje i učtivost zaposlenih prilikom odgovora na pitanja potrošača, sposobnost da potrošači steknu poverenje u njih, itd.);
4. **Empatija** (saosećanje, pružanje personalizovane usluge, gledanje na potrošača kao na pojedinca, upućivanje lične pažnje; zaposleni u fokusu imaju interese potrošača i razumeju njihove specifične potrebe; prilagođavanje radnog vremena agencije potrebama potrošača, itd.)
5. **Opipljivost** (prisustvo fizičkih elemenata – materijalizacija usluge, posedovanje moderne i vizuelno privlačne opreme, sredstava i materijala povezanih sa uslugom; izgled zaposlenih, itd.).

SERQUAL predstavlja *multidimenzionu skalu* kojom se upoređuju percepcije potrošača sa očekivanjima u pogledu kvaliteta usluge. Percepcije se mere na skali od 1 (uopšte se ne slažem), do 7 (u potpunosti se slažem). Rezultati se mogu porediti i generalno i po pojedinim dimenzijama, kako bi se uvidelo gde su najveća odstupanja performansi usluge od očekivanja potrošača.¹⁶

U Srbiji ocenu kvaliteta usluga turističkih agencija sprovodi YUTA (Nacionalna asocijacija turističkih agencija), Privredna komora Beograda, kao i izdavači turističkih publikacija (najpoznatija je 'turistička prizma' – nagrada za nov kvalitet u turizmu). Jednom godišnje

¹⁴ - prilagođeno prema : Kotler P., Keller P., Marketing Menadžment, 12ed - prevod, Data Status, Beograd, 2005.

¹⁵ - www.yuta.co.yu

¹⁶ - prilagođeno prema : Veljković S., Marketing usluga, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2007.

YUTA dodeljuje priznanje YUTA KVALITET PLUS sledećim kategorijama najuspešnijih u turizmu : turistička agencija (organizator putovanja), turistički aranžman, hotel, prevoznik, turistički vodič. Fizička lica – korisnici turističkih usluga, putem interneta, e-maila, pošte upućene na adresu YUTA-e, na štandovima na sajmovima i drugim manifestacijama, kao i na druge načine pogodne za glasanje, biraju najuspešnije turističke agencije.

Privredna komora Beograda ocenjuje kvalitet usluga koje pružaju turističke agencije u Beogradu, na osnovu internih kriterijuma. Ukoliko agencija osvoji 85% i više bodova (max: 1000), dodeljuje joj se znak : **BGD QUALITY**.

Kriterijumi za ocenu kvaliteta usluge turističke agencije (za znak BGD QUALITY) su sledeći :

- *prostor* (zakonom utvrđen, organizacija prostora)
- *tehnička opremljenost* (telefonska i fax linija, automatizovano poslovanje, rezervacioni sistemi, distribucija prevoznih dokumenata, web site, e-mail, on line rezervacije, reklamni materijali, vodička knjiga, multijezička dokumentacija, uniforme)
- *članstvo u međunarodnim i domaćim granskim organizacijama*
- *osiguranje putnika*
- *organizacija poslovnog prostora* (Sistem menadžmenta kvalitetom – funkcije unutar poslovnog procesa, organizacioni delovi poslovnog procesa, broj zaposlenih po organizacionim delovima/vrstama posla, dokumentacija, centralni booking, radno vreme)
- *kadrovi* (broj i kvalifikaciona struktura zaposlenih, aktivno znanje stranih jezika, obuka zaposlenih)
- *marketing* (organizacija marketinga, kadrovi iz oblasti marketinga, učešće na sajmovima, promocija turističkog proizvoda, unapređenje domaćeg turističkog proizvoda)
- *proizvod* (ugovori i vrsta ugovora sa partnerima, ugovori sa putnicima, utvrđivanje i provera kvaliteta proizvoda, disciplina osoblja u poslovnom prostoru i na terenu, publikacije o destinaciji, izmene u objavljenim programima putovanja, način rešavanja nastalih izmena pre početka usluge na destinaciji, sopstveni vodiči-predstavnici, praćenje i nadgledanje realizacije aranžmana).¹⁷

Osnova uspešnog poslovanja turističke agencije je ostvarivanje visokog nivoa kvaliteta usluga. O kvalitetu usluga presuđuje jedino klijent i sistematskim istraživanjem treba ustanoviti njegovo mišljenje. ***Specifičnost turističkog proizvoda zahteva da se standardizaciji kvaliteta podvrgnu svi učesnici u pružanju usluga.*** Putovanje u celini mora da bude osmišljeno tako da ne liči na

¹⁷ - Interni standard Privredne komore Beograd : IS 003 – Kriterijumi za ocenu kvaliteta usluge turističke agencije, 2003.

prosto ređanje usluga, već tako da putniku pruži zadovoljstvo, zanimljivog i atraktivnog doživljaja.

Zadovoljstvo korisnika (turista) predstavlja jedan od ključnih faktora postizanja konkurentske prednosti turističkih agencija. Postizanje zadovoljstva turista nalazi se u tesnoj vezi sa ostvarivanjem ciljeva menadžmenta kvalitetom, posebno postizanja poslovne izvrsnosti. ***Zadovoljenje korisnika predstavlja mišljenje do kojeg su ispunjeni njegovi zahtevi,*** odnosno nivo "potrošnje" usluge. ***Posebna pažnja treba da se posveti onim aspektima kvaliteta koji mogu da utiču na promenu u zadovoljstvu korisnika i analizi žalbi turista.***

Unapređenje zadovoljstva turista i upravljanje agencijom usmereno ka izgrađivanju odnosa sa turistima i potencijalnim turistima treba da rezultuje postizanjem lojalnosti korisnika. Ukoliko se prevaziđu očekivanja korisnika, time se povećava želja da se pozitivno iskustvo na sličnim i drugim putovanjima ponovi sa istom agencijom. Turisti očekuju ne samo da se pozitivno iskustvo ponovi, već da im se zadovoljstvo poveća, što podrazumeva širu ponudu, kao i viši nivo kvaliteta usluga turističkih agencija.

2.3. Konceptija totalnog kvaliteta i njena primena

Kako svako marketing orijentisano preduzeće stalno prilagođava svoje proizvode/usluge zahtevima izabranog ciljnog tržišta, jedna od alternativa da očuva ili unapredi postojeću strategijsku poziciju je da promeni kvalitet. Na kvalitet ne treba posmatrati kao na problem, već kao na stratešku mogućnost da se poveća 'deo kolača' koji preduzeće sa tržišta uzima. Takođe, kvalitet ne treba da bude parcijalni napor jedne marketing aktivnosti ili funkcije, već preduzeća u celini. Radi se o relativno novoj koncepciji, tzv. '***Upravljanja totalnim kvalitetom***' (***TQM – Total Quality Management***). Ona služi da se obezbedi rast i razvoj za preduzeće.

Ključno je da preduzeće u centar svog poslovanja, kao glavnog sudiju za svoj kvalitet, postavi potrošača, zato što se kvalitet i poboljšava da bi se povećala satisfakcija istih tih potrošača.

Upravljanje totalnim kvalitetom (TQM), je filozofija i ujedno i praktičan radni process. To je kontinuirani posao koji mora da se planira, organizuje, vodi i kontroliše. Možemo reći da tamo gde je ova koncepcija u upotrebi, profit je posledica zadovoljstva potrošača. Valorizuju se ljudi, i stalno se ulaže u njihovu obuku. Tako da, svako uslužno preduzeće koje se opredelilo za koncept totalnog kvaliteta mora da : ***prepozna zahteve i želje potrošača, kreira proizvod/uslugu u skladu sa njihovim zahtevima, kreira i primeni program provere kvaliteta, stvori i sprovede program obuke zaposlenih.*** Jedinstvene (unikatne) koristi koje će se predložiti potrošaču moraju biti različite od onih koje propagiraju konkurenti. Različitosti će postojati u domenima kvaliteta, dizajna, stila, a ***na koncepciji totalnog kvaliteta je da obezbedi da se očekivane koristi ispune.***¹⁸

¹⁸- prilagođeno prema : Unković S., Čačić K., Bakić O., Savremena kretanja na turističkom tržištu, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2002.

U današnje vreme vođstvo kompanije vidi zadatak usavršavanja proizvoda i usuga kao svoj najviši prioritet. Većina kupaca neće više prihvatiti ili tolerisati proizvode/usluge prosečnog kvaliteta. Ako kompanije žele da ostanu u poslovnoj trci a opet da budu profitabilne, nemaju drugih mogućnosti nego da prihvate ***Upravljanje totalnim kvalitetom (TQM – Total Quality Management). To je pristup u čitavoj organizaciji čiji je cilj kontinuirano poboljšavanje kvaliteta svih organizacionih procesa, proizvoda i usluga.***¹⁹

Prema rečima Johna F. Welch-a Jr., iz davne 1982. godine, kvalitet je ‘najsigurnije osiguranje kupčeve privrženosti, i najjača odbrana od međunarodne konkurencije, i jedini put održivog rasta i zarade.’²⁰

Postoji, naravno, veoma uska povezanost između kvaliteta proizvoda i usluge, zadovoljstva kupaca i profitabilnosti kompanije. Viši nivoi kvaliteta rezultiraju višim nivoom zadovoljstva kupaca pri višim cenama i (neretko) nižim troškovima. Tako da, *program usavršavanja kvaliteta po pravilu uvećava profitabilnost*. Dobro poznata studija PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy) pokazuje visoku povezanost između relativnog kvaliteta proizvoda i profitabilnosti firme.²¹

Totalni kvalitet je ključ u stvaranju vrednosti i zadovoljstva kupaca. Sveukupnost kvaliteta je preokupacija svih, kao što je to i marketing. Ovu misao je dobro izrazio Daniel Beckham : ‘Marketeri koji ne uče jezik usavršavanja kvaliteta, proizvodnje i poslovanja postaće suvišna smetala. Dani funkcionalnog marketinga su prošli. Ne možemo više o nama samima razmišljati na takav način kao da smo istraživači tržišta, oglašivači, direktni marketeri, stratezi – moramo o sebi razmišljati kao o pružaocima zadovoljstva kupcima – zagovaračima kupaca usredsređenim na celovite procese’.

Rukovodioci marketinga moraju učestvovati u formulisanju strategija i politika koje su stvorene da bi se kompaniji pomoglo da pobedi uz izvrsnost sveukupnog kvaliteta i ujedno moraju isporučiti kvalitet marketinga zajedno uz kvalitet proizvodnje. Pri definisanju i isporuci visokokvalitetnih proizvoda i usluga kompanije svojim kupcima, marketeri snose glavnu odgovornost identifikovanja potreba i želja kupaca; moraju ispravno protumačiti očekivanja kupaca dizajnerima proizvoda/usluga; pobrinuti se da narudžbine kupaca budu izvršene kako treba i na vreme; proveriti da li je kupac primio ispravna uputstva, objašnjenja i tehničku pomoć za korišćenje proizvoda; zatim, moraju ostati u kontaktu s kupcem nakon završetka prodaje da bi se uverili da je ovaj zadovoljan i da će to i ostati i prikupljati ideje kupaca vezane za usavršavanje proizvoda i usluga, te ih upućivati na odgovarajuća odeljenja kompanije.

TQM zahteva prepoznavanje sledećih pretpostavki o usavršavanju kvaliteta :

1. Kupac mora osetiti kvalitet;
2. Kvalitet mora biti vidljiv u svim aktivnostima kompanije, ne samo u proizvodu/usluzi;
3. Kvalitet zahteva potpunu predanost svih zaposlenih;

¹⁹ - prilagođeno prema : Kotler P., Keller P., Marketing Menadžment, 12ed - prevod, Data Status, Beograd, 2005.

²⁰ - prema : ‘Quality : The U.S. Drives to Catch Up’, Business Week, 1982.

²¹ - prilagođeno prema : Buzzell R., Gale B., The PIMS Principle, New York : Free Press, 1987.

4. Kvalitet zahteva visokokvalitetne partnere;
5. Kvalitet se uvek može poboljšati;
6. Usavršavanje kvaliteta ponekad zahteva veliki skok;
7. Više nije dovoljan samo kvalitet; on se ne nadzire, on se ugrađuje;
8. Kvalitet je potreban, ali ne mora biti dovoljan;
9. Težnja za kvalitetom ne može spasiti loš proizvod.²²

Koncept Upravljanja totalnim kvalitetom je nastao unutar i za potrebe preduzeća. Istovremeno, on korespondira sa konceptom **Totalne satisfakcije potrošača (TCS – Total Consumer / Customer Satisfaction)**, koji je definisan izvan preduzeća, tj. sa stanovišta potreba i interesa potrošača. **Koncept Totalne satisfakcije potrošača znači da proizvod/usluga kontinuirano i u potpunosti ispunjava zahteve i želje potrošača.** Za oba ova koncepta je zajedničko to što standard/meru tržišne uspešnosti preduzeća nalaze u najvišem mogućem stepenu zadovoljavanja i ispunjavanja potrošačkih želja i zahteva. Ovaj koncept akcenat stavlja na sposobnost i napor preduzeća da u konkurentskim tržišnim uslovima što bolje zadovolji zahteve i želje potrošača i težište u poslovanju prenosi na to šta potrošači očekuju. To od preduzeća traži da bude ‘bolje od najboljeg’ u tržišnoj utakmici i predstavlja preduslov da se prema njemu porede ostala preduzeća u određenoj grani.

Stoga **misija modernog turističkog preduzeća mora biti kreiranje i isporučivanje dodatne vrednosti (vrednosti plus) potrošačima.** Stvaranje te vrednosti označava suštinu i svrhu postojanja i razvoja preduzeća. Vrednost se kreira unapređenjem kvaliteta, inovacijama, prilagođavanjem usluga specifičnim zahtevima, upozorenjima, garancijama, servisom, ali i politikom cena, uslovima plaćanja, ekskluzivnom ponudom, ličnom komunikacijom sa kupcima, itd. Na primer, u lancu Hilton hotela izuteno je, pored ostalog, važno ponašanje zaposlenih i komunikacija sa gostima – na recepciji svi moraju znati strane jezike, spremni su da izađu u susret željama gostiju zbog čega se dosta smanjuje strah od nepoznatog okruženja, itd.

Prema verovanjima mnogih autora, u **uvođenju superiornog kvaliteta usluge** uputno je koristiti neki od sledećih načina :

- fokusiranjem na ciljna tržišta;
- radom na kvalitetu koji počinje potrebama potrošača a završava se njihovom percepcijom;
- kreiranjem dodatnih vrednosti;
- obukom kadrova da primenjuju tehnike merenja satisfakcije potrošača;
- komunikacijskim programima (održavanjem stalnih kontakata sa potrošačima);
- stimulisanjem potrošača programima nagrađivanja, i

²² - prilagođeno prema : Leonard Morgan, ‘The Importance of Quality’, Perceived Quality of Products, Services and Stores, New York; Lexington Books, 1984.

- formiranjem strateških alijansi i partnerstava sa drugim preduzećima (pri čemu se mora imati na umu da kvalitet mogu pružiti samo ona preduzeća čiji su partneri u lancu vrednosti takođe okrenuti kvalitetu).

Stepen satisfakcije potrošača – turista obavljenom kupovinom direktno utiče na ponovni izbor istog uslužnog procesa i stvaranje lojalnosti. Iako je trošak privlačenja novih kupaca mnogo veći od troškova zadržavanja sadašnjih kupaca, većina marketinških napora je usmerena i dalje ka privlačenju novih, mnogo više nego prema zadržavanju postojećih. Na sreću, sve je više preduzeća koja uočavaju ovu tendenciju i počinju da se ponašaju u skladu sa njom i sve se više okreću zadržavanju postojećih potrošača. Privredni subjekti, među kojima i turističke agencije, nemaju izbora jer ako izgube profitabilne potrošače to može uticati na njihovo ukupno poslovanje. Zato moraju implementirati programe Upravljanja totalnim kvalitetom, jer je *totalni kvalitet ključ stvaranja vrednosti i zadovoljstva potrošača*.²³

²³ - prilagođeno prema : Živković R., Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, Univerzitet Singidunum, Fakultet za Turistički i Hotelijerski Menadžment, Beograd, 2007.

3. PRIVLAČENJE, ZADRŽAVANJE I RAZVOJ POTROŠAČA U TURISTIČKIM PREDUZEĆIMA

Posle mnogobrojnih istraživanja vezanih za važnost *potrebe za zadržavanjem kupaca* dolazi se do zaključka da je trošak privlačenja novih kupaca pet puta veći od troškova održavanja zadovoljstva sadašnjih kupaca. Potrebno je mnogo napora da bi se zadovoljni kupci odvratili od njihovih sadašnjih dobavljača. Nažalost, većina marketinških teorija i praktičnih aktivnosti je još uvek usmerena više prema privlačenju novih kupaca nego prema zadržavanju postojećih. Nagalask se, tradicionalno, stavlja na rast prodaje a ne na izgradnju odnosa. Pažnja se više obraćala na prodaju i preprodaju nego na brigu o kupcu nakon same kupovine. Danas ipak mnoge kompanije prepoznaju važnost zadovoljavanja i zadržavanja postojećih potrošača. Jedna studija je pokazala da kompanije mogu povećati profit od 25-85% ako smanje gubitak kupaca za samo 5%.²⁴ Nažalost, računovodstveni izveštaji kompanije nisu u mogućnosti da prikažu vrednost onih kupaca koji su lojalni toj kompaniji. Ako kompanija ne uspe pridobiti kupce sa manje prodajnih razgovora, potrošiti manje po razgovoru, stimulisati veću potrošnju novih kupaca, duže zadržati kupce ili im prodati proizvode koji donose više profite, preti joj stečaj! Postoje dva načina kako se zadržavanje kupaca može pojačati. Jedan je podizanje visokih barijera koje onemogućuju odlazak kupaca. Kupci su manje skloni da promene dobavljača ako to uključuje visoke troškove kapitala, visoke troškove traženja novog dobavljača, gubitak povlastica odanim kupcima i dr. Bolji pristup je *isporuka visokog zadovoljstva kupcima*. To onemogućuje konkurentima da lako umanjuju pomenute barijere tako što bi jednostavno nudili niže cene ili podsticali odlazak kupaca. Zadatak stvaranja jake lojalnosti potrošača se naziva *marketingom odnosa*.

Marketing odnosa obuhvata sve one korake koje kompanije preuzimaju kako bi upoznavele i bolje opsluživale svakog pojedinačnog kupca.

Da bismo razumeli *ključ marketinga odnosa*, prvo moramo razmotriti proces koji je uključen u privlačenje i zadržavanje kupaca. Početna tačka su 'osumnjičeni', tj. svako ko bi uopšte mogao/hteo da kupi proizvod. Kompanija pažljivo razmatra ovu kategoriju, kako bi utvrdila koji od 'osumnjičenih' bi mogli postati *potencijalni potrošači* – ljudi jakih potencijalnih interesa za proizvod/uslugu i sa mogućnošću da ga plate. Diskvalifikovani potencijalni potrošači su oni koje kompanija odbacuje zbog njihovog lošeg finansijskog stanja ili se pokazuju kao neprofitabilni u budućnosti. Kompanija se nada preobraćivanju velikog broja kvalifikovanih potencijalnih potrošača u *nove potrošače*, te, nadalje, preobraćivanju istih u *ponovne potrošače*. I novi i ponovni kupci/potrošači mogu i dalje da nastave da kupuju kod konkurencije. Takva nada deluje na način da se ponovni potrošač preobrazi u *klijenta* – osobu koja kupuje samo od jednog dobavljača određene kategorije proizvoda/usluga. Sledeći izazov je preobraziti klijente u *zagovornike*, tj. kupce koji hvale svoje omiljene dobavljače/agente i ohrabruju ostale da i oni od njih kupuju. Konačni izazov je preobražaj zagovornika u *partnere*, gde kompanija i kupci aktivno zajednički deluju. Kada partnerski deluju za kompaniju/agenciju od koje najviše kupuju, oni šire

²⁴ - prema : Kotler P., Keller P., Marketing Menadžment, 12ed - prevod, Data Status, Beograd, 2005.

pozitivnu usmenu propagandu velikom brzinom. Istovremeno, mora se znati da će neki kupci neizbežno postati neaktivni ili će otpasti, iz razloga stečaja, preseljenja na druge lokacije, nezadovoljstva, itd. Izazov kompanija postaje i reaktiviranje nezadovoljnih kupaca pomoću strategije ponovnog pridobijanja. Često je lakše ponovo pridobiti izgubljenog kupca nego naći novog.

Kreiranje lojalnih potrošača povećava dohodak firme. Ipak, firma se mora više i istrošiti da bi izgradila veću lojalnost kupaca. Stvaranje lojalnosti kupaca će u nekim granama biti profitabilnije nego u drugim.

Ključno pitanje je : ***koliko bi kompanija trebalo da ulaže u izgradnju odnosa sa kupcima, a da troškovi ulaganja u izgradnju odnosa ne nadmaše korist koja će se kasnije od nje izroditi?***

Potrebno je razlikovati **5 različitih nivoa ulaganja kompanije u odnose sa kupcima** :

- I ***Osnovni marketing*** – prodavac jednostavno prodaje proizvod/uslugu;
- II ***Reaktivni marketing*** – prodavac prodaje proizvod/uslugu i ohrabruje potrošača da se javi u slučaju eventualnih pitanja, komentara ili pritužbi;
- III ***Marketing odgovornosti prema kupcu*** – nedugo nakon prodaje prodavac kontaktira kupca da bi se uverio da li proizvod/usluga zadovoljava njegova očekivanja. Takođe, prodavac traži eventualne predloge za usavršavanje proizvoda/usluge, kao i podatke o tome čime je kupac razočaran, kao i neke naznake njegovog nezadovoljstva. Ovakve informacije firmi pomažu da prestanu usavršava svoje poslovanje;
- IV ***Proaktivni marketing*** – prodavac povremeno kontaktira kupca i informiše ga o novim mogućnostima korišćenja proizvoda ili o novim proizvodima;
- V ***Marketing partnerstva*** – kompanije kontinuirano sarađuju sa svojim klijentima kako bi otkrile načine povećanja uštede kupaca, ili da bi im pomogle da bolje posluju.

Većina firmi koristi samo osnovni (temeljni) poslovni odnos kada njihovo tržište sadrži mnoštvo kupaca i ako su njihove jedinične granice profita niske. Druga krajnost je tržište sa malim brojem kupaca i visokim granicama profita, gde će većina prodavaca naginjati partnerstvu. Između ove dve krajnje situacije, postoje i ostali odgovarajući nivoi marketinga odnosa.

Bitno je i sagledavanje ***frekventnosti potrošača***, jer to pomaže kompanijama da ih prate da bi znali njihove karakteristike i da bi ih mogli klasifikovati po karakteristikama kupovine. **Na osnovu učestalosti kupovine i profitabilnosti, sve potrošače možemo podeliti na 4 tipa :**

- a) ***Potrošači koji učestalo kupuju i profitabilni su***, zaslužuju pažnju menadžmenta. Oni su platinasti članovi Mariott-a i dijamantski članovi Hiltona. Ovo su najbolji potrošači i treba ih nagrađivati;

b) **Potrošači koji imaju visoku profitabilnost ali nisku učestalost kupovine** mogu nekada da se razviju u potrošače sa višom frekventnošću kupovine. Neki od ovih potrošača šire svoje poslovanje prema nekoliko različitih pružalaca istih usluga. Ako možemo da učinimo da naša kompanija bude preferirani dobavljač za ovaj tip potrošača, možemo ih preokrenuti u naše najbolje potrošače. Treba pokušati naterati ih da što češće dođu;

c) Za neke od **visoko-frekventnih a nisko-profitabilnih potrošača**, postoji šansa da se motivišu pokazujući im vrednost dodatnih kupovina. Na primer, hoteli mogu pokazati poslovnom putniku prednost da ostane na spratu gde postoji salon za rad kada hoće da predahnu od obavljanja posla u svojoj kancelariji. U ovom salonu je takođe obezbeđen brz i pristupačan doručak, koji gostu štedi vreme. Oni gosti koji vide prednost u tom spratu, su voljni da plate 30\$ ekstra za sobu. Neki od ovih gostiju imaju potencijala da postanu profitabilniji;

d) **Gosti koji su u kvadrantu male učestalosti kupovine i male profitabilnosti** su često lovci na najbolje ponude. Oni dođu kada je aktuelna određena promocija i izbegavaju da plate punu cenu svih troškova. Veoma je teško izgraditi odnose sa ovim cenovno-osetljivim potrošačima. Ovde treba osigurati da se sve promocije preduzeća dobro isplate.

Poznavanje svojih potrošača pomaže da se izdvoje oni sa kojima želimo da razvijamo odnose i da ih vremenom ojačavamo.²⁵

Marketing odnosa sa potrošačima – U momentu kada menadžer identifikuje one koji imaju izgleda da postanu lojalni, on mora pronaći načine da kreira odnose sa ovim potrošačima – odnose koji vode ka lojalnosti potrošača. *Marketing odnosa uključuje kreiranje, održavanje i uvećavanje jakih veza sa potrošačima.* Koncept odnosa se proširio tako da sada sadrži i razvoj odnosa sa svim stakeholder-ima koji mogu pomoći kompaniji da usluži svoje potrošače. Na primer, zaposleni i marketinški posrednici bi potpali pod ovu grupu. Harrah's koji posluje u oblasti casino-resort-a, obezbeđuje primer kako kompanije mogu imati koristi od marketinga odnosa. Harrah's je razvio program lojalnosti koji se zove Total Rewards (Ukupne Nagrade). Pre startovanja programa njihovo istraživanje je otkrilo da su njihovi potrošači trošili samo oko 36% svojih budžeta za igre na sreću u okviru Harrah's-a. Danas se taj broj popeo na 44%, što znači da oni dobijaju skoro 25% više prihoda od postojećih potrošača. Ovaj prihod je došao od privlačenja potrošača da posete kazina bliža njihovim domovima češće i pokušali su da povećaju igru na tržištu privlačeći ih da posete Harrah's kazina kada su putovali. Cilj bilo kog programa lojalnosti potrošača je da promeni ponašanje potrošača. Programi su dizajnirani tako da navedu potrošače da skrate svoje cikluse kupovine, što znači da se vrate jednom u dve nedelje, a ne jednom u tri nedelje, ili da kupuju više kada posete restorane ili hotele. Harrah's-ov Total Rewards je sjajan *primer programa lojalnosti koji je promenio ponašanje potrošača.*

²⁵ - prilagođeno prema : Kotler P, Bowen J.T, Makens J.C, Marketing For Hospitality and Tourism, fourth edition, Prentice Hall, Pearson International Edition, 2003.

Poređenje tradicionalnog marketinga sa marketingom odnosa :

MARKETING ODNOSA

Orijentisanost na zadržavanje potrošača

Kontinuelni kontakt sa potrošačima

Fokus na vrednost za potrošača

Razmišljanje na dugi rok

Veliki akcenat na uslugu potrošačima

Velika posvećenost da se izađe u susret

očekivanjima potrošača

Celokupno osoblje se brine o kvalitetu

TRADICIONALNI MARKETING

Orijentisanost na pojedinačne prodaje

Povremeni kontakt sa potrošačima

Fokus na karakteristike proizvoda

Razmišljanje na kratak rok

Mali akcenat na uslugu potrošačima

Ograničena posvećenost da se izađe u susret

očekivanjima potrošača

Samo sektor proizvodnje se brine o kvalitetu

Marketing se sve više pomera sa fokusa na pojedinačne transakcije ka fokusu na izgradnju veza koje za cilj imaju vrednost i stvaranje marketinških mreža. Marketing odnosa je više dugoročno orijentisan. *Cilj je da se isporuči dugoročna vrednost potrošačima, a mera uspeha je dugoročna satisfakcija potrošača. Marketing odnosa zahteva da svi sektori kompanije rade zajedno sa marketingom kao tim koji će uslužiti potrošača. On uključuje izgradnju veza i odnosa na mnogim nivoima : ekonomskom, društvenom, tehničkom i zakonskom, što rezultira u visokoj satisfakciji potrošača.*

Zadržavanje potrošača – Visoki kvalitet gradi lojalne potrošače i kreira pozitivnu usmenu propagandu. Važan je faktor prilikom donošenja odluke o kupovini. Određuje zadovoljstvo potrošača, koje utiče na ponovljene poslove i usmenu propagandu. ***Studije su pokazale da je 4 -6 puta skuplje kreirati novog potrošača nego održati postojećeg.*** Bill Marriott se kreditira time što kaže da košta 10\$ da se prvi put dovede gost u hotel, ali samo 1\$ treba dodatno uložiti u specijalne napore da se ovaj gost i vrati. Ako je potencijalni klijent srećan sa postojećim hotelom, teško je ubediti ga da koristi drugi. Često, suštinsko smanjenje cene od strane konkurenta neće biti dovoljno da ohrabri klijenta da kod njega pređe. Prodajni tim hotela će morati da sačeka dok konkurentni hotel napravi grešku pre nego što može da natera klijenta da probaju njihov hotel. Ovo može trajati mesecima, čak i godinama. Tokom ovog vremena, osoblje prodaje telefonira, ostavlja materijale sa specijalnim reklamama i poziva potencijalnu klijentelu da doručkuje ili ruča u hotelu. Hotel troši novac na reklamiranje, odnose sa javnošću i slanje direktne pošte potencijalnim gostima. Hotel može potrošiti nekoliko hiljada dolara pokušavajući da pridobije klijenta da koristi njegove usluge i proizvode. *Ako bitan klijent odluči da koristi hotel, novac potrošen na marketing je dobro investirano.* Međutim, ako potencijalni korisnik usluga isproba hotel i shvati da je kvalitet usluga inferioran, on ili ona će otići. Kada se ovo dogodi, svi

marketing naponi uloženi da se pridobije ovaj potrošač su izlišni. Zadovoljni kupac će takođe širiti preporuke usmenom propagandom. *U proseku, jedan zadovoljan gost će to reći još petorici drugih, dok će nezadovoljan to reći deseterici ili više drugih.* Da bi se uravnotežila pozitivna sa negativnom usmenom propagandom, dva ili više potrošača moraju otići dobro se osećajući zbog usluge, na svaku osobu koja ima osećaj da je kvalitet usluge siromašan. Tržište prihvata hotel ili restoran koji prima srednje kombinovane ocene. Hotel koji teži da izgradi odličnu reputaciju mora poslovati mnogo bolje. ***Uslužne firme koje teže ka odličnom kvalitetu moraju postaviti za cilj 'nula grešaka'.*** Hotel sa 200 soba može imati više od 50.000 gostiju tokom godine. Većina hotelijera oseća da je zadovoljavajuće imati 90% usklađenosti sa standardima. Ako čistačice čiste sobe po hotelskim specifikacijama 90% vremena u hotelu od 200 soba, 5.000 gostiju godišnje može dobiti sobe koje nisu očišćene po specifikacijama. Pretpostavimo da polovina gostiju neće nikada primetiti nepodudaranje sa standardima. Ako 2.500 primeti greške i polovina njih se ne vrati, hotel je izgubio 1250 gostiju. Ako svaki od ovih potrošača ima potencijalni tok prihoda hotelu u životnom veku od 50.00\$, hotel gubi 625.000\$ u budućim prihodima zbog grešaka u čišćenju. Ponavljajući isto ovakvo ispitivanje sa hranom i pićima, recepcijom i rezervacijama, lako je videti da novac koji se gubi od lošeg kvaliteta može biti značajan.

Kompanije u uslužnom sektoru se nekada ne skoncentrišu na ono što potrošači zaista žele. Isporuka novina pred vrata hotelske sobe se mnogo više sviđa gostima nego wellness club koji mnogo košta. Da bi se diferencirali proizvodi u uslužnoj industriji nekada može biti toliko jednostavno da se gosti prosto pitaju šta je to što oni zapravo žele. Takođe, bitno je zadržati i dobre zaposlene. Oni cene da rade u procesima koji su dobro vođeni i proizvode visoko kvalitetne proizvode i razumeju da su za njih najprofitabilniji oni potrošači koji se njima vraćaju. Službenici na recepciji ne uživaju da primaju žalbe od gostiju. Odsutnost ili gubitak morala kod zaposlenih su rezultat lošeg kvaliteta.²⁶

Profitabilnost kupaca - Marketing je umeće privlačenja i zadržavanja profitabilnih kupaca. Kompanija bi svoje profite mogla da uveća 'davanjem otkaza' svojim najlošijim kupcima. Nije uvek obavezno da najveći kupci neke firme stvaraju većinu profita. Najveći kupci zahtevaju visok nivo usluga i dobijaju najveće popuste i samim tim snižavaju profit kompanije. Najmanji kupci plaćaju punu cenu i primaju minimalnu uslugu, ali troškovi poslovanja s malim kupcima umanjuju njihovu profitabilnost. Kupci srednje veličine primaju dobru uslugu i pri tome plaćaju gotovo punu cenu, pa su, stoga, često i najprofitabilniji. Ta činjenica nam pomaže da razumemo zašto mnoge velike firme koje su nekada ciljale na velike kupce sada masovno prelaze na tržište srednjih. Nijedna firma ne bi trebala bezglavo trčati i zadovoljavati zahteve svakog kupca.

Autori Lanning i Philips to jako ističu na sledeći način : '' Neke oranizacije pokušavau da učine sve što njihovi kupci traže...Ipak, premda kupci daju obično dobre predloge, ponekad predlažu izvršenje nečega što je ili neizvodljivo ili je neprofitabilno. Slepо praćenje takvih sugestija temeljno se razlikuje od tržišnog fokusa – diferenciranog biranja kupaca/potrošača koje ćemo

²⁶ - prilagođeno prema : Veljković S., Marketing usluga, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2007.

uslužiti, te odabir specifične kombinacije povlastica i cena koju ćemo im isporučiti (odnosno kju ćemo im odbiti).²⁷

Šta kupca čini profitabilnim? Profitabilni kupac se definiše na sledeći način :

Profitabilni kupac je osoba, domaćinstvo ili kompanija koja tokom vremena uslovljava priliv dohotka koji do zadovoljavajuće mere premašuje tok troškova privlačenja, prodaje i usluživanja kupaca. Dakle, naglasak je na dugoročnom odnosu prihoda i troškova, a ne na profitu jedne zasebne transakcije. Većina firmi nije uspešna u procenjivanju individualne profitabilnosti pojedinih kupaca. Neprofitabilni kupci koji smetaju firmi ne bi trebalo da je zabrinjavaju. Zapravo, podsticanje da s epreorijentišu na ponudu kokurenata bi kompaniji donelo korist. Konačno, profitabilnost kompanije umnogome zavisi od 3 elementa iskazana u *trouglu dobiti – kreiranja vrednosti, unutrašnjih operacija i konkurentske prednosti unutar kojih se posmatra profit*.²⁸ Naime, profit će biti utoliko veći ukoliko su veće i sposobnosti firme da stvara vrednosti, ima efikasnije aktivnosti unutar firme, veći učinak od međunarodnog poslovanja i konkurentske prednosti. Kompanije ne moraju biti u stanju smao da stvore visoke apsolutne vrednosti , već takođe i visoke vrednosti u odnosu na konkurente, ali pri dovoljno niskim troškovima. *Konkurentska prednost je mogućnost poslovanja na jedan ili više načina koje konkurenmti ne mogu ili ne žele da postignu*. Kompanije nastoje da izgrade održivu konkurentsku prednost. One koje uspeju, pružaju visoku vrednost i zadovoljstvo kupcima što vodi visokom nivou ponovljenih kupovina i prema tome i visokoj profitabilnosti poslovanja. Jedna od glavnih vrednosti koje kupci očekuju od ponuđača je visok kvalitet proizvoda i usluga!²⁹

Mnoga preduzeća su danas odlučna u produbljivanju svojih odnosa sa najboljim kupcima. Prilike na tržištu su se promenile i kompanije moraju obraćati posebnu pažnju na stopu izgubljenih potrošača i preduzimati korake za njeno smanjenje.

Prvo, preduzeća moraju definisati i izmeriti *stopu izgubljenih kupaca*. Zatim, ona moraju prepoznati *uzroke gubitka kupaca* i identifikovati one koji se mogu neutralisati. U tom smislu, da bi razvili efikasne programe zadržavanja potrošača, menadžeri moraju biti u mogućnosti da *uvide zakonitosti u gubitku kupaca*. Ta analiza treba da počne internim istraživanjem (cena, zapisnika prodaje, rezultata anketiranja kupaca, itd.). Sledeći korak je širenje istraživanja na eksterne izvore, kao što su statistički podaci i benchmarking.³⁰

Ključna pitanja koja menadžeri moraju sebi postaviti su sledeća :

- *Da li se stopa izgubljenih potrošača promenila u toku godine?*
- *Da li gubitak varira u odnosu na predstavništvo, regiju, zastupnika ili distributera?*
- *Kakva je povezanost između stoope izgubljenih kupaca i promene cena?*

²⁷ - prema : Michael J.Lanning, Lynn W.Philips, Strategy Shifts Up a Gear, Marketing, 1991.

²⁸ - objavljeno u belešci Boston Consulting Group, datum izdanja nepoznat

²⁹ - prilagođeno prema : Kotler P., Upravljanje Marketingom, 9.izdanje, Mate d.o.o, Zagreb, 2001.

³⁰ - prilagođeno prema : Kotler P., Upravljanje Marketingom, 9.izdanje, Mate d.o.o, Zagreb, 2001.

- Šta se dešava sa izgubljenim kucima i kuda (kome) oni obično odu?
- Kakve su stope zadržavanja u našoj industriji?
- Koje preduzeće u našoj industriji najduže zadržava kupce?³¹

Ne možemo puno toga da učinimo vezano za kupce koji se odsele iz određenog područja ili ostanu bez posla. Međutim, mnogo toga možemo učiniti sa kupcima koji to više nisu zbog loše usluge, loših proizvoda, visokih cena, i slično. Kompanije moraju proučiti procenite kupaca koji odlaze zbog različitih razloga. Firma takođe mora izvršiti procenu gubitka profita po izgubljenom kupcu. *U individualnom slučaju, izgubljeni profit jednak je vrednosti životnog veka kupca – sadašnjoj vrednosti profita u budućnosti, a koji bi se ostvario da kupac nije pre toga otišao.* I, na kraju, kompanija mora saznati koliko bi koštalo smanjenje stope gubitka kupaca. Sve dok je taj trošak niži od izgubljenog profita, kompanija bi trebalo da troši taj iznos kako bi smanjila nivo gubitka kupaca.

3.1. Satisfakcija potrošača

Iz svega do sada navedenog, nedvosmisleno proizilazi da marketing naponi turističkog preduzeća moraju prevashodno biti usmereni na potrošača. ***Potrošač je kralj, od njega zavisi profitabilnost preduzeća, imidž i uopšte opstanak na tržištu. Njemu se mora isporučiti vrednost koja će zadovoljiti njegove zahteve, želje i očekivanja. Iz kvaliteta nedvosmisleno proizilazi satisfakcija a odatle i lojalnost potrošača u turizmu.*** „Satisfakcija je osećaj koji se događa u fazi posle kupovine i konzumiranja proizvoda, korišćenja i doživljaja usluga.“ Zadovoljstvo potrošača je ključ da se zadrže postojeći i privuku novi korisnici turističkih usluga. **Stoga je u osnovi moderne marketing misli i prakse kreiranje vrednosti i satisfakcije³² potrošača – oni moraju osetiti zadovoljstvo kupovinom i korišćenjem proizvoda i usluga.** Pre nego kupe turistički proizvod ili uslugu potrošači, normalno, formiraju određena očekivanja. Na njihova očekivanja i ponašanje u kupovini proizvoda i usluga dosta utiču norme i rituali u potrošnji. Na primer, stariji potrošači imaju manja očekivanja, ali su zadovoljniji kupovinom proizvoda i usluga; viši stepen obrazovanja se vezuje sa višim stepenom satisfakcije; i muškarci su, po pravilu, zadovoljniji kupljenim proizvodima i uslugama nego žene.

Kada proizvod ili usluga ispune ili nadmaše očekivanja potrošača, možemo reći da je on zadovoljan. Očekivanja potrošača su u pozitivnoj vezi sa kvalitetom proizvoda/usluge. Potrošač je sposoban da na osnovu iskustva uči i procenjuje nivo kvaliteta i vrednosti koje dobija kupovinom proizvoda/usluga. Sve veći problem za marketing će biti i to što oduševljeni potrošači vremenom postavljaju sve strože standarde koje očekuju kao normalne za određeni kvalitet, tako da se sve više mora razmišljati kako da se nadmaše, a ne samo ispune očekivanja potrošača. ***„Zadovoljstvo ili nezadovoljstvo je emocionalni odgovor potrošača na iskustvo koje ima sa kupljenim proizvodom ili uslugom.“*** Ono zavisi od toga koliko su kupovinom određenog

³¹ - prilagođeno prema : William A.Sheridan, When Customers Leave, Small Business Reports, 1994.

³² ‘Satisfakcija – ispunjenje potrebe ili želje; zadovoljstvo postignuto tim ispunjenjem’ – izvor :www.wiktionary.org

proizvoda ili usluge ispunjena potrošačeva očekivanja, kakve su performanse proizvoda, kakav je on u poređenju sa konkurentskim markama, koliko ostupa od očekivanja, itd. To je ono što će opredeliti poslovni uspeh preduzeća, jer **koliko je potrošač zadovoljan obavljenom kupovinom neposredno utiče na to da li će potrošač ponovo izabrati istu marku proizvoda/usluge i tako dovesti do stvaranja lojalnosti kod potrošača**. Kada potrošači nisu zadovoljni obavljenom kupovinom, performansama proizvoda/usluge, ili se čak osećaju prevarenim, oni će sledeći put kada zadovoljavaju istu potrebu, kupiti drugu marku proizvoda ili koristiti drugu uslugu. Neki od njih se odlučuju da to svoje negativno iskustvo prenesu i prijateljima i svima sa kojima komuniciraju (negativna usmena propaganda). *Prema istraživanjima svaki čovek koji ima prigovor podeli ga sa još desetericom, dok petorici saopšti ako mu se prigovor pozitivno reši.*³³

Pokazalo se u praksi da je zadržavanje potrošača mnogo isplativije od privlačenja novih i ono se postiže na dva načina: **isporučivanjem superiorne vrednosti potrošačima i partnerskim odnosom sa potrošačima (CRM – Consumers relationship marketing)**. CRM težište stavlja na *izgrađivanje i razvijanje dugoročnih odnosa sa potrošačima*. Kada se kaže marketing odnosa onda se to odnosi na produženje i produbljenje poslovanja preduzeća sa njegovim stvarnim i potencijalnim potrošačima. Turističko preduzeće treba sve svoje napore da usmeri na izgrađivanje obostrano korisnih odnosa i to sa najprofitabilnijim potrošačima. Samo ukoliko dobro poznaje svoje potrošače, ono je u mogućnosti da zadovolji njihove potrebe i želje bolje od konkurencije, izgradi lojalnost i poverenje. U suštini, treba naglasiti da **se marketing odnosa zasniva na činjenici da prethodna razmena utiče na buduću razmenu**. *Preduzeća se sve više u svojoj marketing aktivnosti kreću smerom od jednostavnih tržišnih transakcija ka ponovljenim transakcijama sa istim partnerom, što vremenom prerasta u trajnije poslovne odnose koji se nazivaju partnerstvo*. Da bi odnosi sa stratejski značajnim kupcima bili uspešni, turističko preduzeće mora da reinvestira u strukturu i procese. *Ako postoji razlika između očekivanja potrošača i njihove percepcije isporučenog proizvoda/usluge oni će biti razočarani. Potrošači koji opažaju da su dobili više nego što su očekivali su oduševljeni (Consumer delight) i verovatnoća da će ponoviti kupovinu je velika.*³⁴

Očekivanja potrošača u turizmu su verovanja o usluzi i njenoj isporuci, koja služe kao standard na osnovu kog se isporučena vrednost procenjuje. **Potrošači svoja očekivanja oblikuju iskustvima iz prošlih kupovina, savetima prijatelja i poznanika, obećanjima i informacijama koje dobijaju od konkretnog turističkog preduzeća u kojem kupuju proizvod/uslugu ili konkurencije**. Turistička delatnost je specifična, iz toga proizilaze i različita očekivanja kod potrošača, tj. zadovoljenje različitih potreba. Pod uticajem internih i eksternih faktora i očekivanja se menjaju. Svako turističko preduzeće, da bi bilo uspešno, mora da istražuje i brzo i efikasno odgovara na podsticaje sa tržišta. Na osnovu tih vrednih informacija predviđaju se buduće tendencije ponude, da bi se bilo ispred zahteva turista i konkurencije. U momentu kada se proizvod pojavi na tržištu, turisti će već poželeti nešto novo. Da bi se postigao željeni cilj, marketing mora biti proaktivan, ponuda se mora plasirati u pravo vreme, isporučiti vrednost

³³ - prilagođeno prema : Živković R., Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, Univerzitet Singidunum, Fakultet za Turistički i Hotelijerski Menadžment, Beograd, 2007.

³⁴ - prilagođeno prema : Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., Osnovi marketinga, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2005.

turistima i kontinuirano inovirati elementi ponude. Imperativ je stvoriti takav institucionalni imidž u kojem svi zaposleni streme ka tome da postignu zadovoljstvo potrošača. ***Treba biti inovativan i spretan u uslovima turbulentnih promena u okruženju i stvoriti nove sadržaje, novu ponudu i privići turiste na njene prednosti. Tako se biva bolji od konkurenata jer se kopiranjem drugih ne može imati prva pozicija na tržištu.*** Očekuje se da će se u budućnosti svakom turisti pojedinačno prilagođavati ponuda. To sa današnje tačke gledišta deluje finansijski neisplativo, ali će u buduću svaki turista moći da bira među nijansama u kvalitetu turističkog proizvoda, što će dovesti do dodatnog zaoštavanja konkurentske borbe. Novina je definitivno i kupovina aranžmana preko interneta, jer ih sve više turoperatora tako nudi, što može dovesti do značajne konkurentske prednosti i dodatno uticati na satisfakciju potrošača. Na to kako treba da izgleda idealna turistička usluga najviše utiču informacije dobijene iz različitih izvora kao i intrapersonalne karakteristike potrošača. ***Neke proizvode/usluge potrošači kupuju zato što se uklapaju u njihov aktuelni lični koncept, dok druge kupe jer smatraju da odgovaraju standardima njihovog idealnog ličnog koncepta.*** Mnogo puta se potrošači segmentiraju upravo u zavisnosti od osobina ličnosti – testovi ličnosti i psihografska analiza u okviru njih najbolje mogu pomoći u objašnjavanju odnosa između ličnosti i ponašanja potrošača. Na očekivanja po pitanju idealne usluge utiču još i prošlo iskustvo, informacije dobijene putem usmene propagande, promocija preduzeća i razni situacioni faktori.

Na ovaj način, potrošači presuđuju o vrednosti marketinških ponuda, te svoje odluke o kupovini baziraju na ovim procenama. **Satisfakcija potrošača kupovinom zavisi od performansi proizvoda u poređenju sa očekivanjima kupaca. Potrošač može da iskusi različite stepene satisfakcije. Ako su performanse proizvoda ispod potrošačevih očekivanja, potrošač ostaje nezadovoljan. Ako se performanse poklope sa očekivanjima, potrošač je zadovoljan. Ako performanse nadmaše očekivanja, potrošač je veoma zadovoljan ili oduševljen.** Ali, postavlja se pitanje, *kako kupci formiraju svoja očekivanja?* Očekivanja se baziraju na potrošačevim prošlim iskustvima kupovinom, mišljenjima prijatelja i kolega, ali i na obećanjima konkurenata sa tržišta. Učesnici na tržištu moraju biti oprezni da postave pravi nivo očekivanja. Ako postave očekivanje suviše nisko, mogu zadovoljiti one koji kupuju, ali i privući nedovoljno kupaca. Nasuprot tome, ako podignu očekivanja suviše visoko, potrošači će verovatno biti razočarani. Na primer, Holiday Inn je pre nekoliko godina nastupio sa kampanjom 'Bez iznenađenja', koja je obećavala smeštaj i uslugu konzistentno bez nevolja. Međutim, gosti Holiday Inn-a se još uvek susreću sa dosta problema, tako da su očekivanja postavljena kampanjom samo učinila potrošače više razočaranim. Lanac hotela je morao da povuče ovu kampanju. I dalje neke od današnjih najuspešnijih kompanija podižu očekivanja i isporučuju performanse koje ih ispunjavaju. Ove kompanije prihvataju koncept 'totalne satisfakcije potrošača'. Na primer, Ritz Carlton vidi Baldrige Award (Baldriz nagradu) kao prekretnicu na svom putu kvaliteta, a ne kao krajnju liniju do koje se može stići, a Southwest Airlines konstantno ima dolaske koji su među najtačnijima u avio industriji. U Salish Lodge-u, u Washington-u, kada konobar primeti da je gost levoruk, automatski okreće sve što je na stolu postavljeno tako da odgovara toj osobi. Menadžer Lodge-a kaže : 'Imali smo ljude iz celog sveta koji su nam rekli da je to jedna od najzadivljujućih stvari koje su ikada videli u restoranu'. Ove kompanije ciljaju visoko jer znaju da će potrošačima koji su samo zadovoljni biti lako da se prebace na drugog isporučioca iste usluge, ako se pojavi bolja ponuda. Iako firma orijentisana na potrošača traga da isporuči visoku vrednost za potrošača u

odnosu na konkurente, ona ne pokušava da maksimizira satisfakciju potrošača. Kompanija uvek može da poveća satisfakciju potrošača smanjujući profite. Pored potrošača, kompanija ima puno stakeholder-a (interesnih grupa), uključujući zaposlene, dilere, dobavljače i akcionare. Veće trošenje da bi se povećala satisfakcija potrošača može prerasporediti sredstva od povećanja satisfakcije ovih drugih 'partnera'. Na ovaj način, ***svrha marketinga je da se vrednost potrošača generiše profitabilno***. Konačno, *kompanija mora isporučiti visok nivo zadovoljstva potrošačima u isto vreme dok isporučuje bar prihvatljivi nivo satisfakcije svojim ostalim interesnim grupama*. Ovo zahteva veoma delikatno balansiranje. Učesnik na tržištu mora nastaviti da generiše veću vrednost i satisfakciju za potrošača, ali ne sme da se odrekne svoje kuće. Današnje kompanije – pobednici istražuju očekivanja svojih potrošača, performanse kompanije koje oni ostete i satisfakciju tih istih potrošača. Međutim, mere satisfakcije potrošača imaju smisla samo u kontekstu konkurencije. Na primer, kompanija može biti počastvovana kada sazna da 80% njenih potrošača kaže da su zadovoljni njenim proizvodima. Međutim, ako konkurent dostiže satisfakciju potrošača i do 90%, i cilja na 100%, kompanija može saznati da gubi potrošače zbog konkurencije. Tako kompanije moraju osmatrati kako sopstvene, tako i performanse satisfakcije potrošača konkurencije.

Na primer, McDonald's je saznao da su potrošači bili zadovoljni Wendy i Burger King-ovim sendvičima napravljenim po narudžbini.³⁵ Godinama je McDonald's pravio prethodno zavijene sendviče i čuvao ih u grejanoj fritezi. Kada bi kupac poručio sendvič, on bi bio pomeran iz friteze. McDonald's je razvio efikasan sistem isporuke izgradnjom pomoćnih zaliha sendviča. Drugi lanci su pravili sendviče po narudžbini potrošača, one koje su potrošači preferirali. Da bi bio konkurentan, McDonald's je inovirao i redizajnirao svoj sistem isporuke, tako da su sendviči mogli biti napravljeni po narudžbini za 30 sekundi. Ovo nije bi lak zadatak. Bob Marshall, koji je nadgledao razvoj McDonald's-a, je izjavio : 'Morali smo da razumemo optimalnu temperaturu i komponente vlažnosti kabineta u kom čuvamo sendviče. Ovo nam je omogućilo da održimo spremljene sendviče svežim tokom 20 minuta'. Sada McDonald's drži sendviče na zalihama i pravi sendviče po narudžbini kreirajući bolji proizvod. *Proizvod koji je rezultirao u povećanoj satisfakciji potrošača*.

Za preduzeća koja su orijentisana na potrošača njihova satisfakcija je kako cilj tako i veliki faktor uspešnosti poslovanja. Ove i druge kompanije shvataju da *veoma zadovoljni potrošači proizvode mnoge koristi za kompaniju, manje su osetljivi na cenu i ostaju kupci na duži period*. Oni kupuju i dodatne proizvode u vremenu kada obično ne kupuju, dok kompanija uvodi slične proizvode ili poboljšava postojeće. Takođe, ovi potrošači povoljno govore drugima o kompaniji i njenim proizvodima. Na primer, **Sheraton** je shvatio da je dopuštanje poslovnim putnicima da rano uđu u hotelsku sobu, a kasno iz nje izađu, za njih predstavlja vrednost. Tako su osmislili **'plan od 9 – 5'** sa sloganom 'Uvek ste želeli da dođete i odete kad poželite. Sada to i možete.' Ovaj program je moguć za goste koji plaćaju poslovne tarife i koji su članovi njihovog kluba lojalnih potrošača. Ako nisu, mogu popuniti pristupnicu prilikom rezervisanja sobe. Preferiraju se rezervacije unapred, kao i preko interneta. Istovremeno, Sheraton apeluje da gosti koriste VISA kreditne kartice.

³⁵ - www.mcdonalds.com/corporate/press/financial/2001.

Presudnu ulogu u budućnosti neće imati cene, već kvalitet! Marketing mix turističkog preduzeća mora da se prilagodi turisti budućnosti, zbog čega dolazi i do rekonceptije i jačanja novih formi marketinga. Konkretno, **u turističkoj industriji treba još više diferencirati proizvode i još uže segmentirati tržište, da bi se naglasile sopstvene prednosti, vrednovalе šanse za razvoj i ograničile opasnosti koje dolaze iz eksternog okruženja.** Kvalitet usluge biva sagledan od strane potrošača, posle čega oni porede svoja očekivanja sa svojom percepcijom performansi usluga. ***Kako stepen satisfakcije potrošača u turizmu zavisi od očekivanja i težnji potrošača, veruje se da je mera satisfakcije krajnje subjektivna.***³⁶

U bilo kom programu *merenja satisfakcije*, osnovni cilj koji se postavlja je monitoring stavova i percepcije potrošača o kvalitetu proizvoda i usluga preduzeća i izbor adekvatnog sistema povratne sprege o potrošačevim iskustvima. Postoje interne i eksterne tehnike merenja satisfakcije potrošača, ali se najrealnije procene mogu dobiti primenom anketa o satisfakciji potrošača koje su standardizovane i kontinuelne. Sledstveno tome, kod preduzeća kojima je potrošač najvažniji, njegovo zadovoljstvo je cilj poslovanja. Ako se, pak, potrošači izjasne kao nezadovoljni, posledice toga mogu biti razne : odlazak potrošača kod konkurencije, neispunjavanje obaveza u finansijskom smislu, negativna usmena propaganda, itd. Prema istraživanjima, potrošači u oko 25% slučajeva budu nezadovoljni, a samo 5% njih će uložiti žalbu. Ostalih 95% ne znaju kome i kako da žalbu pošalju ili misle da žalbe nemaju efekta. Od ovih 5% koji se žale, 50% daje predlog kako da se reši problem.

Pored žalbe preduzeću, potrošači i pravnim putem, i preko ***konzumerističkih organizacija*** (organizacija za zaštitu potrošača), mogu zaštititi svoje interese. Ova potreba, za rešavanjem problema, je od neizmerne važnosti. Kada se nezadovoljstva potrošača reše, oni uglavnom posle toga postaju lojalniji tom preduzeću nego oni koji nikada nisu ni bili nezadovoljni. Da bi se napred navedeno izbeglo, *preduzeća ne smeju čekati da prebroje primljene reklamacije i tako steknu uvid u stepen satisfakcije svojih potrošača, već moraju razvijati sledeće programe :*

- ✚ ***Direktno merenje zadovoljstva potrošača*** – upitnici i druge tehnike za prikupljanje podataka o zadovoljstvu, ravnodušnosti ili nezadovoljstvu potrošača. Ovde se mogu postaviti i dodatna pitanja – o namerama ponovne kupovine potrošača, mišljenje o poslovanju konkurenata, preporuke drugim osobama putem usmene propagande, itd;
- ✚ ***''Lažni kupci'' ili ghost shopping*** – tehnika pomoću koje se angažuje osoba koja će glumiti potencijalnog kupca, a zatim izvestiti preduzeće o iskustvima i utiscima koje je imala pri kupovini sopstvenih i konkurentskih proizvoda/usluga. Ove osobe obično izazivaju neke situacije (primedbe na recepciji hotela, na hranu u restoranu), samo da bi videle kakav je proces usluživanja, koliko je osoblje stručno, itd;
- ✚ ***''Exit interviews'' ili analiza izgubljenih potrošača*** – cilj je da se utvrdi uzrok zbog kog je potrošač prestao sa kupovinom. Ujedno se mora stalno voditi računa i o 'customer loss rate'- *stopi izgubljenih potrošača*. Ako ona raste, sledi zaključak da preduzeće ne ispunjava očekivanja i potrebe potrošača dovoljno dobro.

³⁶ - prilagođeno prema : Kotler P., Upravljanje Marketingom, 9.izdanje, Mate d.o.o, Zagreb, 2001.

Sastavni deo poslovanja mora postati i *korekcija usluge*. Preduzeće mora prvo da olakša nezadovoljnim potrošačima da podnesu žalbu (da uvede upitnike za žalbe i besplatan telefon, zaposleni koji primaju žalbe moraju biti obrazovani da bi na pravi način rešili potrošačeve probleme, itd). Dakle, kao što svako preduzeće mora stalno razvijati tehnike za pridobijanje novih potrošača povećanjem kvaliteta proizvoda/usluge i sl, kao što mora unapređivati programe nagrađivanja za lojalne potrošače koji su ujedno i najprofitabilniji, mora razvijati i sistem odgovora na nezadovoljstva, da se ne bi javili višestruki negativni efekti. Takođe, mora se voditi računa i o tome da ne postoje dva ista potrošača, sa istim preferencijama. Zato je bitno da se uzroci nezadovoljstva otkriju pojedinačno, i da se tako na njih i reaguje. Ovo će se najlakše rešiti ako se definiše koji je to profil potrošača koji se najčešće žali – to su uglavnom kupci iz viših klasa, obrazovaniji, platežno sposobniji, oni koji više putuju i imaju veće iskustvo u korišćenju proizvoda i usluga. Menadžeri i posrednici u preduzeću mogu bitno da utiču stepen zadovoljstva potrošača. Da bi se korigovali i inovirali u ovom smislu, *menadžeri i zaposleni moraju, na osnovu informacija, stalno da uče*.³⁷

3.2. Lojalnost potrošača

Nije jednostavno precizno objasniti šta znači biti lojalni potrošač. Iako je u marketingu cilj imati što više lojalnih potrošača, još uvek nije jasno koji faktori do toga dovode. Naravno, kada se proučava *lojalnost*³⁸, mora se uzeti u obzir učestalost potrošnje paket aranžmana, npr. Putovanja su, u ovom smislu, različita od usluga banaka ili pošta, frizera, jer ove usluge koristimo često. Takođe, kada njih koristimo znamo šta da očekujemo, i u mnogim slučajevima su u pitanju dugoročne veze i odnosi (posebno kada su u pitanju zubari ili banke).³⁹

Kao što smo već nekoliko puta napomenuli, krajnji cilj koji želi da ostvari svako marketing orijentisano preduzeće je *lojalnost potrošača*. To su potrošači koji se uvek iznova zadovoljni vraćaju preduzeću i njegovim proizvodima i uslugama, pozitivnom usmenom propagandom utiču i na pridobijanje novih zadovoljnih potrošača za konkretno preduzeće i, što je najvažnije od svega, pomažu favorizovanom preduzeću da svoju ciljnu funkciju maksimizira – poveća profit. Kreiranje i isporuka dodatne vrednosti dovešće do satisfakcije potrošača, koja je, iako neophodan, ne i dovoljan uslov da isti potrošači zasigurno postanu i lojalni. Prema istraživanjima, između 45 i 85% zadovoljnih potrošača je spremno da proizvode i usluge preduzeća pri sledećoj kupovini zamene konkurentskom markom. Istovremeno, preduzeća koja imaju potrošače koji su zadovoljni, imaju velike šanse da ih preokrenu u lojalne. *Satisfakcija je obično trenutno i pasivno stanje koje treba da se prevede u trajnu lojalnost*. Pri tome, mora se odgonetnuti koji aspekti satisfakcije dovode do lojalnosti, i obrnuto, koliko lojalnost zavisi od određenog aspekta satisfakcije.

³⁷ - prilagođeno prema : Živković R., Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, Univerzitet Singidunum, Fakultet za Turistički i Hotelijerski Menadžment, Beograd, 2007.

³⁸ - 'Lojalnost – nepokolebljivost u odanosti; vernost zakonitom suverenu ili vladi, fizičkom licu, običaju, idealu, instituciji ili ptoizvodu/usluzi; stanje odanosti/vernosti – izvor :www.wiktionary.org

³⁹ - prilagođeno prema : Pizam A., Mansfeld Y., Consumer Behavior in Travel and Tourism, The Haworth Hospitality Press, 1999.

'Lojalnost potrošača odnosi se na ponovnu kupovinu i preferenciju proizvoda i usluga na trajnoj osnovi koji obezbeđuju stabilnost poslovanja i profit preduzeća u dužem periodu.'

Poslednjih godina, tržište organizovanih putovanja se nalazi u fazi zrelosti, strategija pozicioniranja i profilisanja imidža nije više toliko značajna. U integralnom marketingu počinje da dominira **strategija kastomizacije**, tj. građenja dobrih odnosa sa potrošačima i razvijanje njihove lojalnosti.⁴⁰

Kada je potrošač u turizmu zadovoljan kupljenim proizvodom ili uslugom, to dovodi do povećanja lojalnosti korisnika usluga turističkog preduzeća, kao i do pozitivne usmene propagande. Ona predstavlja veoma dobar način 'ubeđivanja' porodice, prijatelja, i drugih referentnih grupa, što dovodi do povećanja broja novih korisnika. Zadovoljni potrošači će 'dovesti' nove potrošače, koji će takođe, ako budu zadovoljni, dovesti nove potrošače-korisnike. U budućnosti, što se tiče distribucije, ***vodeću ulogu će imati veliki turistički koncerni koji će uticati na još jaču ekspanziju na strana tržišta i dalju koncentraciju poslovanja turoperatora. Značaj će, takođe, imati i male turističke agencije, koje će se prilagođavati novim trendovima u turističkoj ponudi i specijalizovati se za određene vrste turističkog proizvoda.***

Samo najkvalitetniji aranžmani mogu garantovati uspeh na turističkom tržištu, tako da će se morati ulagati u rizik i kreativnost. Takođe, promocija će morati da bude osmišljenija i delotvornija da bi se privukla pažnja potencijalnih turista. Promotivni mix treba osmisлити tako da najjače deluje na ciljni segment. Pozicija se na tržištu lakše održava promenom kvaliteta nego promenom cena. Za turističko preduzeće je profitabilno da poboljša satisfakciju potrošača, a to kroz ponudu veće vrednosti u proizvodima i uslugama. Pored percipiranog kvaliteta usluge, na satisfakciju potrošača u uslužnom procesu utiču i lični faktori, cena, situacioni faktori, uslužni ambijent. Dakle, iako potrošač procenjuje više dimenzija za određenu uslugu, visok kvalitet će stvoriti i održati visok stepen zadovoljstva potrošača.

Sve ovo dovodi do zaključka da će upravo orijentisanost na potrošače preduzeću obezbediti konkretne prednosti koje za svoj rezultat imaju rast profita i ukupnih prihoda preduzeća. **Jedan od osnovnih načina da se uslužno preduzeće diferencira je da stalno isporučuje viši kvalitet usluga nego što ga nudi konkurencija. Mora se ispuniti, ili još bolje, premašiti kvalitet usluga koji očekuju potrošači.** Treba istraživati i naći onaj kvalitet koji se traži za određeni proizvod/uslugu, i poboljšavati ona njihova svojstva koja su od prevashodnog značaja za potrošače. Na strategijsku poziciju i ponašanje turističkog preduzeća u mnogome utiče odluka o tome da li da se zadrži, poboljša ili pogorša kvalitet uslužnog proizvoda. Postoji osnovni-bazični nivo kvaliteta koji potrošači žele, i varijacije u okviru toga. Moguće su i eventualne varijacije kvaliteta u vremenu. Što se tiče standarda za merenje kvaliteta u uslužnoj delatnosti, javljaju se ozbiljni problemi.

3.2.1. Kreiranje lojalnosti brendom

⁴⁰ - prilagođeno prema : Bakić O., Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd, 2005.

Glavni preduslov, da bi se uopšte javila lojalnost potrošača, je satisfakcija – ona je obično glavna komponenta prilikom prvih kupovina. Ako se stvori *lojalnost na ceni*, ona uglavnom i ograničeno traje. Stoga nju, u mnogim slučajevima zamenjuje *lojalnost brendu*. To je situacija kada potrošač želi da učestvuje u stvaranju proizvoda. Stalno dodavanje vrednosti proizvodu dovešće i do povećanja ukupne satisfakcije i stvaranja lojalnosti. *'Brend je veština da se identitet stvori ili očuva tako što će se, korišćenjem odgovarajućih vizuelnih/emocionalnih stimulansa, na različitim mestima povezati s različitim domaćim i inostranim segmentima na tržištu'*.

Da bi se upravljalo brendom mora se upravljati imidžom. Da bi brend bio prisutan mora postojati emocionalna i čulna atmosfera koja iz njega proizilazi. Za snažno prisustvo brenda najvažnije je da se izgradi odgovarajuće emocionalno iskustvo koje sam brend pruža na različitim mestima na kojima dolazi u kontakt sa potrošačima. Izuzetno dobar način da se potrošaču nešto direktno saopšti na raznim mestima kontakta je reklama, ali pored nje, za dijalog između brenda i potrošača, neophodno je prisustvo na internetu, na otvorenom prostoru, na različitim manifestacijama, potrebno je da se brendira maloprodaja ili prenosiva sredstva komunikacije. Neophodno je razumeti potrošače i na njihove potrebe reagovati kreativno i vizuelno dopadljivo. Čulni podsticaji na potrošače su i te kako značajni, i kupovina može potrošačima da pruži pre svega doživljaj. U tome preduzeća moraju tražiti svoju šansu prilikom izgradnje brenda.

Metod za procenu prisustva brenda (**BPM - Brand Presence Management**) služi za dublje istraživanje brenda u njegovim manifestacijama na tržištu. Ovaj metod pomaže *'razvoj bliske komunikacije'* – pomoću njega se potrošač može pratiti, ili mu se može praviti društvo tokom njegovih aktivnosti. BPM razmatra i meri zapažanja ispitanika u odnosu na brend u svakodnevnom životu. Treba uskladiti očekivanja potrošača od poruke brenda, kroz uspostavljanje višedimenzionalnog dijaloga o brendu. Mora se uspostaviti ravnoteža između emocionalnog kontakta koji će kompanija imati sa potrošačima i vizuelnog uticaja brenda. Prisustvo brenda treba da se vidi i oseti. U tom trenutku kada ga potrošači vide i oseće, stvara se mogućnost da se vežu za njega.⁴¹

Reklama je često odličan način da se potrošaču nešto direktno saopšti na različitim mestima kontakta, na pr. stavivši svoj logo. Potrebno je obratiti se potencijalnim potrošačima na pravi način i na pravom mestu, kako bi se privukla pažnja a samim tim i želja za tom uslugom ili proizvodom. *Potrošačima koji su lojalni*, kao što je konstatovano ranije, *dajemo potvrdu da je naša agencija/preduzeće ono pravo za njih*.

Nije neophodno lansirati ime u vasionu, kao što je to uradila Pizza Hut, stavivši svoj logo na protonsku raketu. Potrošači žele da iskuse nešto novo, uzbudljivo i zabavno kada uđu u muzeje, restorane, radnje, ili zabavne parkove. To znači da neopipljivi elementi proizvoda/usluge kao što je "atmosfera" postaju važniji za potrošače. Skoro svi potrošači imaju neki svoj omiljeni kutak

⁴¹ - prilagođeno prema : Živković R., Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, Univerzitet Singidunum, Fakultet za Turistički i Hotelijerski Menadžment, Beograd, 2007.

kome su verni ceo život i gde najčešće obavljaju svoje dnevne kupovine upravo zato što su lojalni i zato što im se ta atmosfera sviđa i prija im da se nalaze u tom okruženju.

Na primer, u većini super-marketa je rejon za vina obično manje osvetljen nego ostali, da bi se potrošaču stvorila atmosfera jednog vinskog podruma. Još ako pored te dobre atmosfere postoji i pravi izbor vina uz dobar savet, mogućnosti su ogromne da će taj potrošač redovno dolaziti u taj izmišljeni vinski podrum. Ovo su važni izazovi za ljude iz marketinga, koji bi trebalo da prenesu suštinu atmosfere na primer gradova potencijalnim posetiocima. Kada potrošač oseti atmosferu u određenoj turističkoj agenciji, kupi uslugu, otputuje u preporučeni grad i vrati se zadovoljan, biće lojalan istoj i preduzimač će znati da je pogodio pravu atmosferu grada u kom je potrošač boravio po njegovoj preporuci.

Da bi se jačala povezanost sa potrošačima i ujedno povećalo njihovo zadovoljstvo, mogu se koristiti *specifična marketinška sredstva – programi marketinga vezani za učestalost kupovine postoje da bi se nagrađivali kupci koji kupuju često i/ili u velikim količinama*. U svrhu posvećenosti kod potrošača, stvaraju se razni programi klubova lojalnosti, kao npr. frekventni putnik-letač. Na primeru avio kompanija, može se najbolje zapaziti kako su one, da bi zadržale najvernije korisnike svojih usluga i nagradile ih za vernost, među prvima razvile programe lojalnosti potrošača. U svrhu razvoja dugoročnih odnosa, razvile su i osmišljavale mnoge pogodnosti za ovaj segment. Prvo su nagrađivani oni koji su preleteli najveći broj kilometara (ili imali najveći broj letova). Zatim su se razvijali i programi sa nizom pogodnosti za najučestalije putnike – imali su širu i kompletniju uslugu, zaposleni su ih tretirali sa specijalnom pažnjom, itd. Ovo je bitno za avio-kompaniju i sa druge strane – omogućava joj da izdvoji najprofitabilnije potrošače u dužem roku, i da, radi stabilnosti svog poslovanja, osmisli planske odluke za njihovo zadržavanje i sve veću i veću satisfakciju. Ipak, potrošači stalno nepredvidljivi, uvek se okreću ponudi koja je za njih najbolja, i nije obavezno da će uvek koristiti istog turoperatora, hotel, ili avio-prevoznika čije su usluge koristili poslednji put. Stoga kompanije, da bi zadržale potrošače, stvaraju programe nagrađivanja, i to ne zbog njihove lojalnosti brendu, već zbog programa nagrađivanja koji potrošačima sleduje. Pošto je opšte poznato da je mnogo jeftinije zadržati stare, već profitabilne potrošače, nego pridobiti nove, i da je u današnjim turbulentnim uslovima na tržištu lojalnost izuzetno teško postići, preduzeća se služe mnogim strategijama kako bi se sačuvala lojalnost kod potrošača. Iznova osmišljavaju nove načine zadržavanja kupaca i zbližavanja sa njima, kako se isti ne bi okrenuli konkurenciji.

Kartice lojalnosti - Razne plastificirane kartice pristupa, identiteta, poklona, članstva i lojalnosti (access cards, hotel key-cards, ID cards, gift cards, loyalty cards, membership cards) su moderna alatka kojom se potrošači vezuju za preduzeće. One omogućavaju pristup raznim beneficijama za potrošače kao na primer besplatna kafa, neko sniženje i slično. Kartice moraju biti atraktivne i informativne sa težnjom da promovišu biznis agencije/preduzeća. Kroz poene ili neke druge vrednosne jedinice potrošač će skupljati iste sve do njegovog dobitka u smislu pomenutih beneficija.⁴²

⁴² - prilagođeno prema : Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., Osnovi marketinga, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2005.

U uslovima masovne konkurencije današnjice, potrošačima nije potrebno mnogo da se okrenu svom drugom 'omiljenom' hotelu, turističkoj agenciji, avio-kompaniji. A ovi drugi opet, jedva čekaju da ih 'preotmu' i za sebe zadrže. Hoteli i avio-kompanije razvijaju ove programe nagrađivanja, ali se u budućnosti očekuje, i predlaže i turoperatorima da slično postupe. *Ako putnik putuje ponovo istom agencijom, može mu se odobriti određeni popust, ili priuštiti prigodan poklon (digitalna kamera, časopis ili knjiga o putovanjima, ili sl). Takođe, starim kupcima se mogu slati katalozi i cenovnici na kućnu adresu, kuponi sa određenim popustima ako naprave rezervaciju aranžmana do određenog datuma. Vrlo lepo će reagovati i potrošači kojima se pošalje čestitka ili telegram na dan rođendana, imaće osećaj da su bitni za kompaniju. Posebne pogodnosti mogu se osmisliti, isto tako, i za turiste koji više generacija koriste usluge npr. jedne agencije. Ako pak, iz nekog razloga zalutaju, i prestaju da se pojavljuju u rezervacionim sistemima agencije kojoj su odani, treba ih, raznim metodama podsećati da se vrate svojoj 'staroj' agenciji. Dakle, da bi unapredili svoj posao, turoperator i male turističke agencije, trebalo bi da, pored programa putovanja, razvijaju i programe lojalnosti potrošača.*⁴³

3.2.2. Kreiranje lojalnosti pomoću kvaliteta

Da bi se razumeo kvalitet usluge i menadžment kvalitetom učinio efektivnim, potrebno nam je produbljeno znanje o detaljima i aktivnostima koje su povezane sa činjenicom o tome koliko je usluga hitna. Ovo za pretpostavku ima interesovanje u dizajn i proizvodnju usluge. *Postoje 3 komponente kvaliteta : tehnički, funkcionalni i društveni (etički) kvalitet. Tehnički kvalitet* podrazumeva uslugu pošto se 'oduzmu' sve interakcije potrošač-zaposleni. *Funkcionalni kvalitet* predstavlja način na koji je usluga isporučena i uključuje interakciju između zaposlenih i potrošača. Treći deo kvaliteta je *društveni kvalitet. Ne treba svi potrošači da misle da jedno turističko preduzeće ima kvalitetan proizvod. Jedini koji treba da smatraju da turističko preduzeće ima kvalitetan proizvod su oni koje preduzeće želi da opslužuje.* Današnje kompanije se suočavaju sa najjačom konkurencijom u poslednjim dekadama, a stvari će se samo još više pogoršavati u godinama koje dolaze. *Na današnjem tržištu, žestoke konkurencije, kompanije moraju da prihvate marketing filozofiju. One moraju da osvoje potrošače i da se bore sa konkurencijom.* Da bi uspele ili jednostavno opstale, kompanijama je potrebna nova filozofija. *Da bi pobedile na današnjem tržištu, kompanije moraju biti orijentisane na potrošača; one moraju isporučiti superiornu vrednost njihovim ciljnim potrošačima. One moraju graditi svoje potrošače, ne samo proizvode.* Moraju biti vešte u inženjeringu tržišta, ne samo u inženjeringu proizvoda. Ima mnogo kompanija koje smatraju da je 'pribavljanje' potrošača posao isključivo marketing sektora ili sektora prodaje. Ali kompanije koje pobeđuju su shvatile da marketing ne može sam odraditi ovaj posao. U stvari, iako marketing ima vodeću ulogu, on može jedino biti partner u privlačenju i zadržavanju potrošača. Ni najbolji marketing sektor na svetu ne može uspešno prodati siromašno napravljene proizvode koji ne izlaze u susret potrebama potrošača.

⁴³ - prilagođeno prema : Živković R., Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, Univerzitet Singidunum, Fakultet za Turistički i Hotelijerski Menadžment, Beograd, 2007.

Sektor marketinga može biti efektivan jedino u preduzećima u kojima su svi zaposleni i svi sektori u timu koji stvara sistem koji će isporučiti konkurentski superiornu vrednost za potrošača.

Studija slučaja - Garancije usluga - Hampton Inn

Još jedan način da potrošači budu preobraćeni u lojalne korisnike je pomoću **garancija usluga**. Hampton Inn je reklamirao svoj kvalitet pomoću garancije usluge koja je nudila da gost besplatno odsedne ukoliko je bio nezadovoljan svojim prethodnim boravkom. Mnogi menadžeri hotela su bili snažno protiv ponuda takvih garancija; osećali su da će hotel propasti ako tek tako daje sobe neiskrenim potrošačima koji tvrde da nisu bili zadovoljni, samo da bi povratili svoj novac. Zbog ovakvog stava među hotelskim menadžerima, potez Hampton Inn-a je bio odlučujući. Kompanija je imala poverenja u iskrenost svojih gostiju i u sposobnost svojih zaposlenih da isporuče kvalitetan proizvod. Poverenje u njihove goste i zaposlene im je dalo komparativnu prednost nad hotelskim kompanijama koje nisu davale garanciju usluga. Istraživanje potrošača Hampton Inn-a je pronašlo da je bilo više od 85% gostiju kojima se garancija dopala : gosti su je cenili kao jedan od najvažnijih atributa hotela. 99% gostiju koji su se pozivali na garanciju je reklo da bi dali lancu još jednu šansu, a studija praćenja je otkrila da se skoro 40% ovih gostiju vraćalo Hampton Inn-u, u okviru relativno kratkog vremenskog perioda. Kada menadžment oseti da gost iskorišćava prednost garancije bez validnog razloga, napravi se napomena u bazi podataka Hampton Inn-a. Kada ovi gosti pozovu da naprave rezervaciju, operator odgovara da će biti srećni da prihvate njihovu rezervaciju; međutim, garancija neće biti validna. Ovako, mali broj gostiju može da iskoristi prednosti sistema jednom ili dva puta, posle čega bivaju eliminisani iz sistema. Hampton Inn je pratio troškove svojih garancija. Saznali su da je oko 2% njihovih gostiju, što je predstavljalo 157.000 noćenja, dolazilo u hotel u toku jedne godine zbog garancije. Ovi gosti su generisali 7 miliona \$ prodaje, dok su oni koji su se vraćali posle pozivanja na garanciju generisali dodatnih milion \$. Tokom godine, Hampton Inn je plaćao 350.000\$ potrošačima koji su se pozivali na garanciju. Danas, 15 godina nakon startovanja garancije usluge, Hampton Inn tvrdi da je garancija još uvek odgovorna za povećanje prihoda za 11 miliona \$ i obezbeđivanja Hampton Inn-u stope zadržavanja potrošača koja je među najvišim u industriji. Jedan od razloga zbog kojeg je garancija Hampton Inn-a uspela, je što kompanija redovno sprovodi **kontrole kvaliteta**. Hampton Inn je shvatio da bi njegova garancija mogla da dovede do finansijske propasti da on nije obezbeđivao proizvod koji zadovoljava potrošače. Njihova kontrola uključuje zaposlenog koji se postavlja kao gost koji se poziva na garanciju. Zaposleni prati kako Inn rešava problem i da li prati gosta da bude siguran da je sve na zadovoljavajućem nivou. Garancija je imala uticaj i na zaposlene u hotelu. Kada su pitani da prokomentarišu svoj posao, skoro 50% je sugerisalo da ih je garancija naterala da više rade. Zaposleni su takođe izjavili da im je garancija dala samopouzdanje da sami reše problem gosta bez čekanja odobrenja menadžera. Menadžment je tvrdio da je garancija pretvorila Hampton Inn u bolje mesto za rad i poboljšala moral kod zaposlenih.⁴⁴

Garancija usluge obezbeđuje primer kako se firme u oblasti ugostiteljstva fokusiraju na

⁴⁴ - prema : Cristopher W.L.Hart, Hampton Inn Guests Satisfied with Satisfaction Guarantee, Marketing News 25, 1991.

poboljšanje kvaliteta usluga koje nude. Takođe obezbeđuje i dokaz da zaposleni više vole da rade za kompaniju koja im pomaže da isporuče kvalitetan proizvod i zadovolje svoje potrošače. Neki menadžeri se plaše garancija jer očekuju da će potrošači nepravedno iskorišćavati prednosti garancije da bi dobili besplatan obrok ili besplatnu sobu. Ovo će se desiti, ali istraživači procenjuju da će biti 19 doslednih žalbi naspram jedne lažne. Hampton Inn kontroliše prevare tako što opominje goste na koje se sumnja da varaju i da se pozivaju na garanciju da su dobrodošli kao gosti više puta, ali im garancija neće više biti ponuđena. Prava opasnost od garancija je kod poslova koji nude garancije ali ne obezbeđuju zadovoljavajući proizvod.

Upotreba garancija usluga je u porastu. U okviru industrije ugostiteljstva postoje **tri tipa garancije usluga : obavezna, specifična i bezuslovna.** Obavezne garancije, kao ove kod Hampton Inn-a, obećavaju garanciju 100%-tnog vraćanja novca. Hampton Inn se reklamira : 'Mi garantujemo smeštaj visokog kvaliteta, prijateljsku i efikasnu uslugu i čisto, udobno okruženje. Ako niste u potpunosti zadovoljni, ne očekujemo da platite.' Specifične garancije su orijentisane oko određenih sektora u okviru kompanije kao što su hrana i piće, audio-vizuelna opremljenost ili room service. Ove garancije se specijalno koriste za konferencije, sastanke i za poslovne putnike. Bezuslovne garancije nisu predviđene ali su potrošači svesni da organizacija čvrsto stoji iza svojih proizvoda/usluga. Four Seasons hotel se ponosi time što ima visoke standarde u radu. Ako se pojavi propust u usluzi, Four Seasons nudi nadoknadu daleko iznad norme. Na bezuslovnu garanciju se, od strane mnogih u ugostiteljskoj industriji, gleda kao na 'način više klase' da se garantuje pouzdanost, nego napismena garancija. **Garancije usluge imaju dve osnovne funkcije : da pomognu da se uspostave standardi usluge i da pomognu da se obezbedi lojalnost potrošača i pozitivna usmena propaganda rečima 'žao nam je' na pozitivan način, kada gosti dobiju proizvod/uslugu koji su neprihvatljivi.**⁴⁵

IT (information technology) alatke lojalnosti - Data Mining ili Knowledge Discovery in Database

Kod pojma „data mining“ radi se o prikupljanju informacija i čuvanju istih. Kroz različite kompjuterske programe koji se danas nude na tržištu, moguće je prikupljati i čuvati informacije iz raznih oblasti. Mogu se, na primer, kombinovati informacije o trendovima iz opšte ekonomije i datoteke klijenata koje preduzeće poseduje. Iz tih informacija se mogu izvući poučni zaključci o bližoj budućnosti vezanoj za kupovno ponašanje klijentele. Tako preduzeće može da pripremi prave poteze i ponude za svoju klijentelu, iznenadi je i tako još više lojališe.⁴⁶

⁴⁵ - prema : Cristopher W.L.Hart, Extraordinary Guarantees : A New Way to Build Quality Throughout Your Company & Ensure Satisfaction for Your Customers, 1993.

⁴⁶ - prilagođeno prema: Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., Osnovi marketinga, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2005.

Mnogi proizvodi su dostigli zrelo doba u svom životnom ciklusu. Konkurencija je jaka, pa je često razlika jako mala među proizvodima iz iste klase. Na primer, generalnim direktorima Sheratona u Aziji su pokazane fotografije hotelskih soba kako iz njihovog lanca, tako i iz hotela 3 konkurenta. Većina menadžera nije mogla da prepozna identitet brenda jedne sobe, iako im je pokazan spisak od osam soba između kojih treba da izaberu. Ova vežba pokazuje da je veoma teško napraviti razliku između konkurentskih brendova hotela na osnovu fizičkih atributa osnovnog proizvoda hotela. ***Povećana konkurencija sa veoma malom različitošću između osnovnih proizvoda je jedan od faktora koji je vodio ka razvoju marketinga odnosa 1990-ih. Marketing odnosa kompanijama omogućava da grade lojalnost sa svojim potrošačima.*** Razvijanje potrošača kao partnera se razlikuje od tradicionalnog marketinga koji se više bazira na transakcijama.

Pored izgradnje jačih odnosa sa svojim partnerima u lancu dobavljača, kompanije danas moraju posloovati tako da razviju snažnije veze i lojalnost sa svojim krajnjim potrošačima. U prošlosti su mnoge kompanije svoje kupce uzimale kao spolja date. Potrošači često nisu imali mnogo alternativnih dobavljača, ili su drugi dobavljači bili siromašni u kvalitetu i usluzi, ili je tržište raslo toliko brzo da kompanije nisu brinule o tome da u potpunosti zadovolje potrošače. Kompanija je mogla da izgubi 100 kupaca nedeljno ali i da stekne novih 100, i tako smatra da je njena prodaja zadovoljavajuća. Takva kompanija, poslujući na teoriji biznisa 'koji brzo iscuri', veruje da će uvek biti dovoljno potrošača koji će moći da zamene one koji nedostaju. Međutim, ovo veliko talasanje potrošača uključuje više troškove nego kada bi kompanija zadržala svih 100 potrošača bez da privuče ijednog novog. Još jedan ***problem je to što nezadovoljni potrošači šire negativnu usmenu propagandu.*** Ovo čini izuzetno teškim sticanje novih 100 potrošača nedeljno. U biznisima koji zavise od lokalnih potrošača, kao što su npr. restorani u komšiluku, vrlo brzo postane nemoguće da se stekne jednaka količina potrošača 'za zamenu'.

Koristi od kvaliteta usluge – Ovde ćemo navesti beneficije koje firma ima od lojalnosti potrošača koja je kreirana kvalitetom. Preduzeća koja imaju veliki udeo na tržištu i bolje spoznani kvalitet nego konkurenti mogu zarađivati dramatično više nego one koje imaju mali tržišni udeo i inferiorni kvalitet. Sledstveno tome, kompanije koje imaju bolji kvalitet proizvoda i usluga, imaju veći prinos na investicije.⁴⁷

Interni troškovi se vezuju za ispravljanje problema koje firma otkrije pre nego što proizvod uopšte stigne do potrošača (npr. kvar klima uređaja u sobi, priprema određenog jela na način drugačiji od onog koji gost želi, itd). Eksterni troškovi su povezani sa greškama koje potrošač iskusi. Mogu izuzetno skupo koštati ako se gost zbog njih nikada ne vrati (npr. konobar poklanja gostu flašu vina besplatno jer se on žali na sporu uslugu; gost dobije korpu sa voćem jer je prvobitno dobio prljavu sobu, itd). ***Nažalost, teže je otkriti greške pre nego one stignu do potrošača zbog istovremenosti proizvodnje i potrošnje u turističkoj industriji.*** Naravno, visoko kvalitetna usluga iza sebe ima mnoge troškove - kontrola kvaliteta usluge, treninzi zaposlenih, sastanci menadžmenta sa zaposlenima i kupcima, uvođenje novih tehnologija, itd. i na njih se posmatra kao na investicije u buduće poslovanje kompanije. Oni pomažu da se kupci vraćaju

⁴⁷ - prema : Stephen S.Hall, Quality Assurance in the Hospitality Industry, Milwaukee, WI : ASQC Quality Press, 1990.

preduzeću, ali su u svakom slučaju niži nego oni koji su povezani sa internim i eksternim troškovima koji rezultiraju iz usluge lošeg kvaliteta.

Da bi upravljali svojim kapacitetima na kratak rok, menadžeri mogu da preduzmu sledeće:

- uključivanje potrošača u sistem isporuke usluge,
- trening zaposlenih,
- angažovanje part-time radnika, iznajmljivanje ili zajedničko korišćenje ekstra usluga i opreme,
- planiranje skraćenog radnog vremena u periodima male popunjenosti kapaciteta; proširenje satnice usluga,
- korišćenje tehnologija, promena konfiguracije usluge.

Da bi upravljali tražnjom, mogu da učine sledeće :

- koriste cenu da kreiraju ili smanje tražnju,
- koriste rezervacije, overbukiraju, koriste čekanje u redovima, pomeraju tražnju,
- menjaju osoblje prodaje koje je pripisano određenim klijentima,
- kreiraju promotivne događaje, itd.⁴⁸

3.2.3. Program 'učestalih potrošača' kao strategija kreiranja lojalnosti

Od početka 80-ih godina, prvo u najvećim avio-kompanijama, a zatim i u velikim hotelskim lancima i rent-a-car preduzećima, javlja se primena programa '*učestalih potrošača*' (*frequent user programme*). Ovo je **marketing strategija čiji je osnovni cilj stvaranje lojalnosti kod potrošača i na toj osnovi povećanje iskorišćenosti kapaciteta**. Postoje njegove različite varijante – *frequent flyer* – oni koji često lete, *frequent stay ili frequent guest* – oni koji često odsedaju u nekom hotelu, *frequent renter* – oni koji često rentiraju automobile, ili jednostavno *frequent traveller* – česti putnici (ako se turizam posmatra u svojoj ukupnosti, kao *travel industry*).

Ekonomija obima ima uticaja na stepen iskorišćenosti kapaciteta, međutim, dok se ona nalazi u osnovi poslovanja organizatora putovanja i sa njima povezanim hotelskim preduzećima, za područje poslovanja lanaca hotela ekonomija obima se ne ostvaruje iz organizovanih putovanja, već prvenstveno na bazi razvoja programa učestalih potrošača. Ovo posebno važi za hotele viših kategorija u kojima su poslovni ljudi najveći deo klijentele. ***Dolazi do formiranja klubova***

⁴⁸ - prilagođeno prema : Kotler P., Bowen J.T., Makens J.C., Marketing For Hospitality and Tourism, fourth edition, Prentice Hall, Pearson International Edition, 2003.

(klubovi poslovnih putnika – učestalih potrošača), koji obezbeđuju posebne olakšice za poslovne ljude (garantovanu rezervaciju, besplatan boravak preko vikenda, bolje sobe, itd). Ovde se u svom pravom svetlu ogleda dosledna primena **strategije segmentacije tržišta** (koncentrisani marketing na segment poslovnih ljudi) i **diferenciranja** parcijalnog hotelskog **proizvoda**, posebno u stvaranju većih koristi za potrošače. Na američkom tržištu posebno, razni popusti, na cenu sobe u hotelu ili usluge koju hotel nudi, i specijalne niže cene, su postali uobičajeni potezi u poslovnoj politici hotelskih preduzeća. Ovo se odnosi i na hotele u gradu, one pored aerodroma, i one u turističkim mestima. Ključni faktori koji određuju visinu popusta su veličina hotela, lokacija na kojoj se nalaze, dominirajući segment potrošača. Kompanija koja je uvela prvi program učestalih potrošača u 1983. godini je **Holiday Inn** (Holiday Inn Priority Club). Oni su prvo davali mnoge popuste i olakšice, ali ubrzo videli da su preterali u tome jer je profit opao. Zatim se prešlo na davanje određenih bodova lojalnim potrošačima i uvedena je članarina. **Sheraton Co.** je, kada je slavio svoju 50-godišnjicu od formiranja, dao 50.000 besplatnih noćenja za vikend. Ovo je značilo i veliku promocionu kampanju ove godišnjice. Uveden je i klub (Club International), kao novi program 'učestalih potrošača'. **Hilton Hotels Co.** uveo je posebne nagrade za najlojalnije korisnike svojih usluga. **Hyatt** je uveo tzv. Golden Passport kao dodatne koristi za članove Kluba učestalih potrošača, a **Mariott** ima Honoured Guest Awards.

Avio-kompanija **American Airlines** se smatra za idejnog tvorca 'programa učestalih potrošača'. Ona je svoj 'Advantage programme' uvela 1981. godine, što je odmah posle nje učinila i **United Airlines**. Sistem bonusa uvela je i kompanija **PanAm**. Svi ovi programi u osnovi imaju zarađivanje poena na bazi pređenih avio-kilometara i nagrađivanje posle određene kilometraže (besplatan let, popust na cenu karte, itd). Lojalnost potrošača koja se ovim programima stvara je cilj kojem se teži, ali se i u tome mora biti oprezan. U suprotnom, može se desiti ono što se desilo u slučaju kompanije PanAm, koja je na širokoj osnovi primenila svoj frequent flyer sistem i zašla na segment potrošača slabijih platežnih mogućnosti.⁴⁹

Kako je **turistički proizvod kompleksan i u sebe uključuje niz različitih usluga** (prevoz, smeštaj, ishranu, rent-a-car usluge, zabavu, i dr), dolazi do isprepletanosti usluga hotela i avio-kompanija. Ujedno dolazi i do preplitanja programa učestalih potrošača kod ovih privrednih subjekata. Mnogi programi avio-kompanija uključuju i hotele, i to razvoj programa učestalih potrošača kod avio-kompanije tretira se kao osnovni (liderski), dok se kod hotelijera on razvija kao suplementarni (dopunski). Pošto su avio-kompanije najčešće i vlasnici pojedinih lanaca hotela, ekstra bonusi se dobijaju ne samo za let i kilometražu, već i za noćenje i korišćenje usluga u hotelskom lancu koji je u vlasništvu te avio-kompanije. Iskustvo rent-a-car preduzeća na području ove aktivnosti identično je kao kod onih u avio-kompanijama i lancima hotela. **Avis**, poznata multinacionalna korporacija iz rent-a-car biznisa, je uvela program popusta na cenu najma, koji idu do nivoa besplatne vožnje za one koji najčešće iznajmljuju automobile. I **Hertz** je uveo sličan program popusta. Međutim, kako je kod obe kompanije obim popusta bio izuzetno veliki, zašle su u zonu poslovanja na granici rentabiliteta. Uskoro su umesto zahtevanog vrlo niskog praga lojalnosti, da bi prebrodile krizu, uvele logiku visokog praga lojalnosti. Pomenuti programi (**heavy users**)

⁴⁹ - prilagođeno prema : Kotler P., Bowen J.T., Makens J.C., Marketing For Hospitality and Tourism, fourth edition, Prentice Hall, Pearson International Edition, 2003.

primenjuju se i kod organizacija kao što su muzeji, galerije, zabavni centri, tematski parkovi, i dr. Na primer, ako više puta posećuju određeni lokalitet, otvara im se mogućnost upoznavanja posebnih riznica, spavanje u nekom od čuvenih zamkova, ili kraći 'kraljevski' boravak u istim.

Kao što smo naveli, neoprezna primena ovih programa može predmetno preduzeće da dovede u nezavidnu poziciju (PanAm, Avis, Hertz). Takođe, kako su poslovna putovanja relativno neelastična na promenu cena usluga, postavlja se pitanje kome su onda namenjeni ovakvi programi. Takođe, povećana iskorišćenost kapaciteta dovešće najverovatnije do snižavanja cena i obaranja kvaliteta, i tu se postavlja pitanje kakve su reperkusije na samu lojalnost kao krajnji cilj ovakvih programa. Zbog svih navedenih 'začkoljica', poslednjih godina ovi programi postaju sofisticiraniji. Od običnih popusta u ceni, oni postepeno prelaze u formu poena za utrošeni novac, i to za 'totalni proizvod'. ***“Strategija 'koristi od ukupnih usluga' (service benefits), koja može imati i oblik potpuno besplatne usluge u hotelu i besplatnog noćenja, izračunato je, jeftinija je od običnog snižavanja cena, a potrošaču daje veću vrednost”***.⁵⁰

Lojalnost potrošača na bazi razvoja programa 'frequent flyer' - Opšte je poznato da je usluga prevoza jedna od osnovnih komponenti turističkog proizvoda kao predmeta razmene na turističkom tržištu. Kao njen bitan segment, vazdušni saobraćaj je imao važnu ulogu u razvoju međunarodnog turizma, posebno u omasovljavanju organizovanih turističkih putovanja. Podrazumeva se da predstavlja srce turističke industrije, koja je trenutno najveća grana svetske privrede. Svetski savet za turizam i transport dao je izveštaj po kojem oko 500 miliona potrošača svake godine generiše prihod od 3.400 mlrd \$, što čini oko 10% svetskog nacionalnog bruto proizvoda. ***Ako imamo u vidu položaj koji avio saobraćaj zauzima u turističkoj privredi i prevozu putnika na interkontinentalnim destinacijama, jasno je da marketinške odluke vazduhoplovnih kompanija mnogo utiču na obim i strukturu ovih turističkih putovanja.*** Kako su aktuelne mnoge promene na ovom tržištu, po pitanju zaoštavanja konkurencije među avio-kompanijama, važnosti poslovnih putovanja koja se moraju posmatrati kao poseban segment (koji se odlikuje izraženom platežnom moći i posebnim zahtevima), oštrijim zahtevima za očuvanje životne sredine, promene u politici samih kompanija, sledi da će najbolje marketinško oružje avio-kompanija u borbi za potrošača biti sve aktivnija promocija, koja će 'pored stvaranja lojalnosti, imati uticaja i na stvaranje prestižnog integrisanog turističkog proizvoda razvijenog od strane avio kompanija i to kroz program učestalih potrošača, odnosno ***'Frequent flyer koncept.'*** ***Danas većina avio-kompanija u svetu ima sopstveno razvijene Frequent flyer (FF) programe, koji se zasnivaju na sistemu bonus poena, pređenih milja, broja letova, i velikog broja nagrada koje zavise od visine bonusa potrebnog za njihovo dobijanje.*** Konkretno, bonuse član programa sakuplja tako što koristi usluge nekog od učesnika u programu, za šta dobija određen broj poena ili milja. Ovde su avio destinacije podeljene u zone po geografskom položaju, i svaka nosi određeni broj bodova. Korišćenje usluga na zemlji takođe obezbeđuje određeni broj poena koji se automatski prebacuju na konto Frequent flyer-a. Ovaj ***sistem, baziran na bonusima u miljama*** se

⁵⁰ - prilagođeno prema : Kotler P., Bowen J.T., Makens J.C., Marketing For Hospitality and Tourism, fourth edition, Prentice Hall, Pearson International Edition, 2003.

pokazao kao najbolji, tako da ga većina kompanija u svetu primenjuje. Njegova suština je u prostom sabiranju razdaljina među aerodromima u miljama. **Sistem bonusa na osnovu broja letova** (koji podrazumeva određen broj letova posle čega se stiče pravo na besplatni let u istoj klasi na prethodno definisanoj avio ruti) se pokazao kao najmanje stimulativan, i nije opravdao očekivanja. Nedostatak je u tome što ne mogu direktno da se uključe usluge na zemlji jer ne može da se vrednuje njihovo konzumiranje. U okviru FF programa, članovi se identifikuju različitim oblicima članske karte. Na primer, u Lufthansinom Miles&More programu, prestiž je ostvariti pravo na članstvo u Senator Clubu. Bonus milje se ne mogu preneti na drugo lice kako bi ono ostvarilo neku pogodnost iz programa. Izuzetak je opet, program Lufthanse, gde je ovo dozvoljeno članovima najuže porodice.⁵¹

Sakupljanje milja ili poena je najčešće vremenski ograničeno na tri godine od datuma kada je napravljen bonus. U početnim fazama razvoja ovih programa, evidencija o bonusima je bila izuzetno spora, vremenski kasnila, i bila jedan od njegovih najvećih nedostataka. Danas postoje 'banke miljaže'. Zavisno od visine ostvarenog bonusa, članovi FF programa mogu osvojiti sledeće nagrade : *besplatnu avionsku kartu*, *besplatnu avionsku kartu za pratioca* (uz uslov da član FF programa koristi uslugu po regularnoj ceni), *klasu više* (plati se karta niže klase, a stiče mogućnost da se milje sa konta iskoriste za putovanje višom klasom), *turističke pakete* (boravak u nekom tematskom parku, sportskim događajima, aktuelnim turističkim destinacijama; let zmajem, vožnja motorom kroz pustinju, avionom iz prošlog veka, itd.). Za ove poslednje nagrade potrebno je da se sakupi izuzetno veliki broj milja (npr. za top nagradu u programu British Airways-a, Executive Club-u, krstarenje Bahamima u trajanju od devet dana, potrebno je sakupiti 750.000 bonus milja što je isto kao 15 povratnih karata London – Los Anđeles ekonomskom klasom). Popularan oblik paketa koji je u ponudi svih FF programa je i put oko sveta.

Kako je turistički proizvod izuzetno složen jer u sebe uključuje različite usluge (prevoz, smeštaj, ishranu, zabavu, razonodu, rekreaciju, rent-a-car, i sl.), došlo je do ogromne isprepletanosti veza avio kompanija - lanaca hotela - rent-a-car agencija - tematskih parkova - telekomunikacionih kompanija, i dr. Ovaj model, koji u sebe uključuje sve navedene subjekte koji učestvuju na turističkom tržištu, predstavlja **idealni model integrisanog turističkog proizvoda**. Svi ovi subjekti su značajno primenili mogućnost diferenciranja cena, što su turističke agencije nelagodno prihvatile, jer velika rasprostranjenost ovakvih programa za njih predstavlja ozbiljnu konkurenciju. Ovde je šansa i osnovna ideja, da i turističke agencije i turoperatoru krenu sa razvijanjem sličnih programa lojalnosti potrošača. Kako poslovni ljudi predstavljaju većinu članova FF programa, prirodno je što su se veliki lanci hotela uključili u ovakve programe i uspostavili kontakt sa delom tržišta od kog najviše zavise njihovi poslovni rezultati. Ovo je do te mere razvijeno, da prilikom rezervacije karte, član FF programa, u bilo kojoj npr. Swissair agenciji, može da bukira sobu u preko 30.000 hotela u svetu. Neki hoteli, zbog popunjenosti kapaciteta po standardnim cenama, imaju takvu politiku da bonus milje daju samo za boravak u sobama viših kategorija. Daju još pogodnosti besplatnog doručka, boravka u dvokrevetnoj sobi u pola cene, late check-out-a, višeg nivoa sobe, itd. Kod rent-a-car agencija, uspostavlja se takva saradnja, da članovi FF programa, pored određenog broja bonus milja, za iznajmljivanje vozila

⁵¹ - Lufthansa Miles & More – Our Way of saying Thank You, 06/96.

dobijaju i specijalne popuste u zavisnosti od turističke destinacije gde se vozilo iznajmljuje. Što se tiče veze nosilaca Frequent flyer programa i tematskih parkova, ona je posebno važna kod oženjenih poslovnih ljudi sa decom. Diznilend u Americi sarađuje sa Delta Airlines-om, Diznilend u Francuskoj je u programu Air France-a i KLM-a. Telekomunikacione kompanije, takođe, za svaki novac utrošen razgovorom na njihovoj kartici, daju pogodnost da se konto člana FF programa uveća za određeni broj milja. Takođe, Visa kreditna kartica, je na određene načine uključena u oko 100 partnerskih FF programa (pored popusta koje imalac kartice ostvaruje na samom prodajnom mestu, za određenu svotu novca ovako utrošenu dobija i bonus milje). Nakon svega ovoga, opravdano je zaključiti da su **'FF programi uključivanjem relevantnih segmenata na strani turističke ponude, a vezanih za turistička putovanja, uspeali da naprave odlično ukomponovan turistički proizvod.'** Ovo, pored ostalog, omogućava da na jednom mestu, po sopstvenim afinitetima, pre polaska, član FF programa napravi željenu kombinaciju turističkih usluga po regularnim cenama, uz određene beneficije i najmanje utrošenog vremena.

Kao što smo napomenuli, ***bitan određujući faktor razvoja FF programa je tržište poslovnih putovanja.*** Ovaj segment ima specifične potrebe koje nisu karakteristične za ostatak tržišta. Iako procentualno nisu dominantni među korisnicima avio prevoza, ovi putnici imaju kupovnu moć iznad proseka. Uključivanjem mnogih „partnera na zemlji“, nosioci FF programa su se vertikalno povezali sa mnogima od njih, da bi što bolje koncipirali integralni turistički proizvod namenjen specijalno ovom segmentu potrošača. Mnogim upitnicima i anketama, došlo se do saznanja da je *učestali potrošač najčešće ženskog pola, srednjih godina, iz srednje klase, zahteva mir, komfor i prostor tokom leta, izbegava pušenje. Tokom leta im je bitna veličina i komfor sedišta, prostor za odmor na aerodromima, hrana koju dobijaju u avionu, itd.* Sakupljanje bonus milja je za poslovne putnike izuzetno važno. Međutim, iako u svetu procentualno postoji veliki broj članova FF programa, malo njih dođe u situaciju da te pogodnosti i ostvari.

Da bi zadržale mesto u trci sa ostalim korisnicima turističkih usluga i sačuvala poziciju na tržištu, ujedno sa deregulacijom avio saobraćaja, dolazi i do ***integracionih procesa među samim avio kompanijama*** u raznim formama. 'Krenulo se u stvaranje alijansi koje imaju cilj da postepeno izvrše prilagođavanja, tj. uravnotežavanje nivoa usluga više kompanija ***stavljajući*** na ovaj način ***potrošača u središte marketing aktivnosti.***' Da bi se izašlo u susret sve većim potrebama internacionalnog poslovanja, avio kompanije moraju biti u mogućnosti da povežu destinacije na celoj planeti. Ne postoji kompanija koja sama može da odgovori na ovaj zahtev. Odgovarajuće rešenje ovde su ***alijanse avio kompanija*** (zadržavaju sopstveni identitet a zajednički rade na rezervacionim sistemima). Ovo zadovoljava potrebe poslovnih putovanja i povećava njihov udeo alijanse na određenom tržištu. Rezultat je brže putovanje, mogućnost čekiranja prtljaga do krajnje destinacije iz mesta polaska, veći broj veza ka određenoj destinaciji, itd. Najveća alijansa na svetu je kreirana od strane Lufthanse koja ima 17 avio kompanija, i nudi 450 destinacija u 93 zemlje. U Evropi Lufthansa ima klub od 1,8 miliona članova FF programa. Kako je raslo interesovanje poslovnog sveta za investicije u Centralnoj i Istočnoj Evropi i Centralnoj Aziji, tako su ove destinacije postale poželjne i za integracione procese u vazdušnom saobraćaju. U sistemima najvećih alijansi *svaki FF program svom članu daje bonuse po 2 osnova : bazične – stečene iz osnovnog programa i dodatne – stečene iz programa pridruženih kompanija.* Slično se ponašala i

Alitalia, koja je svoj klub 'Mille Migla' tada postavila i na svojoj web-stranici.⁵² American Airlines, pionir u uvođenju ovih programa, je uveo besplatnu telefonsku liniju preko koje se 24 časa može poveriti stanje na kontu ili dobiti bilo koja informacija o programu. Vlasnici Senator karte pri Lufthansinom FF programu, imaju 'chip card' pomoću koje mogu da putuju bez kupovine karte unutar Nemačke. Reč je o tzv. elektronskim kartama. Air France primenjuje sponzorski koncept, odnosno dugoročni interes od putovanja ljudi koje je sam član regrutovao. Kako je širom sveta veliki broj članova FF programa, pojavili su se i brojni magazini koji se bave njima interesantnim temama (Inside Flyer i Frequent Flyer na tržištu SAD – čitaju ih uglavnom poslovni ljudi, godišnja pretplata je izražena u milijama, tradicionalno se bira najbolji FF program, i tsl).⁵³

Očekuje se da će se i turističke agencije i organizatori putovanja u ovom smislu ugledati na hotele, avio-kompanije i rent-a-car preduzeća i osmisлити sopstvene programe lojalnosti potrošača, jer one su jedine kod kojih takva strategija još uvek nije u potpunosti zaživela.⁵⁴

3.3.1. Kreiranje lojalnosti u turističkim agencijama

Kombinujući *informacije o potrošaču i njegovim preferencijama* sa principima koji omogućavaju da se pruži dobra usluga, potrošaču se može dati usluga koja je *prilagođena tako da za njega predstavlja vrednost*. Takva usluga će biti rezultat procesa interakcije i znanja koje preduzeće ima o potrošaču. Hipotetički primer turističke agencije koja organizuje krstarenja može to pokazati.

Profitabilni, lojalni potrošači imaju poseban tretman u turističkoj agenciji „X“. Pored pažnje koja im se ukazuje tokom cele godine, pratećih beneficija i nagrada, ova agencija vodi računa i o preferencijama potrošača. Koristeći informacije iz baze podataka, nekoliko meseci pre polaska, ona šalje personalizovanu poštu sa katalogom u kome su navedene destinacije koje po ceni, sadržaju, atraktivnostima, terminu u kojem se krstarenje obavlja, komforu i drugim karakteristikama mogu biti zanimljive potrošaču. Ostavlja mu se mogućnost da u skladu sa svojim željama sam profiliše svoj paket usluga koje želi da konzumira. Daje se inicijativa za dalji kontakt i susret sa potrošačem. Ako odabere neku od opcija koje su ponuđene, vodi se računa da se obave sve pripremne radnje (viziranje pasoša, ponuda putnog zdravstvenog osiguranja, obezbeđivanje podsetnika koje stvari treba poneti na brod, i sl.). Zavisno od preferencija i preporuka koje je dao (npr. idu i prijatelji sa decom), mogu se odobriti i dodatni popusti i nagrade. Tokom odmora, pruža se čitav niz sadržaja na brodu i kopnu koje klijenti mogu koristiti; organizuju se interesantna dešavanja, kao npr. ponoćni kokteli, večera sa kapetanom, itd. Poslednje večeri se, na primer, organizuje maskenbal sa besplatnim koktelima i muzikom do kasno u noć. Na kraju celog

⁵² - Alitalia on-line, Ulisse 2000, 03.97.

⁵³ - prema: Bakić O., objavljeno u časopisu 'Turističko poslovanje', br.1, 1997.

⁵⁴ - prilagođeno prema : Unković S., Čačić K., Bakić O., Savremena kretanja na turističkom tržištu, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2002.

krstarenja klijent dobija prigodan poklon (npr. malu maketu broda, bocu vina, neobičnu školjku ili morskiju zvezdu koju je sam kapetan izvadio iz mora, i sl.). Kada se vrati kući, dobija pismo u kome se agencija zahvaljuje na ukazanom poverenju.

Veliki broj stranih agencija koje se bave organizacijom krstarenja, shvatio je značaj lojalnih klijenata. Ovo je naročito izraženo u državama poput SAD-a, gde je ova vrsta turizma jako razvijena i popularna. Shodno tome, agencije su razvile čitav niz programa koji za cilj imaju uspostavljanje dugoročne saradnje sa klijentima, koji pored svih koristi koje inače ima neko ko je zadovoljan, budu i posebno nagrađeni, sa ciljem da dobiju dodatnu vrednost i ostanu lojalni potrošači još dugi niz godina i prenesu svoje oduševljenje rodbini, prijateljima, kolegama...⁵⁵

Satisfakcija naspram lojalnosti potrošača – Satisfakcija potrošača meri koliko se dobro izašlo u susret očekivanjima potrošača. Ako su potrošači dobili ono što su očekivali, oni su zadovoljni. Ako su njihova očekivanja premašena, oni su izuzetno zadovoljni. Lojalnost potrošača, sa druge strane, meri kolika je verovatnoća da se potrošači vrate, kao i njihovu volju da sprovedu partnerske odnose i akcije za organizaciju. Satisfakcija potrošača je rekvizit kojim se postiže lojalnost. Očekivanja potrošača moraju biti ispunjena ili prevaziđena da bi se izgradila lojalnost.

Međutim, postoji nekoliko razloga zašto zadovoljni potrošači možda ne postanu i lojalni:

- Prvo, neki putnici se ne vraćaju regularno u određeni region. Tako, potrošač može misliti da je hotel sjajan, ali se ne mora nikad vratiti u njega jer se nikad neće vratiti u region.
- Drugo, neki potrošači vole da iskuse različite hotele i restorane kada se vrate u neki region. Ovi potrošači mogu biti zadovoljni sa svakim hotelom ili restoranom, ali ih i dalje menjaju ne bi li stekli nova iskustva.



- Treće, neki gosti su cenovno osetljivi i kupovaće samo po najpovoljnijim ponudama. Iako su bili zadovoljni poslednjim hotelom u kom su odseli, isprobaće i neki drugi zbog povoljne cene koja im se nudi.
- Konačno, kupci očekuju da budu zadovoljni svojom kupovinom; ako ne očekuju da će biti zadovoljni, neće kupiti. Na ovaj način, rangiranja satisfakcije teže da budu podignuta.

Da bi se razvijali lojalni potrošači, menadžeri moraju imati izuzetno zadovoljne potrošače. Na primer, dva istraživača su pronašla da je 90% potrošača koji menjaju pružaoce usluga bilo zadovoljno svojim prethodnim dobavljačem. Pored roga, Heskett, Sasser i Schlesinger, koji su razvili **model lanca profita od usluga**, su saznali da je veza između satisfakcije i lojalnosti potrošača, bila najslabija veza u njihovom modelu. Tako da, **ia**ko je

⁵⁵ - prilagođeno prema : Veljković S., Marketing usluga, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2007.

satisfakcija rekvizit kojim se postiže lojalnost potrošača, ona ne znači da će se potrošači zaista i vratiti. Važno mesto u ovoj diskusiji satisfakcije nasuprot lojalnosti je da ***su lojalni potrošači vredniji za preduzeće nego zadovoljni potrošači.*** *Zadovoljni potrošač koji se ne vrati i ne širi pozitivnu usmenu propagandu nema vrednost za kompaniju.* Sa druge strane, lojalni potrošač koji se vrati i širi pozitivnu usmenu propagandu ima sadašnju neto vrednost veću od 150.000\$ za luksuzni hotel. ***Menadžeri moraju identifikovati one klijente koje imaju izgleda da postanu lojalni potrošači, te kreirati i isporučiti veću vrednost tim potrošačima nego konkurenti.***

Koristi od lojalnosti potrošača – Koristi od lojalnosti potrošača dolaze od kontinuirane finansijske podrške od lojalnih potrošača, smanjenih troškova za marketing, manje cenovne osetljivosti učestalijih potrošača, kao i od partnerskih aktivnosti sa takvom klijentelom. ***Lojalni potrošači kupuju od biznisa kojima su lojalni češće nego nelojalni potrošači. Oni takođe kupuju i širu paletu proizvoda.*** Menadžer koji je lojalan određenom brendu hotela će verovatnije za mesto sastanaka izabrati taj lanac hotela. ***Smanjeni troškovi za marketing su rezultat toga što je potrebno manje novca za marketing da se održi potrošač nego da se kreira novi, kao i zbog toga što se novi potrošači kreiraju zahvaljujući pozitivnoj usmenoj propagandi lojalnih potrošača.*** Kada su pitani šta ih vodi u novi restoran, odgovor broj 1 (48%) je bio da su ih prijatelji ili poznanici povelili ili preporučili taj restoran. 33% je izjavilo da vole da probaju nove restorane, dok su kuponi bili najčešće pominjana promotivna aktivnost sa 23% odgovora. Za lojalne potrošače je manje verovatno da će promeniti dobavljača zbog cene, i oni više kupuju nego slični a nelojalni potrošači. Partnerske aktivnosti hotelskih potrošača podrazumevaju snažnu usmenu propagandu, obezbeđivanje poslovnih preporuka, publicitet i služenje na savetodavnim bordovima. Kombinacija ovih atributa lojalnih potrošača može rezultirati u velikom povećanju profitabilnosti. Riechheld i Sasser su otkrili da je povećanje od samo 5% u zadržavanju potrošača rezultiralo u povećanju profita od 25-125% u 9 grupa industrija usluga koje su proučavali. Kao rezultat, istraživači tvrde da ***izgradnja odnosa sa potrošačima treba da bude stratejski fokus većine uslužnih firmi.***⁵⁶

U turističkoj industriji, učestali potrošači su, uopšteno govoreći, poželjni, zbog niza razloga. To su prvenstveno : a) marketinški troškovi za privlačenje lojalnih potrošača su niži od onih koji su neophodni da se podstakne novi biznis, tj. privuku potpuno novi potrošači; b) ponovni potrošač obično pokazuje satisfakciju sa proizvodom ili uslugom; c) potrošači koji se redovno vraćaju destinaciji teže ka tome da ohrabre i one oko njih da urade isto. U ekonomskim pojmovima, destinacije cene posetioce-povratnike jer oni pomažu da se stabilizuje tržišni udeo, zahtevaju niže troškove promocije i manje su osetljivi na variranje cena i potencijalne probleme koji se sa uslugama mogu javiti. Međutim, još jedan faktor dolazi do izražaja : putnici-povratnici su upoznatiji sa destinacijom i u mogućnosti da donesu odluke pomoću više informacija kada se radi o većini putničkih troškova. Treba shvatiti da ***ne mogu i ne treba svi turisti da budu lojalni.*** Da bi se jasno razumeo kontekst ponovnih poseta, važno je shvatiti da se neke motivacije turista kose sa lojalnošću agenciji. Na primer, za one koji putovanje posmatraju kao odmor od rutine

⁵⁶ - prema : Kotler P., Bowen J.T., Makens J.C., Marketing For Hospitality and Tourism, fourth edition, Prentice Hall, Pearson International Edition, 2003.

svakodnevnog života (mogućnost za sticanje jedinstvenih iskustava i otkrivanje novih mesta, novih ljudi i drugih kultura) lojalnost destinaciji nije presudna. Putnici koji se uklapaju u ovaj opis, uopšteno govoreći, ne bi bili zainteresovani da ponovo posete destinaciju. Sa druge strane, individualci sa malom tolerancijom rizika bi se osećali komforno i opušteno sa se vrata na isto mesto. Ovaj tip putnika obično traga za relaksacijom, komforom, poznatim okruženjem i minimumom nesigurnosti i rizika. Šta više, potrebno je vreme i napor da se nađe i istraži nova destinacija, kao i novac da se postave nove navike.

Kompanije moraju da obrate veliku pažnju na **trošak izgubljenih potrošača** i to kroz stope napuštanja od strane potrošača i da preduzmu korake da ih smanje. Prvo, firma mora da definiše i meri svoju stopu zadržavanja klijenata. Sledeće, kompanija mora da identifikuje uzroke napuštanja od strane potrošača i da odredi koji od njih mogu biti smanjeni ili eliminisani. Ne može se učiniti mnogo ako se radi o kupcima koji napuste region ili o poslovnim kupcima koji izađu iz biznisa. Ali, može se uraditi mnogo ako su u pitanju potrošači koji prestanu sa kupovinom proizvoda i usluga zbog siromašne usluge, hrane smanjenog kvaliteta ili previsokih cena. Kompanija mora pripremiti distribuciju učestalosti koja pokazuje procentualni deo potrošača koji je napuste iz različitih razloga. Kompanije mogu proceniti koliko profita izgube kada korisnici njihovih usluga nepotrebno odu. Za individualnog potrošača ovo je isto što i vrednost životnog doba potrošača. Ritz-Carlton zna da njegovi ponovni potrošači vrede više od 100.000\$ tokom njihovog životnog veka. Posetilac restorana može vredeti nekoliko hiljada dolara a putnik neke turističke agencije može generisati više od 50.000\$ tokom svog životnog veka koristeći usluge određene agencije. **Vrednost životnog veka** se kalkuliše tako što se meri koliko članova određenog tržišnog segmenta proizvede za godinu dana, u proseku, i množeći ovu količinu sa prosečnim trajanjem života člana tog segmenta. Prosečni život se određuje kroz istraživanja ili istoriju gosta. Ljudi se sele, bivaju premešteni, menjaju poslove, i postaju nezadovoljni. Mereno na ovaj način, prosečni život pojedinačnog poslovnog putnika može biti 5 godina. Prosečni život restoranskog potrošača može biti samo tri godine u nepostojanoj zajednici. Lanci hotela sa sistemom istorije gosta mogu pratiti vrednost životnog veka gostiju za ceo lanac, ne samo za pojedinačni hotel. Životni vek se razlikuje od lokacije i tržišnog segmenta; jedinstven je za pojedinačni biznis. Kompanija mora da shvati koliko bi je koštalo da smanji stopu odlaska potrošača. Ako je trošak manji nego gubitak profita, kompanija bi trebalo da potroši tu sumu na smanjivanje napuštanja potrošača. **Danas sve izvanredne kompanije istupaju da bi zadržale svoje klijente. Mnoga tržišta su zasićena, i nema mnogo novih potrošača koji bi na njih ušli. Konkurencija se povećava, kao i troškovi privlačenja novih potrošača. Na ovim tržištima može koštati i do 5 puta više da se privuče novi potrošač nego da se postojeći očuva srećnim. Marketing napada tipično košta više nego marketing odbrane jer je potrebno mnogo napora i novčanih sredstava da se 'preotmu' zadovoljni potrošači od konkurencije. Nažalost, klasična teorija i praksa marketinga se fokusira na umetnost privlačenja novih potrošača pre nego na zadržavanje postojećih. Naglasak je na kreiranju transakcija pre nego odnosa. Diskusija se više fokusira na aktivnosti pre prodaje nego na post-prodajne. Danas, međutim, više kompanija prepoznaje važnost zadržavanja tekućih potrošača.** Prema jednom izveštaju, ako se smanji odlazanje potrošača za samo 5%, kompanije mogu poboljšati svoje profite od 25-85%. Nažalost, računovodstveni sistemi većine kompanija ne pokazuju ispravno vrednost lojalnih potrošača. Zbog svega ovoga, iako se mnogo tekućeg marketinga fokusira na formulisanje

marketing mix-a koji će kreirati nove prodaje i potrošače, **prva linija odbrane firme leži u zadržavanju klijenata. Najbolji način da se to i ostvari je kroz isporuku visoke satisfakcije potrošačima koja će rezultirati u njihovoj jakoj lojalnosti.**

Studija slučaja - Procena efekata većeg ulaganja u kreiranje lojalnosti potrošača - Jolly Travel

Rad u turizmu, direktno sa klijentima, omogućava da se uvidi koje su prednosti i mane poslovanja sa lojalnim potrošačima, tj. onima koji su, prema većini teorijskih shvatanja, u svakom biznisu i najpoželjniji. A da li je i stvarno tako?

Putnici se obraduju kada po ulasku u agenciju bivaju pozdravljeni imenom ili prezimenom, vole kada se referenti prodaje aranžmana sete u kom su hotelu bili, kada znaju koje su im omiljene destinacije, koju vrstu usluge tokom boravka preferiraju, i tsl. Ukoliko u rezervacionom sistemu postoje sačuvani i datumi rođenja njihove dece, ili roditelja, pa im se kao jedan od fakultativnih izleta preporuči odlazak u neki od najzanimljivijih akva parkova ili spa centara u tom regionu i objasni da će na samoj destinaciji imati predstavnika koji će na licu mesta sve ponovo moći podrobno da im objasni, ceniće trud samih agenata još više. Naravno, uvek postoji još mnogo toga što bi moglo da se osmisli i primeni kako bi broj lojalnih potrošača rastao.

Ovakvih klijenata u budućnosti može se očekivati i mnogo više, ako se turistički radnici samo malo više potrudu i raspitaju o njihovim preferencijama, navikama na putovanjima, omiljenim kuhinjama...A sve to kroz detaljne i redovno ažurirane baze podataka. Dobar način da 'stare stranke' bivaju obavestene o novim ponudama, katalogima i cenovnicima, je da se prilikom rezervacije nekog aranžmana evidentira njihova e-mail adresu (naravno, ako se klijenti slažu sa tom idejom) i tako postepeno formira 'mailing listu' putnika, koja se kasnije može uspešno koristiti kao pomoćna alatka prilikom informisanja klijenata o novim aranžmanima ili podsećanja onih kojih nije dugo bilo da naprave rezervaciju na aktuelne programe. Dobar potez je i pozvati stranke telefonom, kada se vrate sa putovanja i razgovarati sa njima o svemu onome što je bilo zadovoljavajuće ili ih čak oduševilo, ali i o onome što im možda nije prijalo. Diskutovati sa njima o kvalitetu predstavnika, lokaciji hotela u odnosu na plažu, centar grada ili ski stazu, visini cena u okviru vanpansionske potrošnje, itd, i tako graditi sliku o tome kakav im aranžman sledeći put ponuditi. Tako se stiče uvid u prave utiske koje česti putnici, koji su i najveće bogatstvo turističkih agencija i organizatora putovanja, donose sa putovanja. Zgodno je pitati stranke i za savet o određenoj stvari. Slanje čestitki za rođendan, godišnjicu braka ili neki drugi bitan datum presudnih klijenata, probudiće u njima osećanje da su za agenta važni i svaki sledeći put će se osećati lagodnije i privrženije baš toj agenciji kada treba da naprave prijavu za putovanje. Takvim potrošačima može se odobriti i poseban popust ako se proceni da to može uticati na njihovu volju da još češće putuju upravo preko te turističke agencije. Uvođenje poklona ili nagradnih igara svima prija i može biti dodatna motivacija za ponovne kupovine. Sa druge strane, lojalni potrošači su izbirljiviji, obrazovaniji, razmaženiji. Oni od agenta uvek očekuju više – povoljniju cenu, više informacija o destinaciji, bolji tretman u samoj kancelariji turističke agencije. Po pravilu, oni se uvek i vrate zadovoljniji sa putovanja i pozitivnom usmenom propagandom privuku nove

potrošače da koriste usluge predmetne kompanije. Ovo su samo neki od razloga zbog kojih lojalne potrošače treba graditi i stalno ulagati u nove metode njihovog privlačenja i zadržavanja. Oni su najveće bogatstvo koje u jednom biznisu može da dosegne.⁵⁷

3.3. Menadžment odnosa sa potrošačima (Customer Relationship Management)

Kao što je već više puta u radu pomenuto, poslednjih godina sve veći značaj se pridaje konceptu odnosa sa potrošačima, koji se sa uspehom može primeniti u svim sferama poslovanja. Prvenstveno ovde mislimo na koncept odnosa sa potrošačima (**Customer Relationship Marketing – CRM**). **Customer relationship management (CRM)** predstavlja *novi menadžment koncept, odnosno novi pristup za upravljanje dugoročnim odnosima sa potrošačima*. Ovaj pristup upravljanja odnosima sa potrošačima kombinuje različite elemente tehnologije, ljudi, infomacionih resursa i procesa, sa namerom da se kreira biznis koji uzima sveobuhvatan pogled na potrošače. Koncept se u velikoj meri poklapa sa konceptom relationship marketinga, ali ima i bitnih razlika. U odnosu na relationship marketing CRM problem dugoročnih odnosa sa potrošačima analizira dublje, polazeći od svih elemenata i to od uspostavljanja organizacione strukture i ostalih pretpostavki razvoja (poslovna kultura i sl.) do samih programa uspostavljanja razvoja dugoročnih odnosa, dok je kod relationship marketinga veći akcenat na finalizaciji i konkretnim programima uspostavljanja dugoročnih odnosa (komunikacija, prilagođavanje ponude, lojalnosti i sl).

Customer Relationship Management kombinuje poslovnu strategiju i tehnologiju sa **ciljem da identifikuje, privuče i održi dugoročne odnose sa kupcima – stvaranjem vrednosti**, koja nastaje kao rezultat interakcije poslovne organizacije i kupaca. CRM uključuje poznavanje strateškog menadžmenta i Internet tehnologija, a svrha ovog koncepta je identifikacija mogućnosti za uspostavljanje profitabilnih odnosa sa klijentima, formiranje odnosa, kao i zadržavanje (retencija) profitabilnih odnosa sa klijentima. **CRM kao strateški skup aktivnosti** započinje detaljnom analizom organizacione strategije preduzeća, a završava se merenjem vrednosti za shareholder-e. *Pojam konkurentske prednosti*, koja istovremeno generiše vrednost za kupca i za kompaniju, *jeste ključ uspeha CRM-a*, koji predstavlja menadžerski pristup kreiranju, razvoju i uspostavljanju odnosa sa precizno definisanim ciljnim grupama u cilju optimizacije vrednosti za kupca, korporativne profitabilnosti, pa samim tim, i vrednosti stakeholdera. Ovo je razlog zbog čega se CRM pozicionira visoko na listi prioriteta današnje korporativne agende i tesno je povezan sa korišćenjem informacionih tehnologija, neophodnih za implementaciju marketinških strategija odnosa sa kupcima.⁵⁸

⁵⁷ - mišljenje autora

⁵⁸- prilagođeno prema : Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., Osnovi marketinga, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2005.

Da bismo sveobuhvatnije predstavili ovaj koncept, počecemo od teorijskih objašnjenja i postavki nekih svetskih i domaćih autora. Prvo od čega polazimo jeste činjenica da se novi koncept odnosa sa potrošačima zasniva na **novoj postavci marketing miksa – 4C**, koji u stvari objašnjava kako potrošači gledaju na 4P (proizvod, cena, promocija i distribucija).

Instrumenti koncepta 4C su:

1. CUSTOMERS WANTS AND NEEDS - ŽELJE I POTREBE POTROŠAČA
2. COST TO SATISFY THOSE NEEDS - TROŠKOVI POTREBNI ZA NJIHOVO ZADOVOLJENJE
3. CONVENIENCE TO BUY - POGODNOSTI/UDOBNOSTI PRILIKOM KUPOVINE
4. COMMUNICATION - KOMUNIKACIJA

Po Kotleru, javlja se određeni kriticism koncepta 4P jer on predstavlja proizvodno orijentisan pogled marketinga gde nedostaje orijentacija na potrošače. 4P predstavlja pogled iz ugla prodavca, a da marketari treba da uzmu perspektivu orijentisanu na potrošača (Kotler, 2003.).

Neki od svetskih autora dali su definicije odnosa s potrošačima (relationship marketing) koje navodimo: **“Relationship marketing predstavlja privlačenje, zadržavanje i unapređenje veza sa potrošačima”** (Barry, 1995)

Savremeni kupac sve više postaje "sudija", koji svojim ponašanjem i odlukama u procesu kupovine proizvoda i usluga presuđuje o sudbini preduzeća. Zbog presudnog značaja kupca na opstanak i razvoj preduzeća, menadžment se sve više opredeljuje za primenu koncepta CRM. ***Ovaj koncept ne priznaje prodaju kao kraj marketing procesa, nego u kupcu vidi bogastvo ("aktivu") preduzeća.*** Uključivanje kupaca po CRM konceptu može biti u različitim tačkama procesa od kojih su najčešće primenjene tačke uključivanja kupca. *Cilj povezivanja sa kupcima i njihovog uključivanja u procese preduzeća je dobijanje povratne informacije.* Osnovno pravilo je da organizacija ne može na "slepo" da se orijentiše ka kupcu ukoliko nema podataka o zadovoljstvu kupca. Dok, što ih više ima, bolje su analize, time i kontakt prema kupcu i tako se povećava lojalnost.

Razlozi za razvoj CRM koncepta: U velikom broju realnih situacija mnogi potrošači su neprofitabilni, tako da 20% potrošača ima kapacitet za ostvarenje 120% profita:

- Kompanija treba da poznaje pojedinačnu profitabilnost svojih potrošača;
- Troškovi privlačenja novih potrošača su pet puta veći u odnosu na troškove zadržavanja postojećih;
- Kompanije treba da potpuno integrišu real-time potrošački informacioni sistem;
- Kompaniju treba organizovati prema segmentima potrošača.

Razvoj CRM softvera ima dva primarna cilja: *omogućava kompaniji da uspješnije identifikuje, kontaktira i stekne nove potrošače a lojalije stare.* Pouzdane CRM aplikacije automatiziraju proces izgradnje tržišta i tržišnih profila, prateći to marketing kampanjama kroz različite medije.

Podizanje postojećih odnosa sa potrošačima i identifikovanje mogućnosti za vezane prodaje i povećanje zadržavanja kroz unapređenu postprodajnu uslugu, predstavljaju dva primarna sredstva za izvršenje ovog zadatka.

Marketing odnosa sa potrošačima : CRM - lanac vrednosti

U CRM lancu vrednosti postoji pet koraka:

1.Portfolio analiza potrošača – analiza baze potrošača kako bi se mogle na njih usmeriti različite vredne ponude.

2.Intimnost sa potrošačima – uključuje biznis u intimizaciju da upozna selekcionisane potrošače kao segmente ili pojedince i izgrađuje potrošačku bazu podataka koja je pristupačna za sve one čije odluke ili aktivnosti mogu uticati na stavove i ponašanje potrošača.

3.Razvoj mreže – izgradnja snažne mreže odnosa sa zaposlenima, dobavljačima, partnerima i investitorima koji razumeju zahteve izabranih potrošača. Centralno mesto u modelu zauzima potrošač, koji je okružen drugim elementima: dobavljači, vlasnici, investitori, zaposleni i drugi partneri. Upravljanje i koordiniranje, u okviru ovih elemenata, može da obezbediti igradnju, saopštavanje i isporuku preferiranih vrednih predloga selektiranim potrošačima.

4.Razvoj vrednih predloga - razvijanje predloga koji stvaraju vrednost zajedničku i za potrošače i za kompaniju.

5.Upravljanje odnosom – sa fokusom i na strukture i procese.⁵⁹

Vezano za CRM treba reći da ***su sve strategije mnogo teže upotrebljive u praksi nego u teoriji.*** Ali treba takođe reći da je CRM gotovo neizbežan jer je vrsta prečice do profitabilnog i uspešnog poslovanja. Potrebno je usmeriti svoje strategije na pravi način da bi one imale svrhu i delovanje na potrošača. Treba adaptirati cene, steknuta iskustva, ponudu, pa čak i sam brend prema potrebama i željama potrošača. Pri uspostavljanju CRM koncepta za preduzeće je najvažnije da precizira najvažnije aspekte poslovanja, koje informacije treba servisirati potrošačima, kakva je finansijska prošlost potrošača, koji su efekti CRM segmenata. Takođe, veoma važan aspekt primene CRM sistema je identifikovanje i eliminisanje nepotrebnih informacija. Prilikom stvaranja CRM strukture važniji zadatak preduzeća bi trebalo da bude obezbeđenje što potpunijih informacija za njihove primarne (lojalne) klijente. U tom kontekstu ***CRM bi se mogao definisati kao poslovna strategija čija je svrha da uravnoteži prihode i profit sa satisfakcijom potrošača i***

⁵⁹ - prema : Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., Osnovi marketinga, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2005.

vrednošću koja mu se isporučuje, u okviru koje se vodi računa o više nivoa: merenjima, ponašanju potrošača, procesu i tehnologijama.

Bazična struktura CRM-a se sastoji od tri dela:

- a) Operativni – osnovni biznis procesi (marketing, prodaja, usluge);
- b) Analitički – podrška u analizi ponašanja potrošača i sprovođenje filozofije i tehnologije poslovanja;
- c) Saradnički – omogućava kontakt sa potrošačima putem telefona, fax-a, Interneta, poštom, lično, itd. **Za razvoj uspešnih odnosa sa potrošačima potrebno je ukomponovati sve elemente u preduzeću.**

Osnovni elementi za izgradnju uspešne veze sa potrošačima su:

- a) znanje (razumevanje tržišta i potrošača),
- b) targetiranje, odnosno usmeravanje i prilagođavanje ponude,
- c) prodaja (pridobijanje potrošača),
- d) usluga (zadržavanje potrošača).

Od izuzetnog značaja je planiranje i razvijanje strategije, organizacija, implementacija kao i kontrola CRM procesa. Otuda se proces uspešne primene CRM koncepta može posmatrati kroz:

- razvijanje strategije,
- analiziranje informacija,
- identifikovanje potreba (spoznaja potrošača, njihovih želja i potreba),
- definisanje promene (korporativna revolucija – od reaktivnog ka proaktivnom pristupu),
- građenje budućnosti (konstruisanje poslovne i tehničke strukture u preduzeću koja će isporučiti očekivane koristi potrošačima),
- merenje rezultata i unapređivanje CRM sistema.⁶⁰

Cilj CRM-a (Menadžmenta odnosa sa potrošačima) je da prikupi što je moguće više informacija o klijentima, i da kombinuje ove delove informacija u targetirane, personalizovane prve korake u cilju privlačenja i zadržavanja klijenata i ohrabrivanja istih da što više troše.

⁶⁰ - prilagođeno prema : Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., Osnovi marketinga, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2005.

Studija slučaja - primer CRM-a u turizmu (Švajcarska)

Lojalni korisnici turističkih usluga su najveće bogatstvo u turističkoj branši. Oni su baza dugogodišnjeg dobrog poslovanja svakog aktera iz turističke branše. Skoro 55% novih gostiju u Švajcarskoj došlo je upravo na preporuku lojalnih korisnika usluga. Njih je oko 75% u Švajcarskoj, ali nažalost, postoji tendencija ka smanjenju tog procenta. Ipak, današnji IT (Information Technology) omogućava olakšice u poslovanju u turističkoj branši i lakšu lojalizaciju korisnika turističkih usluga. Naime, korporacija Schweiz Tourismus je u saradnji sa firmom Wilken AG napravila CRM alatku koja se zove „Schweizer Tourismus eMarketing“.

Ovaj CRM sistem omogućava ono što se do sada manje radilo i zbog čega broj lojalnih turista opada, naime sakupljanje informacija i analiziranje istih, o hobijima, interesima, simpatijama prema destinacijama, broju klikova mišem na samom sajtu i još mnogih drugih parametara. Prednost je u tome što ova performantna CRM alatka sama pravi analize i daje veoma brzo konkretne rezultate analiza koju je napravila. Iz tih rezultata treba samo izvući one najpotrebnije i najjasnije informacije o željama turista. Kasnije je lako odreagovati, dati im ono što žele, prilagoditi im se, privući ih ka sebi i još više lojalisati. Prvi uspesi su već zabeleženi.⁶¹

Studija slučaja – Interhome

Na Međunarodnom sajmu trgovine u Berlinu 2007. godine, Simon Lehman, izvršni direktor Interhome-a, govorio je na temu Menadžmenta odnosa sa potrošačima (CRM – Customer Relationship Management), pristupu usvojenom od strane najveće evropske agencije za iznajmljivanje smeštaja za odmor. Impresivni rezultati svedoče o neospornom uticaju CRM-a kada se koristi zajedno sa strategijom personalizovanog marketinga.⁶² Interhome ima kancelarije u 20 zemalja. Svake godine daje u rentiranje više od 20.000 kuća i apartmana za odmor za preko 500.000 gostiju koji ostvaruju više od 7 miliona noćenja, dok je vrednost prodaje ove kompanije veća od 120 miliona evra. Da bi izreklamirao ovako velike zalihe tako velikom broju potencijalnih klijenata, Interhome koristi različite metode komunikacije, promocije i prodaje uključujući prodajne mreže, reklamiranje, prodajnu silu, kataloge i internet. Iako menadžment tim kompanije veruje da je ovaj broj metoda neizbežan, oni su takođe uvereni da ukoliko njih koriste ne dobijaju precizne procene profila i navika njihovih klijenata. Razmišljajući o ovoj činjenici, menadžeri Interhome-a su počeli da se pitaju *da li su impresivni katalogi koji u sebi imaju pobrojane sve raspoložive kuće, bili, u stvari, relevantni ili efektivni. Njihova proizvodnja je izazivala troškove koji nisu bili uvek posledica relativno loše stope rezervacija ili promena. Kompanija je takođe shvatila da su informacije koje se tiču klijenata bile distribuirane kroz veliki broj baza podataka.*

Tada je Interhome odlučio da investira u CRM da bi na jedno mesto sakupio i poboljšao svoje informacije o klijentima. Ova nova baza podataka čuva u sebi 3 različite vrste informacija : 1) istoriju potrošačevog kontakta sa kompanijom (narudžbine kataloga, rezervacije, komentare i

⁶¹ - www.isu.uzh.ch/marketing/research/diplomarbeit/CRMimTourismus.pdf

⁶² - prema : Lehmann, Simon, “Best Practices in CRM & Personalisation, 1 to 1 Marketing @ Interhome,” PhoCusWright conference – ITB Travel Technology, Berlin, March 8, 2007.

žalbe, itd); 2) podatke prikupljene tokom svakog kontakta sa potrošačem (posećivanje web-site-a, traženje informacija, rezervisanje kuće, itd) koji se tiču njihovih preferencija za odmor; 3) dodatne informacije prikupljene putem istraživanja (životni stil, navike prilikom kupovine, kompoziciju – plan domaćinstva, navike i aktivnosti u slobodno vreme, itd). Zahvaljujući ovim informacijama, Interhome je bio u mogućnosti da razvije sistem koji kreira profil za svakog potrošača. Ovi profili stavljaju na listu profile potrošača, njihov indeks lojalnosti i kompletnu istoriju njihovih interakcija sa kompanijom. **Informacije koje ovaj sistem beleži su sledeće : koji su to primarni troškovi potrošača, preferirane destinacije, preferirani periodi za putovanje, omiljeni tip smeštaja, situacija u porodici (broj dece i njihove godine), aktivnosti u slobodno vreme, faktori motivacije i interesovanja, preferirani metod komunikacije.**

Marketing ‘1 na 1’ – Da bi postavio potrošačke preferencije u istu ravan sa svojom ponudom, Interhome je razvio novi metod klasifikacije kuća u ponudi baziran na preferencijama koje je klijent izjavio da ima : spa, porodična, za opuštanje, za zadovoljstvo, za odmor, za skijanje i destinacija iz snova. Interhome je analizirao profil klijenta da bi identifikovao kategorije proizvoda koje će najverovatnije interesovati nju/njega. Zatim je analizirao karakteristike svake kuće za odmor (lokaciju, kapacitet smeštaja, cenu, raspoloživost, itd) da bi mogao svakom od svojih klijenata da predloži mesta koja savršeno odgovaraju njegovim preferencijama. *Ubuduće, umesto da prima iscrpan katalog, klijent prima brošuru koja nabraja ne više od 8 potencijalnih kuća koje su ujedno raspoložive u peroidu putovanja koji je klijentu omiljen i ispunjavaju njihove zahteve.* Ovo takođe omogućava Interhome-u da kao prioritetne odredi kuće koje će proizvesti najviši profit. Ova personalizovana brošura se ili pošalje mail-om ili poštom, zavisno od toga šta je potrošač izjavio da više voli. Automatsko ‘bivanje u toku’ se registruje od strane sistema i sve rezervacije mogu biti napravljene na sajtu Interhome-a. To se sprovodi tako da potrošač ne zna da će sve akcije (zahtevi za informacijama, rezervacije, itd) koje se prikupe ovom pošiljkom biti dodate u profil potrošača, što još više povećava efektivnost Interhome-a.

Rezultati – Lehman je naglasio da je trošak po rezervaciji 10 puta niži sa personalizovanim, ili ‘1 na 1’ marketing pristupom nego sa kataloškim, nediferenciranim pristupom. Neki od rezultata koje je pomenuo su sledeći : 1) posle zahteva za informacijama stopa rezervacija je 30% (u poređenju sa stopom od 7% pomoću kataloga); 2) prosečna stopa je 1 rezervacija na svakih 12 direktno poslatih mail poruka, viša nego prosečna stopa promene za direktni marketing; 3) značajne uštede na poštarinu, pošto se 2/3 kontakata ostvaruje elektronski; 4) ušteda od 500.000 evra na troškovima štampanja kataloga; 5) kako je kompanija bila u mogućnosti da da prioritet kućama koje će doneti najveći profit kao i profitabilne dodatne prodaje (prevoz, rent-a-car, ski-pass-ove, putovanja, pakete, itd), prihod po rezervaciji je porastao za 30%, 6) svake godine se u bazu podataka doda preko 200.000 novih informacija o klijentima. Tokom ove prezentacije, Lehman nije otkrio koliko je njegova kompanija potrošila za uvođenje tako efektivnog CRM sistema, ali rezultati koje je predstavio mogu dovesti do verovanja da je taj potez bio više nego profitabilan.⁶³

⁶³ - prema : Lehmann, Simon, “Best Practices in CRM & Personalisation, 1 to 1 Marketing @ Interhome,” PhoCusWright conference – ITB Travel Technology, Berlin, March 8, 2007.

Da li će i druge kompanije iz oblasti turizma pratiti ovaj okvir? - Mnoge kompanije iz oblasti turizma su već prikupile znatnu količinu informacija o njihovim klijentima i veliki broj ovih kompanija će verovatno imati koristi od usvajanja istog tipa CRM-a kao kod Interhome-a. Povrh svega, podaci o klijentima su od neprocenjive vrednosti; jednom kada se prikupe, sve što kompanija treba da uradi je da ih stavi u upotrebu da bi svoje marketing napore učinila što više ciljanim i efektivnim.

Menadžment odnosa sa potrošačima (CRM) omogućava kompanijama da prikupe informacije koje su im potrebne da kreiraju detaljne profile potrošača koje zatim mogu da koriste u primeni marketing strategija baziranih na personalizovanim ponudama.

4. INOVACIJE U POSLOVANJU TURISTIČKIH AGENCIJA

U poslednjoj deceniji napisano je dosta o *inovacijama*⁶⁴ koje su uveli subjekti na tržištu putovanja, kao i o promenama koje utiču na mrežu distribucije putovanja. Ove promene se ne dešavaju samo zbog mnogih novina koje je donela elektronska distribucija, već pre zbog pojave novog segmenta potrošača na tržištu : **e-potrošača**, koji skoro sve kupuju on-line, uključujući i turističke proizvode.

Shodno tim i mnogim drugim aktuelnim okolnostima, **turističke agencije** sve više postaju **organizacije koje uče - same sebe inoviraju**. Poslednjih godina broj turističkih agencija je značajno smanjen zbog trenda ka konsolidaciji u mreži distribucije putovanja. Na primer, broj prodajnih mesta registrovan od strane Airlines Reporting Corporation (ARC) u SAD, se smanjio za 13% u 2003. godini, dok su prosečni nedeljni prihodi po agenciji rasli za 12%. Ovakva konsolidacija (spajanje) u sektoru, trebalo bi, međutim, da poveća osećaj solidarnosti među igračima koji su ostali. Ovaj period tranzicije i privikavanja, koji neki smatraju i istinskim radom koji napreduje, ohrabruje mnoge profesionalce u turizmu da eksperimentišu sa novim načinima obavljanja posla. *Ovo je sve potrebnije jer su vazduhoplovne kompanije i hotelijeri okrenuli leđa posrednicima u poslednjih nekoliko godina, preferirajući umesto toga da dosta ulože u svoje korporativne web-stranice i ponude sigurnije garancije u pokušaju da zadobiju e-turiste.* U međuvremenu, sa gubitkom provizije od avio kompanija, turističke agencije počinju da prihvataju ideju taksi za usluge. Ova praksa stavlja akcenat na savetodavnu ulogu profesionalca i znači da **klijenti sada plaćaju za ekspertizu agenta** pre nego što dobavljači (hoteli, avio kompanije) treba da daju proviziju. Uloga konsultanta se lako vezuje sa trendom koji ide prema 'prilagođenom' putovanju. *Današnji turisti su iskusni u putovanjima i hoće da osećaju izvesnu dozu slobode. Oni žele da idu izvan utabanih staza i da izbegnu gužve, ali takođe hoće da u isto vreme uživaju u blagodatima 'mirne glave' koje dobijaju od putničkog agenta. Iako paket aranžmani mogu biti troškovno isplativi, oni ne izlaze uvek u susret očekivanjima potrošača.*⁶⁵

⁶⁴ 'Inovacija – promena, novina ili process donošenja promena. U humanističkim strukama pojam se odnosi na proces osavremenjavanja i pozitivne promene u uslugama ili njihovim rezultatima' - izvor : www.wikipedia.org

⁶⁵ - prilagođeno prema tekstu Claude Peloquin-a, The Evolving Role of Travel agents, 20.oktobar 2004, www.tourismintelligence.ca/author/claude

Sve češće se postavlja pitanje da li se putovanja preduzimaju zbog uživanja ili iz poslovnih



razloga. U tradicionalnim turističkim agencijama koje uslužuju tržište putovanja iz uživanja, još uvek se ceni ekspertiza specijalista. Vrednost koja se dodaje na uslugu od strane ovih profesionalaca je razlog zbog kojeg potrošači prihvataju da plate agencijske takse. Takođe, svedoci smo promene u tradicionalnim paketima za odmor, prvenstveno onih koji u sebe uključuju all-inclusive-resort destinacije, koji su dugo bili 'krave muzare' za agencije. Prodavci na veliko se sada aktiviraju i prilagođavaju

svoj model poslovanja tako da direktno prodaju svoje proizvode potrošačima. Jedan takav primer u Kvebeku je posao koji vodi Go Travel Direct, kompanija koja podržava mrežu tradicionalnih agencija. U slučaju poslovnih putovanja, on-line agencije su još uvek potcenjene od strane korporativnih turističkih agencija, koje nastavljaju da igraju vitalnu ulogu kao kanal distribucije. Prema nekim studijama, kada se govori o rezervaciji poslovnog putovanja, u 90% slučajeva tradicionalne turističke agencije mogu da nađu podjednake ili čak niže cene u poređenju sa onima koje se nude na Internet sajtovima.

Statistika ne daje uvek pravi uvid u stanje stvari i veliko je pitanje kako tačno izmeriti relativni tržišni udeo svakog igrača na tržištu distribucije putovanja. Godine 2003, u SAD, procenjuje se da su avio kompanije 27% svoje prodaje napravile preko interneta. Od ovih on-line prodaja, 59% je bilo direktno preusmereno na sajt avio kompanije, a 41% su bukirale on-line turističke agencije. Međutim, ovaj deo na tržištu od 27% ne isključuje obavezno tradicionalnu mrežu distribucije, jer ovi brojevi u sebi sadrže i karte rezervisane od strane agenata direktno na sajtovima avio kompanija. Ista stvar se javlja i kod hotelskih rezervacija. Dolazak low-cost avio kompanija je značajno izmenio pejzaž u distributivnoj mreži. Obećanje 'jeftinih' avio kompanija da će smanjiti troškove koliko god je to moguće ih je dovelo do toga da fokusiraju svoj model poslovanja na internet prodaju i da podrže GDS (Globalne Distributivne Sisteme) koje koriste turističke agencije. Kao rezultat, *turističke agencije sve više razvijaju više-račvasti pristup koji uključuje i GDS i Web, koristeći iste kanale kao i individualni potrošači*. Prema istraživanjima, oko 93% turističkih agencija u SAD koristi internet da pronađe tarife. Stoga je vrlo verovatno da će turističke agencije imati koristi od ogromnog procenta on-line prodaja karata low-cost avio kompanija.⁶⁶

Korisnici interneta se klone tradicionalne mreže turističkih agencija, tako da je ona izgubila dosta osnova zbog internet entuzijasta. Samo nešto malo više od polovine Kanadana je izjavilo da bi voleli da turistički agent nastavi da priprema njihovo letnje putovanje, u poređenju sa 64% iz 2002. godine. U Francuskoj je 44% od ovih ispitanika koristilo usluge tradicionalne agencije da napravi rezervaciju za putovanje u toku perioda od 12 meseci. Među ljudima koji se komotno koriste alatima on-line rezervacija, osećaj koristi od strane tradicionalnih agencija se enormno

⁶⁶ - prilagođeno prema tekstu Claude Peloquin-a, The Evolving Role of Travel agents, 20.oktobar 2004, www.tourismintelligence.ca/author/claude

promenio. Lista američkih *e-turista* otkriva da više od 92% njih obično kupuje svoje turističke



proizvode preko interneta a da 45% njih to radi stalno. Po mišljenju ovih potrošača, ***on-line agencije imaju najniže cene, najlakše su 'za korišćenje' i nude najrazličitije proizvode.*** Iako e-turisti daju tradicionalnim agencijama više ocene za servis klijenata, veoma malo njih (5%) veruje da ove agencije mogu da ponude bolje cene. Stoga nije iznenađujuće uočiti da, među onima koji regularno kupuju turističke proizvode preko interneta, više od 84% njih kaže da

nikada ne konsultuju turističkog agenta.

Dilema sa kojom se susreću internet korisnici, kada dođe do upoređivanja cena, je da li da se okrenu ka on-line agencijama kao što je Expedia (88%) ili korporativnim sajtovima, npr. Hiltonu (73%). Pored toga, 32% tih potrošača će nazvati avio-kompaniju, a samo 16% će se konsultovati sa tradicionalnom agencijom. Skorašnja istraživanja pokazuju da većina Kanađana koji konsultuju turističkog agenta, to radi prvenstveno zbog ljudskog kontakta. Za mnoge putnike ova *lična veza suzbija njihove strahove i daje im određeno pravo da traže odštetu ako se pojavi problem, osigurava ih da je transakcija sigurna*, itd. Nekih 29% ispitanika će obaviti kupovinu jedino ako to mogu da urade lično. Oko 18% njih preferira da kupuje putovanja preko telefona, dok 28% prave kombinacije kupovine lično i preko telefona.

Lični kontakt ostaje značajan faktor za više od polovine Kanađana i turističke agencije moraju imati u vidu ovu činjenicu. Uveravanje e-turista da zasigurno neće naći bolje cene među on-line agencijama ostaje borba, ali tehnološki alati prilagođeni internetu daju tradicionalnim agentima široku paletu proizvoda (web-tarife, karte sa popustom, GDS, itd) po konkurentnim cenama. A još uvek, samo 5% e-turista veruje da ove agencije mogu naći najniže cene. ***Još uvek postoji potreba za turističkim agencijama.*** Izazov leži u tome da se potencijalni putnici nateraju da prepoznaju svoju novu ulogu : ulogu eksperta za e-turizam (elektronski turizam) koji može sačuvati potrošača (tj. začetka turističke agencije!) od mnogo sati pretrage i bezuspešnog surfovanja po internetu.⁶⁷

Usluga potrošačima i dalje ostaje ključ za uspeh tradicionalnim turističkim agencijama. Ovaj sektor je verovatno najviše nazadovao nego bilo koji drugi u poslednjoj dekadi. Ali još uvek, ***uprkos popularnosti interneta, događaji od 11. septembra 2001, i pojave nulte provizije, agencije su naučile da se priviknu, inovirajući same sebe u tom procesu. Iako su mnogi potrošači postali posvećeni on-line rezervacijama, mnogi ostaju verni turističkim***

⁶⁷ - prilagođeno prema tekstu Claude Peloquin-a, The Evolving Role of Travel agents, 20.oktobar 2004, www.tourismintelligence.ca/author/claude

agencijama koje nastavljaju da pružaju istinski dodatu vrednost. Navodimo neke uočene trendove :

Turističke agencije su svakako prešle težak put. 1980-ih turističke agencije su upravljale sektorom putovanja, bukirajući otprilike 80% svih avio karata. Sredinom 90-ih, plima se okrenula kako su avio kompanije počele da smanjuju provizije koje plaćaju agencijama, da bi ih i potpuno ukinule, kao posledicu 11. septembra. Istovremeno se pojavila i nova konkurencija u obliku **'on-line turističkih agencija'** koje su omogućile potrošačima da lako sami rezervišu svoje avio karte. Ovo se pokazalo kao prekretnica jer je prodaja agencija bila osetno otežana.

Ekstremno grubo poslovno okruženje vodilo je ka velikom restrukturiranju u sektoru, tako da je između 1996. i 2006. godine broj prodajnih mesta opao za 50%. Posle više od čitave decenije pada, profesija turističkih agencija ponovo stiče svoj status. Naravno, pitanje koje se većito postavlja između potrošača i turističkih insajdera je : *ko nudi najbolju cenu, turističke agencije ili internet?* Nažalost **nema jednostavnog odgovora** i mnogi eksperti su ponudili kontradiktorna mišljenja na tu temu u poslednjih nekoliko godina. Rečeno na taj način, izgledalo bi da turističke agencije obično imaju lak pristup najboljim cenama pronađenim na internetu, ili čak boljim. Međutim, cena nije jedini način na koji turističke agencije moraju da se izdvoje. Konkurišući direktno sa internetom, **agenti moraju da ponude dodatu vrednost potrošačima koji učine napor da ih konsultuju**. Naročito, ***potrošači traže nekoga ko će biti odgovoran ako se pojavi bilo kakav problem.*** Iako su on-line agencije napravile određeni pomak u pogledu sa ovim, one još uvek deluju teže da se dostignu, i nude manje sigurnosti. *Pomoć eksperta je veoma vredna kada se kupuje komplikovaniji proizvod ili skup aranžman, pogotovo onaj koji uključuje i internacionalno putovanje.*

Čini se da se sada potpuno prešlo na nultu proviziju. Turističke agencije su ponovo stekle poverenje velikog procenta potrošača i popravile svoju profitabilnost, iako je neke njihove aktivnosti, kao npr. jednostavne transakcije, preuzeo internet. Prodaja avio karata, koja često nudi malu dodatu vrednost u pogledu usluge potrošaču, je dramatično pala. ***Potrošači koji u današnje vreme putuju preko agencija traže nešto više od onoga što se lako može naći na internetu; ljudi sve više prepoznaju vrednost rada turističke agencije i slažu se da plate za ovu uslugu.*** Pored cene, potrošači valorizuju, na primer, savet o tome kako izabrati najbolju sobu, predloge o restoranima, lepim mestima za posetiti, ili čak o tome kako da steknu moguće poboljšanje-nagradu. **Kvalitet usluge potrošačima je podstakao lojalnost potrošača agencijama i to je ono po čemu se najbolje agencije prepoznaju u odnosu na konkurenciju.** Dodavanje novih usluga je takođe pomoglo da se sačuvaju potrošači; mnogi povremeni potrošači su postepeno postali partneri neke vrste, kako je rasla veza poverenja. Detaljnije, agenti mogu dobro iskoristiti internet da pomogne njihovim potrošačima. Mnogi agenti su postali istinski eksperti koji, pre nego da se fokusiraju na određenu destinaciju, sada se sve više specijalizuju u pojedinačne segmente potrošača (scuba diving-zaljubljenike, religijske grupe, oporavljene alkoholičare, itd.)⁶⁸

Turoperator prelaže ka on-line sistemima. Od turističkih gigantata, posebno TUI-a i Thomas Cook-a, se već odavno očekuje da imaju snažno prisustvo na internetu. Posle nekoliko teških

⁶⁸ - prema : Ellin, Abby. "Happy Returns for Travel Agents," The New York Times [www.nytimes.com], July 3, 2007.

godina, ponovo se izgrađujući, najveći evropski turoperatori su našli način da odgovore jeftinim prevoznicima i on-line agencijama čiji su proboji pomoću elektronske trgovine postepeno doveli do odvlačenja dela tržišta. Turoperatori sada direktno i efektivno dopiru do potrošača preko svojih novih portala za rezervacije, TV kampanja i call centara.

Turoperatori održavaju udeo na tržištu. Do skoro su veliki turoperatori, specijalizovani za prodaju paket aranžmana, stajali po strani od on-line distribucije, u osnovi zbog toga što su se oslanjali na svoje tradicionalne mreže turističkih agencija. Najnovije procene naglašavaju da je direktna prodaja evropskih organizatora putovanja bila samo nešto viša od 8%, u vreme kada su oni vodili računa da ne kažnjavaju agencije, kojima se pripisuje veliki deo njihovih prihoda. Prema PhoCu Wright-u, samo 9% on-line prodaja paket aranžmana su ostvarili turoperatori 2005. godine, pri čemu se on-line agencijama pripisivala masa ovih prodaja. Ali, *čini se da se vetrovi okreću na stranu turoperatora velikog obima* kao što su TUI i Thomas Cook, koji su počeli da prelaze ka e-trgovini. Njihova skorašnja masivna investicija u razvoj platforme elektronske trgovine počinje da donosi plodove, i nova dinamika je tu. Takav potez je postao neophodan da bi se zaštitio tržišni udeo, pošto *sve više putnika želi da kupuje preko interneta*.

U Velikoj Britaniji, se na primer očekivalo da dinamičko pakovanje – ***dynamic packaging*** (u kojem potrošač kreira svoj sopstveni paket aranžman na internetu) ostvari više od 34% prihoda britanskih turoperatora u 2007. godini – u poređenju sa skorašnjih 3.8%. Kao dodatak tome, tržište kratkih putovanja je postalo ultra-konkurentno u Evropi od dolaska novih, jeftinih prevoznika. Sa tarifama za sve segmente, kako za redovne, tako i za čarter letove, koje su raspoložive on-line, korisnici interneta mogu jednostavno da upoređuju cene i tragaju za najpovoljnijim.

Tradicionalni paket aranžmani se, stoga, susreću sa pretnjom, jer potrošači sada mogu da saznaju cenu svake komponente i kreiraju sopstvene, personalizovane pakete. Organizatori putovanja su bili prinuđeni da reaguju na ovu više nego realnu pretnju gubitka putnika, koji mogu da pređu kod on-line agencija ili drugih dobavljača koji nude iste mogućnosti dinamičkog pakovanja.

Turoperatori direktno ciljaju na potrošače. U 2005. godini TUI je postigao rekordnu prodaju zahvaljujući uglavnom internet transakcijama, koje su dostigle 1.8 mlrd evra, što predstavlja porast od 44% u odnosu na prethodnu godinu. Kompanija je dominantno prisutna na nemačkom i britanskom tržištu, gde ima, redom, učešće od 18 i 13%. Ovo je samo početak, jer je TUI-ev globalni portal, sa svojim mnogim aplikacijama, zvanično lansiran tek decembra 2005. Iako poznat po svojim paket aranžmanima, TUI takođe beleži značajan rast u on-line rezervacijama drugih proizvoda kao što su letovi i smeštaj; uključujući i rezervacije napravljene preko call centara i prodaju koja je posledica televizijskih reklama, direktnih prodaja potrošačima kojima se sada pripisuje 25% prihoda turističkih divizija TUI-a, što u totalu predstavlja 14 mlrd evra. Turoperator Thomson, filijala TUI-a, nudi nekoliko inovacija koje su dizajnirane da direktno zavedu potrošača. Na primer, firma se nada da svoje najnovije ponude potrošačima isporuči preko njihovih mobilnih telefona. Potrošači su u mogućnosti da vide njihov potencijalni sajt o odmoru u 3 dimenzije, zahvaljujući Google Earth tehnologiji. Pored brojnih fotografija, sajt takođe ima i

banku od 1700 video snimaka koji olakšavaju proces za internet korisnike dok oni kupuju razne proizvode.

Što se tiče Thomas Cook-a, još jednog turističkog giganta, na on-line prodaje na britanskom tržištu sada otpada više od 20% prihoda. U februaru 2006. britanski konglomerat je takođe lansirao ogromnu reklamnu kampanju na percepciju potrošača o pravoj prirodi kompanije. Strategija je bila da se Thomas Cook pozicionira kao glavni lider kada su u pitanju internet ponude. Firma je krenula sa porukom koja je direktno ciljala na njegova dva glavna rivala, Expedia i Lastminute, sa ciljem da pokaže da je njihov sajt rešenje da se na jednom mestu kupi sve – izbor redovnih i čarter letova i opcija za dinamičko pakovanje, kao i za uobičajene paket aranžmane za odmor. Pored toga što je sponzoriso snimanje filmova i televizijske programe gde je nudio šansu da se osvoji putovanje, Thomas Cook je promovisao svoj Neckermann brend na specifičan način na TV medijima. Čak je osmislio i maskotu, Supernecky-a, koji simbolizuje 'vrednost blizine i pristupačnosti' turoperatora, i služi kao sredstvo komunikacije, kako sa širokom javnosti, tako i sa mrežom distribucije.⁶⁹

Provizije su skinute! Još jedan ključni korak u globalnoj strategiji turoperatora uključuje promenu poslovnog modela za kompenzaciju u distributivnoj mreži. U januaru 2006, nekoliko operatora je smanjilo agencijske provizije na 7%. Ovaj potez, pokrenut od strane Thomson-a, bio je vrlo loše prihvaćen od strane maloprodajnih agencija, koje su brinule da će turooperatori ubrzati svoje biznis strategije naspram direktnih prodaja putnicima. Analitičari očekuju da će novac koji je sačuvan biti ponovo investiran u direktni marketing. Kao vid protesta, mnoge turističke agencije su prestale da prodaju Thomson-ove proizvode, ali kao paradoks, web-sajt Thomson-a je postao jedan od najposećenijih na internetu. Ovo se izgleda isplatilo Thomson-u, i drugi organizatori putovanja mogu biti inspirisani da prate ovaj metod. Očekuje se da se ubrzo objavi još jedno smanjenje provizija, na 5% ovog puta.⁷⁰

Na kanadskoj sceni putovanja i odmora dominira Transat grupa. Turoperator koji svoju bazu ima u Kvebeku se još uvek snažno oslanja na maloprodajne agencije koje prodaju njegove proizvode, ali stabilno rastući deo njegovog prihoda sada dolazi od on-line prodaja, direktno potrošačima, preko svog Exit.ca web-sajta. U međuvremenu, snažan dolazak prodavca na veliko, Go Travel Direct-a, na scenu Kwebeka, je imao takav uticaj, da su igrači koji su već bili u igri bili, prinuđeni da promene svoje metode distribucije. Strategija Go Travel Direct-a su niske cene koje nadmudruju agencijsku mrežu. Odgovor Transat-a je došao preko njegovog banera Nolitours-a, koji nudi slične proizvode zahvaljujući smanjenim provizijama i direktnim on-line rezervacijama. ***Jedna stvar se čini sigurna : trka za najboljim cenama sve više definiše poslovanje između potrošača i distributivne mreže. 'Neposredovanje' brzo prolazi.***⁷¹

⁶⁹ - Thomas Cook. "Thomascook.hit!" Press Releases, November 2, 2005.

⁷⁰ - prema : Skidmore, Jeremy. "First Choice Set To Follow Thomson with 7% Commission," ABTA Convention Special Report, November 25, 2006.

⁷¹ - prilagođeno prema tekstu Claude Peloquin-a, The Evolving Role of Travel agents, 20.oktobar 2004, www.tourismintelligence.ca/author/claude

Studija slučaja - Navike stanovnika Kvebeka

Iako su on-line prodaje doživele svoj bum u poslednjih nekoliko godina, brožčani pokazatelji prodaje za turističke agencije u Kvebeku takođe doživljavaju iznenađujući rast. Prema podacima sa TourismExpress.com, agencije na malo u Kvebeku su ostvarile ukupnu prodaju od 2.83 mlrd\$ u fiskalnoj 2006-2007. godini, ili porast od 9.4% u odnosu na prethodnu godinu. Dok je ovaj sektor doživeo veliko sjedinjavanje aktivnosti kako je broj prodajnih mesta u Kvebeku spao sa 1308 iz 1992. godine na 812 danas, prosečna prodaja po agenciji je porasla za 64% od 1999. godine. Za turoperatora kao što je Transat, mreža agencija nastavlja da igra vodeću ulogu u prodaji njegovih putovanja. Prema rečima Transat-ovog ko-osnivača, Linde DeCesare, 90% prodaja kompanije još uvek dolazi od paket aranžmana prodatih od strane agencija. *Mnogi potrošači sada koriste internet da kupuju okolo, ali još uvek preferiraju da sprovedu svoje transakcije lično sa agencijom.* Ako se bliže pogleda na navike za rezervacije od strane stanovnika Kvebeka, videćemo da oni više vole da koriste usluge agencije kada kupuju internacionalno putovanje. Više od 44% stanovnika Kvebeka koji putuju avionom u Kanadi su koristili usluge agenta, u poređenju sa 58% onih koji se odmaraju van zemlje. Razlika je još uočljivija kada se uzmu u obzir hotelske rezervacije. Samo 12% ljudi sa Kvebeka koji idu na odmor je pitalo agenta da im bukiraju smeštaj u zemlji, dok je 35% zahtevalo asistenciju za



međunarodni smeštaj. Sada kada se od njih traži da se ponašaju kao **turistički konsultanti**, agenti su prilagodili svoje ponašanje ovoj novoj realnosti, tako da primenjuju nove načine obavljanja posla. Na primer, oni poklanjaju mnogo više pažnje diskusijama sa svojim potrošačima. Neke agencije su preduzele inicijativu da reorganizuju svoje kancelarije da bi mogle da prime ljude u toplom ambijentu dobrodošlice. One sve više koriste male, privatne, salonske prostore kako bi napravile najpersonalizovanije moguće

sastanke sa svojim potrošačima. Pristup 'uslužnog šaltera' je zamenjen tehnikom prodaje koja podrazumeva sedenje oko stola. Tokom ovih prijatnih razgovora, mnogi agenti prodaje sada prihvataju taktiku potpune transparentnosti. Uz on-line kompjutere koji su raspoloživi tokom konsultacija, potrošač ima direktan pristup istoj informaciji u isto vreme kada i agent. Skorašnja istraživanja pokazuju da veliki broj konsultanata sada koristi internet da vodi pretragu ili napravi rezervaciju za svoje potrošače.⁷²

I ambijenti samih turističkih agencija se menjaju. Mnogi vlasnici agencija su izmenili izgled svojih agencija. Trend ka tematskim dekorima je zamenio klasične postere o putovanjima. Neke

⁷² - prema : Bellstrom, Kristen. "Travel Agents Are Staging a Comeback," SmartMoney [www.smartmoney.com], May 17, 2007.

evropske firme više liče na umetničke galerije nego na turističke agencije. Sa ovakvim pristupom, *dizajn i dekor se koriste da transportuju posetioca u drugi svet, pre nego što on uopšte napusti svoj dom*. Na primer, neke agencije predstavljaju veliko egzotično drveće, ili prizivaju čula potrošača mirišljavim čajevima, svećama, parfemima, itd. Ponekad, one čak i izlože uvezene flaše vode iz raznih zemalja. Još jedan trend koji se izgleda pojavio je prodaja ‘aksesoara’ za putovanje. Na primer, agencije Voyageurs du Monde (Svetski putnici) u Francuskoj ne predstavljaju sebe kao agencije, već kao iskustva. One prodaju mape, GPS sisteme, knjige i ostale korisne ‘aksesoare’ za putovanja. U Kvebeku, lanac agencija Tourisme Jeunesse (Turistička omladina) je prihvatio ovaj pristup već pre mnogo godina. Neke agencije su razvile kulturnu stranu svojih proizvoda organizujući prodajne izložbe umetnina i zanatskih dela iz celog sveta. Ove izložbe privlače nove potrošače u agenciju i obogaćuju dekor. Drugi načini da se izdvoje od konkurencije su aktivnosti kao što su predavanja o koktelima i fotografske radionice. Posle nekoliko godina velikih komešanja, izgleda da distributivna mreža dostiže novi ekvilibrijum. One tradicionalne agencije koje su ostale su još u jačoj poziciji, vrtoglavi rast prodaje on-line agencija se dosta usporava i dobavljači kao što su avio kompanije i hotelski lanci sada privlače potrošače za sitne transakcije. Međutim, naučili smo iz prethodnog iskustva da mirni periodi nikada ne traju previše dugo.⁷³

4.1. Inovirani metodi kreiranja vrednosti za potrošače u turističkim preduzećima

Pre više od 30 godina Piter Draker je uočio da je prvi zadatak svake kompanije ‘da kreira potrošače’.⁷⁴ Međutim, ***kreiranje potrošača može biti težak zadatak***. Danas se potrošači susreću sa širokim spektrom proizvoda i brendovima izbora, cena i dobavljača. ***Kompanija mora odgovoriti na ključno pitanje : kako potrošači prave svoj izbor?*** Odgovor je da ***potrošači biraju marketinšku ponudu koja im daje najveću vrednost***. Potrošači ***maksimiziraju vrednost, u okviru granica troškova izbora i ograničenog znanja, mobilnosti i prihoda***. Oni ***formiraju očekivanja o vrednosti i ponašaju se u skladu sa tim***. Zatim oni ***upoređuju stvarnu vrednost koju dobijaju konzumirajući proizvod sa očekivanom vrednosti i ovo utiče na njihovu satisfakciju i ponašanje pri ponovnoj kupovini***. Sada ćemo pažljivije razmotriti koncept vrednosti za potrošače.

Ako proučavamo filozofiju marketinga kreiranja vrednosti za potrošače, videćemo da se ona obraća nekim važnim pitanjima: Šta su vrednost za potrošača i satisfakcija potrošača? Kako se organizuju vodeće kompanije da bi isporučile visoku vrednost i satisfakciju? Kako kompanije zadržavaju sadašnje potrošače, a kako pridobijaju nove? Kako kompanije praktikuju marketing totalnog kvaliteta?

Isporučena vrednost za potrošača - Ono što određuje vrednost za potrošača je njegova procena o tome koliko sveukupni kapacitet proizvoda zadovoljava njegove potrebe.

⁷³ - prema : Charollois, Philippe. “À nouvelles agences... nouvelles méthodes,” L’Écho Touristique, 2007.

⁷⁴ - prema : Drucker P., Management: Tasks, Responsibilities and Practices, 1973.

Razlika između totalne vrednosti za potrošača i totalnog troška za marketing ponude za potrošača je 'profit' potrošača ili **vrednost isporučena potrošaču**. Ukupna (totalna) vrednost za potrošača predstavlja sveukupnost svih vrednosti proizvoda, usluga, zaposlenih i imidža koje kupac prima od marketinške ponude. Totalni trošak potrošača je sveukupnost svih novčanih, vremenskih, energetskih i fizičkih troškova povezanih sa marketinškom ponudom. Na primer, poslovni putnik će valorizovati let bez presedanja više nego direktni sa zadržavanjem zbog kraćeg vremena putovanja. Možda će izbegavati neke aerodrome kao mesta za konekciju jer su veliki i zahtevaju puno pešačenja. Trka kroz aerodrom, gužva prilikom šetnje na aerodromu i nekih npr. 2h više provedenih na istom će povećati ukupni trošak ovog leta iako on košta manje nego let bez presedanja. Poslovni putnik će preferirati let bez presedanja jer on ima veću vrednost za takvog potrošača. Možda više vole jedan grad da u njemu promene avion, nego neki drugi. Konačno, oni preferiraju avio kompaniju koja stiže na vreme i koja ima bolju uslugu. Ovo može smanjiti 'mentalne' troškove brige o tome da li će avion i prtljag stići na vreme. Ovo su atributi koji kreiraju vrednost za potrošača.

*Dakle, ukupna vrednost za potrošača podrazumeva vrednost svih proizvoda, usluga, zaposlenih i imidža kompanije. Kada se od nje oduzme ukupan trošak za potrošača (novčani, vremenski, energetski i fizički trošak), dobija se profit za potrošača odnosno vrednost isporučena potrošaču.*⁷⁵

Ako uzmemo u obzir Mc Donald's shvatićemo da ljudi ne hitaju u 30000 Mc Donald's restorana u svetu samo zato što obožavaju hamburgere tog lanca. Oni u njih ne dolaze samo zbog hrane. Širom sveta, Mc Donald's-ov fino ukomponovan sistem isporučuje visok standard kvaliteta, usluge, čistoće i vrednosti. Sistem se sastoji od mnogo komponenata, kako internih, tako i eksternih. Mc Donald's je efektivan samo do stepena do kog upešno sarađuje sa svojim zaposlenima, dobavljačima i drugima u cilju isporučivanja izuzetno visoke vrednosti potrošačima. Fast food potrošači nisu fokusirani samo na cenu, već oni hoće i kvalitetniji proizvod i uslugu. *Uvođenje vrednosti u fast food industriju zahteva od kompanija da proučavaju i prilagode se potrebama potrošača.* Jedan od važnih aspekata usluge je brzina. Fast food kompanije eksperimentišu sa kioscima za samo-usluživanje i radio-frekvencijskim uređajima za identifikaciju preko bežične čip tehnologije. Ovo ne samo da povećava brzinu transakcije, već takođe i skuplja vredne informacije o potrošačima. I podaci i povećana brzina mogu povećati satisfakciju potrošača. Na primer, konzistentnost McDonald's-a je jedan od glavnih razloga za njegovu globalnu prihvaćenost. Postoji veoma malo varijacija u njegovim proizvodima u okviru jedne regije, restorani su čisti, usluga je brza.⁷⁶

Još jedna *studija slučaja* sprovedena je među gostima luksuznog hotela koji su ispitivani koje karakteristike hotela bi uzrokovale da oni budu još lojalniji hotelu. Ukupno 18 mogućih koristi razvijenih iz dubinskih intervjua je bilo na listi. Gosti hotela su bili zamoljeni da rangiraju svaku karakteristiku na skali od 1 'ne bi imalo uticaja na lojalnost' do 7 'imalo bi velikog uticaja na

⁷⁵ - prema: Kotler P., Bowen J.T., Makens J.C., Marketing For Hospitality and Tourism, fourth edition, Prentice Hall, Pearson International Edition, 2003.

⁷⁶ - www.mcdonalds.com/corporate

lojalnost'. U posebnom delu upitnika bila su pitanja koja su se odnosila na to koje od tih karakteristika su bile trenutno ponuđene u hotelima kojima su oni bili lojalni. Ako neko uzme u obzir šta hoteli zaista rade i uporedi ovu informaciju sa time šta bi potrošači želeli da hotel radi, mogao bi lako da vidi gde hoteli izlaze u susret potrebama gostiju a gde oni bivaju uskraćeni. Ovo se određuje kao gep (jaz) između performansi i važnosti. On pokazuje da postoje ogromne mogućnosti da se lojalnost i dalje poveća. Iz ovih istraživanja proisteklo je da su gostima važni sledeći zahtevi : da hotel nudi određena poboljšanja kada za to postoji mogućnost, da mogu da zatraže tačno određenu sobu, da hotel koristi informacije od prethodnih poseta klijenta da bi mu još više prilagodio uslugu, da ga osoblje prepozna kada dođe, da zaposleni imaju stav iz kog se vidi da su im problemi gostiju važni, da ih neko iz hotela pozove da vidi da li žele da rezervišu sobu u terminu u kom to obično rade, ako je hotel u to vreme popunjen, itd. Ovakve analize pomažu menadžerima da prepoznaju u kojim delovima poslovanja mogu kreirati veću vrednost koja se isporučuje potrošaču. U ovom slučaju oni vide koji su to atributi koji kreiraju lojalnost ili vrednost. Oni takođe vide i one delove poslovanja koje većina hotela ne nudi, što im daje šansu da kreiraju komparativnu prednost. Konačno, oni mogu proračunati trošak obezbeđivanja ovih karakteristika. Na primer, davanje gostu neočekivanih periodičnih poboljšanja može biti jeftino ako se za ovaj program koriste neprodani kapaciteti. Ako prodavac vidi da konkurenti isporučuju veću vrednost, on ima 2 alternative - može pokušati da poveća ukupnu vrednost za potrošača tako što će ojačati ili povećati koristi proizvoda, usluga, zaposlenih ili imidža ponude. Ili može da smanji ukupni trošak za potrošača tako što će smanjiti njegovu cenu ili pojednostaviti proces narudžbina i isporuka.

Kada razmatramo kreiranje i isporučivanje vrednosti za korisnike turističkih usluga – putnike neke turističke agencije, mora se voditi računa o tome da se usluga koju potrošači primaju kreira upravo na destinaciji koju su odabrali da posete, van mesta njihovog stalnog boravka i to u momentu potrošnje! U tome se ogleda specifičnost i otežavajuća okolnost za merenje i procenu vrednosti isporučene potrošačima koji koriste usluge određene turističke agencije.

Aksiomi vrednosti za korisnike turističkih usluga

Na osnovu pregleda različitih pristupa posmatranja vrednosti za korisnike/klijente, moguće je naći neke zajedničke elemente i možda ih je moguće nazvati "aksiomima".

Osnovni aksiomi vrednosti za korisnike mogu se svrstati u 5 grupa:

1. Korisnici sami određuju vrednosti proizvoda i usluga i prihvatljivu cenu.
2. Korisnici oblikuju očekivanja s obzirom na moguće alternative koje konkurenti pružaju na tržištu.
3. Očekivanja korisnika nisu stalna kategorija, već su podložna promeni zavisno od okolnosti.
4. Kvalitet proizvoda i usluga mora se postići kroz ceo lanac od njihovog stvaranja pa sve dok im traje životni vek.
5. Maksimiziranje vrednosti za klijenta zahteva učešće čitavog preduzeća.

Tih 5 postavki oslikavaju jezgro razmatranja vrednosti za klijente.⁷⁷

Porter upućuje na **generički vrednosni lanac** kao alat kompanije kojim ona može kreirati veću vrednost za klijente :

- Svaka kompanija je sklop aktivnosti koje obavlja u svrhu dizajniranja, proizvodnje, isporuke i podrške svojim proizvodima.
- Vrednosni lanac određuje 9 strateški značajnih aktivnosti koje čine vrednost i troškove pojedinog poslovanja. Porter tih 9 aktivnosti razmatra kroz 5 primarnih i 4 aktivnosti podrške. **Primarne aktivnosti** čine donošenje materijala u poslovanje, manipuliranje s njim, tj. pretvaranje u proizvode i usluge, njihovo slanje na tržište, i pripadajuće usluge. **Aktivnosti podrške** pojavljuju se u svim primarnim aktivnostima.⁷⁸

Postavlja se, takođe, pitanje *koja sve specifična marketinška sredstva kompanija može da koristi za jačanje odnosa sa svojim kupcima, kao i za jačanje njihovog zadovoljstva?* Berry i Parasuraman su razvili 3 pristupa izgradnje vrednosti za kupca :

1. Dodavanje finansijskih povlastica,

2. Dodavanje društvenih povlastica i

3. Dodavanje strukturalnih veza.⁷⁹

1. Dodavanje finansijskih povlastica - Dve finansijske povlastice koje firme mogu nuditi kupcima su marketinški programi vezani za učestalost kupovine i programi marketinga kojima se kupci registruju kao članovi kluba. Programi marketinga vezani za učestalost kupovine su kreirani tako da osiguraju nagrade kupcima koji kupuju često i/ili kupuju u znatnim količinama. Marketing povezan sa učestalošću kupovine je rezultat saznanja da 20% kupaca može činiti 80% sveukupnog poslovanja preduzeća.

American Airlines je bila jedna od prvih firmi koje su koristile takav marketing kada su odlučile da ponude program besplatnih milja svojim korisnicima početkom 80-ih godina prošlog veka. Taj program su zatim prihvatili i hoteli, pri čemu je Marriott započeo uvođenjem Programa uvaženih gostiju (Honored Guest Program). Programi učestalosti često koriste klasne (slojevite) programe da ohrabre preferencije gostiju za određeni brend hotela. Na primer, Marriott ima zlatni (15 noćenja), crni (50 noćenja) i platinasti (75 noćenja). Hilton ima srebrni (10 noćenja), zlatni (36 noćenja) i dijamantski (60 noćenja) sloj. Kako se gosti pomere u viši sloj, stiču veće beneficije. Česti gosti (potrošači) su dobijali kvalitetnije sobe

⁷⁷ - prilagođeno prema : Vranešević, T., "Upravljanje zadovoljstvom klijenta", Golden marketing, 2000.

⁷⁸ - prema : Porter, M., "Competitive advantage", Free Press, 1985.

⁷⁹ - prema: Leonard L. Berry i A. Parasuraman, Marketing Services : Competing through quality (New York : Free Press, 1991).

ili besplatne sobe nakon prikupljanja određenog broja bodova. Nedugo zatim sa sličnim programima su započela i rent-a-car preduzeća. Zatim su kompanije za izdavanje kreditnih kartica počele da pružaju pogodnosti zavisno od nivoa korišćenja kartice. Mnogi lanci supermarketa nude danas svoje kartice, tzv. 'price club cards', koje njihovim korisnicima osiguravaju određeni nepromovisani popust za pojedinu robu. *Svakako, kompanija koja prva uvede pomenute programe beleži i najveći uspeh, posebno ako konkurenti reaguju previše tromo.* Posle reagovanja konkurenata, ti programi mogu postati i određeni finansijski teret svim ponuđačima. Jedna kritika na račun ovakvih programa je da oni mogu oslabiti usredsređenost kompanije na pružanje vrhunske vrednosti svojim kupcima. Odnosno, ovi programi imaju tendenciju da stvaraju ponovljeni poslovni odnos koji se temelji na ekonomskom podsticaju. Mnoge kompanije su stvorile i tzv. afinitetne grupe među svojim korisnicima, kako bi ih još više približile sebi. Članstvo u takvim grupama se nudi odmah nakon kupovine, odnosno nakon sklapanja ugovora o kupovini određene količine robe/usluga ili plaćanjem članarine. Neke od tih grupa su bile izuzetno uspešne.

2. Dodavanje društvenih povlastica – Ovde osoblje kompanije radi na povećanju socijalizacije sa potrošačima i to individualiziranjem i posebnošću poslovnih odnosa. Osnova je u tome da brižne kompanije preobraćaju svoje kupce u klijente. Donelly, Berry i Thompson ističu tu važnost : 'Kupci mogu biti bezimeni za instituciju; klijenti ne mogu biti bezimeni. Kupci se uslužuju kao deo mase ili kao deo većeg segmenta; klijent se uslužuje na individualnoj osnovi...Kupce uslužuje ko god je slobodan tog trenutka; klijente uslužuju profesionalci koji su im pripisani.⁸⁰ Na primer, konobar prepoznaje učestalog gosta i pozdravlja ga po imenu. Agent prodaje razvija dobre odnose sa svojim klijentima. I oni razvijaju društvene veze sa svojim klijentima. Ovo tera klijenta da se ponovo vraća, ali takođe često znači da će klijenti pratiti tu osobu kada on/ona promeni posao. Menadžeri ugostiteljskih i putničkih organizacija žele da se uvere da njihovi ključni klijenti imaju razvijene društvene odnose sa više ljudi u organizaciji. Generalni direktor, menadžer recepcije, menadžer hrane i pića, menadžer kongresnih aktivnosti, menadžer za bankete i menadžer restorana – svi oni bi trebalo da znaju ključne klijente. U stvari, generalni direktori bi trebalo da idu na pozive za prodaju ključnih klijenata. Ako se ovo ostvari, kada agent prodaje ode, klijent ima osećaj da i dalje poznaje ključne ljude u hotelu i da nije zavistan od agenta prodaje.

3. Dodavanje strukturalnih veza – Kompanija može obezbediti kupce specijalnom opremom ili ih elektronski povezati da bi im se pomoglo prilikom naručivanja, plaćanja, i sl. Na primer, avio kompanije su razvile rezervacione sisteme za turističke agencije. Učestali potrošači imaju posebne brojeve telefona koje mogu da zovu. Takođe su uvele i salone za potrošače koji lete prvom klasom, a neke će poslati i limuzinu da takve klijente doveze do aerodroma. Sheraton je uveo fleksibilno check-in i check-out vreme za svoje najbolje potrošače. Hilton koristi odgovarajuću tehnologiju da obezbedi personalizovanu poruku dobrodošlice na ekranu televizora u sobi gosta. Teško je uvesti strukturalne promene, ali je i konkurentima teže da ih kopiraju, tako da one predstavljaju komparativnu prednost sve dok ne budu izimitirane. Kada govorimo o marketingu

⁸⁰ - prilagođeno prema : Kotler P., Bowen J.T., Makens J.C., Marketing For Hospitality and Tourism, fourth edition, Prentice Hall, Pearson International Edition, 2003.

odnosa, ne podrazumeva se da se želi ostvarivanje veza sa svakim potrošačem. U stvari, postoje i neki loši potrošači. Kompanija bi trebalo da razvija odnose sa potrošačima selektivno : da shvati koji su to kupci koji su vredni 'da se gaje' i da se njihovim potrebama izađe u susret efektivnije nego bilo ko drugi.

Studija slučaja - Balearska ostrva

Istraživači Joaquin Alegre i Catalina Juaneda, sa Univerziteta na Balearskim ostrvima, su pokušali da analiziraju povezanost između ponašanja potrošača i ponovljenih poseta. Studija je kao uzorak posmatrala nemačke i britanske turiste koji su se odmarali na španskim Balearskim ostrvima. Analizirano je mnogo varijabli, kao što je broj poseta destinaciji i motivacije kao što je isporuka kvaliteta. Posebno, studija je istraživala činjenicu da na one koji su prvi put posetioči inicijalno utiču eksterni faktori, prevashodno cena putovanja. Jednom kada destinacija postane kritičan faktor, visoka cena se često posmatra kao najbolji indikator kvaliteta. Što se tiče ponovnih posetilaca, oni su više motivisani faktorima koji su direktno povezani sa destinacijom, na primer kvalitetom hotela i usluge.

Španski istraživači su analizirali troškove putnika u poređenju sa tim koliko su puta posetili destinaciju. Prema njihovim nalazima, putnici koji se vraćaju troše manje nego oni koji su posetioči prvi put, i da stoga lojalni potrošači troše manje nego novi potrošači, prvenstveno zbog njihovog povećanog znanja o destinaciji. Destinacije će porediti trošak privlačenja novih potrošača u odnosu na istinske ekonomske koristi koje oni donose preduzeću u poređenju sa lojalnim potrošačima.⁸¹

Zašto oni koji prvi put odlaze na određenu destinaciju troše više? Čak i ako su uspeli da prikupe mnogo informacija iz turističkih vodiča ili internet pretraga, veoma je teško steći duboko, unutrašnje znanje o realnosti lokalnih cena. Ako im se da nedovoljno informacija (i što je još važnije, nedovoljno iskustva iz prve ruke), oni koji su prvi put posetioči prihvataju cene koje, u stvari, mogu biti i nekonkurentne. Pronalasci studije pokazuju da *ponovljene posete destinaciji imaju uticaja na obrasce po kojima će turisti trošiti*. Udeo troškova koji se naprave u zemlji porekla od strane putnika koji idu na destinaciju drugi ili treći put, je za 28% niži u odnosu na potrošnju novih posetilaca. Razlika je još znatnija (32%) među turistima koji su na svojoj četvrtoj, petoj, itd. poseti. Uticaj lojalnosti potrošača na njihovo ponašanje je još uočljiviji kada se posmatra količina novca potrošena na samoj destinaciji, tokom odmora. *Ponovni posetioči, bez obzira na to koliko puta su bili, troše za 40% manje nego oni koji prvi put posećuju destinaciju.*

Koji su ostali motivacioni faktori? Turisti koji pridaju veliki značaj kvalitetu hotela teže da troše više na svoje odmore, kako kod kuće, pre putovanja (+49%), tako i na destinaciji (+44%). Ljudi kojima je važan i kvalitet njihovog okruženja takođe troše više, posebno na samoj destinaciji (+28%). Slično se može uočiti i kod turista koji se vraćaju u istu regiju, sa 17% većom potrošnjom

⁸¹ - prema : Alegre, Joaquin and Catalina Juaneda. "Destination Loyalty: Consumers' Economic Behaviour," Annals of Tourism Research, Vol. 33, No. 3, 2006.

u zemlji destinacije. Studija je takođe pokazala sledeće : 1) ponovni posetioци su pre za smeštaj sa polupansionom, tj. uslugu koja uključuje jedan ili više obroka; 2) lojalni potrošači duže ostaju na destinaciji; 3) što više puta turista poseti destinaciju, više će težiti da poseti istu regiju.

Pozicioniranje destinacije bi trebalo da u obzir uzme proporciju novih u odnosu na ponovne posetioce. Kada veliki procenat nećijih potrošača nisu posetioци po prvi put, može biti rizično promovisati usluge sa visokim cenama. Prema autorima studije, povećana profitabilnost od jedinica prodaje neće biti dovoljna da nadomesti eventualni pad u broju posetilaca iz dobro informisane baze potrošača. Očigledno, primer predstavljen od strane istraživača pokriva samo slučaj Balearskih ostrva (sunčanu destinaciju) i baziran je na ograničenoj klijenteli – britanskim i nemačkim turistima. Međutim, autori studije zaključuju da su njihovi pronalasci još uvek primenljivi na mnoge destinacije.

Takođe, i trend ka **luksuznim putovanjima** raste više nego što se golim okom može videti. Prelazak sa naglaska na opipljivom ka fokusu na emocionalnom, menja lik luksuznog putovanja. Proizvodi se šire tako da uključuju jedinstvenost, ekscentričnost i ekskluzivnost u putničkom iskustvu. *Na tržištu luksuznih putovanja, autentičnost je ključ uspeha i oni koji je obezbeđuju moraju uvek imati sveže stvari.* Bez sumnje, današnji luksuzni potrošači su sve više diversifikovani i njihovo ponašanje se vremenom promenilo. *Ljudi unutar turističke industrije sada govore o tradicionalnom luksuzu u pređenju sa novim luksuzom* : prvi je povezan sa hotelima od 5*, ekskluzivnim resort-ima i visokim cenama, dok drugi, iako još uvek skup, predstavlja antitezu materijalne potrošnje i želje da se poseduju skupoceni objekti. Fokusiran na emocijama i iskustvu, više se odnosi na način na koji potrošač konzumira luksuzne proizvode. Luksuzno podrazumeva : prostrani suite u hotelu, sobu sa pogledom, limuzinu; individualizirani brend, mesto gde osoblje zna tvoje ime; ali takođe znači i : vreme, prostor, tišinu, privatnost; emocionalno iskustvo; beg od svakodnevnih briga i složenosti sveta, od velikog do mesta gde je sve jednostavno i lako; nešto originalno, daleko od običnog, i iznad svega, ekskluzivno!⁸²

Iskustva su raznovrsna, od ekscentričnih do unikatnih. Luksuzni putnik može rentirati zamak sa 50 soba u Škotskoj za porodično okupljanje ili unajmiti jahtu sa punom posadom za medeni mesec na Mediteranu. On može vežbati ekstremni sport i jedva čekati spa usluge i sluge da ga usluže na kraju dana. Zainteresovan u lični razvoj, on može učiti fotografiju, jedrenje, priključiti se arheološkom iskopavanju ili kuvati sa poznatim šefom kuhinje. Potrošači guraju koverat svom gostu o tome šta je novo i ekskluzivno. Postavljeni standardi padaju pored ovog puta; luksuzna klijentela sve više i više želi da bude tamo gde je akcija i da optimizira aspekt ličnog ispunjavanja svojim iskustvom. Sajt o putovanjima www.thebluefish.com nudi klijentima šansu da postanu pilot borac na jedan dan (Top Gun izazov), da lete preko Himalaja i vide vrh Mont Everest, da učestvuju u trci čamaca visokih performansi od Majamija do Kez Largo-a (Poker Run), da privatnim avionom stignu i uživaju u ekskluzivnom golf i safari iskustvu u Južnoj Africi, i još mnogo toga. Nasuprot tome, luksuzno putovanje može se takođe snabdeti potpuno različitim setom potreba : relaksacija, privatnost, fokus na zdravlje, lično 'raznežavanje' i priliku da se oseti preporod. Ove druge potrebe znače da *kompanije koje posluju u luksuznoj niši moraju da ponude*

⁸² - HotelMarketing.com. "Survey: 2006 Consumer Trends in Affluence & Luxury," June 23, 2006.

širu raznolikost više diversifikovanih proizvoda – od banja do spiritualizma i od pakovanja u blatu do meditacije. U isto vreme, među luksuznim potrošačima postoji želja za vlasništvom – čak i delimičnim – nečega kao što je vila, jahta ili dela na palubi broda za krstarenje. Takođe postoji i koncept ‘malo je lepo’, gde gosti traže privatnost kuće ili ambijent malog hotela koji će ispuniti njihovu želju za intimnošću. Mnoge destinacije koje se još uvek smatraju egzotičnim, kao što su Južna Amerika (sa Brazilom na vrhu liste), baltičke zemlje, Afrika, Kina, Srednji Istok, Azija i rub Pacifika, privlače nove potrošače, dok ustanovljene gradske i resort destinacije (London, Pariz, Toskana i Azurna obala) drže svoje sopstvene.⁸³

Hotelska industrija sada je sve više stilski obojena. Prestižne institucije u svetu luksuznog smeštaja su nedavno kreirale lance. Na primer, luksuzni Crillon ima proslavljeni Hotel de Crillon u Parizu kao svoj brod spasa, dok se Waldorf-Astoria opela ka novoj Waldorf-Astoria kolekciji. Još jedan novi lanac, Capella Hotels & Resorts, lansirao je Horst Schulze, čovek koji stoji iza nedavnog uspeha Ritz-Carlton-a. U poslednjih nekoliko godina, proslavljene arhitekте i ikone iz sveta mode i dizajna su razvile hotele koji nose pečat sa stilom njihovih potpisa (postoje hoteli koji se zovu Armani, Bulgari i Versace, a svaki od 11 spratova hotela Puerta America u Madridu projektovao je poznati arhitekta). Kupatila postaju veća i raskošnija. Mnogo hotela uzima lokalne akcente koristeći materijale i dekor koji odražavaju kulturu zemlje domaćina. Prilagođena i ‘po meri sašivena’ rešenja su sada naredba dana, veličina hotela postaje faktor koji izdvaja jer, još uvek je prilično teško isporučiti kvalitetnu, personalizovanu uslugu u zdanju sa više od stotinu soba. Dugo-ustanovljeni luksuzni hoteli moraju da otresu prašinu ako žele da privuku Gen Xers (populaciju od 25-40 godina), segment potrošača koji je u porastu. U stvari, reputacija i oporost ovakvih hotela teže da zaplaše ove mlade potrošače koji traže moderniju sliku i lagodnost koje pružaju high-tech prednosti.

Između ostalog, veoma su popularni i **spa proizvodi**. Neil Jacobs, senior-potpredsednik za Aziju i Pacifik, Four Seasons lanca hotela, naglašava da se spa centri danas moraju obezbediti, isto kao i restorani i mesta za sastanke. Spa centri su postali odlučujući faktor prilikom odlučivanja o tome gde odsesti. Iako još uvek u povelju, spa centri na destinacijama doživljavaju ogroman rast. Oni se pojavljuju u različitim oblicima : eko-spa, spa sa talaso-terapijom, polu-spa, gradske-spa, kao i one koje koriste tradicionalnu indijsku medicinu i kojih se može imenovati tek nekoliko. Privatnost koja se može priuštiti spa centrima, glavnom uslugom ovih resort-a, iskusnim terapeutima, autentičnošću, elegancijom, rafiniranošću i odličnom kuhinjom (poznatim šefovima kuhinje) su sve elementi luksuznog iskustva.⁸⁴

Avio kompanije poleću ka svim pravicima. Neprijatnosti putovanja avionom (gužve na aerodromima, restriktivne bezbedonosne mere, vremena čekanja, pogoršana usluga, kašnjenja, itd) obeshrabruju mnoge putnike. Da bi se izbegli ovi problemi, cenio svaki minut, i da bi se uživalo u putovanju od mesta do mesta bez transfera, mnogi bogati turisti se okreću različitim alternativama. Avio-taxi službe postaju sve više uobičajene (npr. Boston – Newark), nudeći konkurentne tarife i smanjujući kašnjenja povezana sa tradicionalnim avio kompanijama.

⁸³ - prema : Weiner Escalera, Karen. “Luxury Travel Now And What’s Next III,” Smith Travel Research, May 2006.

⁸⁴ - prema : Chipkin, Harvey, “Spa-centric Hotels Part of an Evolving Trend”, www.veilletourisme.ca, 20. sept. 2006.

Helikopter služba (US Helicopter) sada vozi putnike od centra Menhetna do Kennedy aerodroma za samo 8 minuta za 160\$. *Iznajmljivanje, suvlasništvo ili vlasništvo privatnih aviona su samo neke od opcija koje su bogati potrošači otkrili.* Rastuća tražnja je proces učinila lakšim, pa je iznajmljivanje aviona postalo podjednako lako kao iznajmljivanje automobila. Najnovija inovacija u usluzi je članska karta (koja zahteva veliki depozit) koja imaocu omogućava da se pretplati na iznajmljivanje po nižoj tarifi po satu. Novi A380 avion redefiniše ideju luksuzne usluge. Njegova unutrašnjost može biti osmišljena tako da nudi bar, kancelariju, kazino, salu za vežbanje, salon, privatni deo za spavanje, otvoreni deo gde putnici mogu da protegnu noge, i sam vrh luksuza – tuševe! Međutim, voda za tuširanje i dalje ostaje problem u avionu, zbog težine.⁸⁵

Turističke agencije i organizatori putovanja se u tom smislu moraju ugledati na već pomenute primere koje primenjuju ostali akteri na turističkom tržištu. Na ovom mestu navodimo promotivni pristup na primerima unapređenja ponude turoperatora “Vantage”. Za osobu koja putuje sama, turoperator pruža mogućnost da uplati aranžman po ceni nižoj za 50% od one koja je formirana za jednokrevetnu sobu, ukoliko prihvati da primi cimere u sobama stacionarnih hotela na kopnu. Ako donese takvu odluku, a u slučaju da mu kompanija ne dodeli cimera, popust i dalje važi. Druga opcija za individualnog putnika je da prihvati cimera u kabini na brodu po ceni koja se odnosi za jednu osobu u dvokrevetnoj kabini, a koja ne trpi izmene ukoliko kompanija ni u ovom slučaju ne dodeli saputnika korisniku navedene usluge. Treća finansijski optimalna mogućnost za lice koje putuje samo, a želi veći komfor, izbor je uplata dvokrevetne kabine (“double occupancy” – plaćanje upotrebe oba ležaja) isključivo B kategorije, ali sa popustom od 25-50%. Program pod nazivom “*Become a Group Leader*” (“Postanite vođa grupe”) je takođe način za dobijanje popusta na cenu aranžmana, a odnosi se na situaciju da korisnik usluga privuče nekoliko prijatelja i priključi ih – zajedničko putovanje. Ako grupa ima minimum 10 članova, ‘vođa grupe’ može dobiti i besplatan put. Putnički kredit “Vantage” u iznosu od 200 dolara dobija korisnik turističkih aranžmana za sledeće putovanje ukoliko po ličnoj preporuci uključi drugo lice u neko turističko putovanje ovom kompanijom.

Turoperator “Vantage” lojalnim klijentima pruža određene beneficije na sledeći način. Putnički kredit “Vantage” u iznosu od 5% popusta odnosi se na cenu sledećeg putovanja tom kompanijom od strane iste osobe ukoliko se ono realizuje naredne godine, odnosno 3% za putovanje u drugoj, trećoj, četvrtoj i petoj godini od sadašnjeg putovanja. Posle pet godina od sadašnjeg putovanja, ovakve beneficije prestaju da važe. Nakon trećeg putovanja sa kompanijom “Vantage”, turista dobija status “*President’s Club member*” (“Član predsedničkog kluba”), što pored sniženih cena podrazumeva specijalne poklone, ekskluzivan doček, dodatne usluge u toku putovanja (npr. u brodskoj kabini), itd. Popust se ostvaruje i u zavisnosti od vremena uplate turističkog aranžmana u odnosu na početak realizacije istog. Pored toga, nakon isplate turističkog aranžmana, cene ne trpe izmene i u slučaju da se stanje na turističkom tržištu promeni (troškovi krstarenja, smeštaja u stacionarnim hotelima na kopnu, međunarodne takse, itd.). Ovaj program se promovise pod nazivom “*Save With Vantages Smart Full Payment Discount Plan*” (“Pametno planirajte uštedu za putovanje sa “Vantage” kompanijom”). Najoptimalnija opcija je celokupna uplata turističkog aranžmana 12 meseci pre početka realizacije istog (10% popust). Ukoliko se isplata izvrši 9 meseci ranije popust je 7,5%, a u slučaju isplate 6 meseci pred početak turističkog putovanja

⁸⁵ - prema : Gebhart, Fred, “Private Jet Travel Taking Off in All Directions”, www.veilletourisme.ca, 20. sept. 2006.

ostvaruje se popust od 5% na cenu paket aranžmana. Slične beneficije omogućavaju i drugi turoperator turističkih krstarenja.⁸⁶

Ako se poslovanje obavlja u **biznisu luksuza**, to mora da bude stvarno! Na ovom tržištu, 'najbolje' je standard. Iako cene ostaju obavezno spolja date, one nisu jedina oznaka luksuznog proizvoda. Veliki broj reči doprinosi osećaju vrednosti : ekskluzivnost, reputacija, celovitost brenda, iskustvo. Stav ove klijentele 'vodite računa o meni', želja za personalizacijom i prepoznatljivošću toga kakav je nečiji status, zahtevaju besprekornu uslugu i fleksibilnost. Šta više, *lični sluga* za svakog gosta postaje univerzalna norma najvišeg luksuza. Iako je industrija luksuznih putovanja u usponu, treba napomenuti da je životni ciklus luksuznog proizvoda relativno kratak, kao i to da koncept kvaliteta nije više usko definisan. Izvršioci u kompanijama osećaju pritisak sa tržišta da kreiraju diversifikovanija, autentična i unikatna iskustva. *Kompanije konstantno moraju : osvežavati svoje proizvode i primati inovativne koncepte; inovirati svoje proizvode kako bi oni bili aktuelni i moderni; prilagođavati proizvode za svakog potrošača tako da klijenti mogu uživati u personalizovanom iskustvu; i zapošljavati izvanredno osoblje koje može da isporuči takvo iskustvo.* Međutim, postoji trend u industriji koji treba da se izbegne. Da li je neophodno da se ponudi izbor od 18 različitih jastuka u svakoj sobi? Da li flaširana voda treba da se služi na poseban način? Da li potrošači treba da biraju između 12 različitih penkala da bi jednostavno potpisali račun u restoranu? **Ako je kompanija poznata po besprekornom kvalitetu, potrošači bi trebalo da imaju potpuno poverenje u brend. Kako klijenti u ovom sektoru postaju sve zahtevniji, menadžment odnosa sa potrošačima je ključ izgradnje lojalnosti.** Iz ovog razloga, pružaoci usluge moraju da naglašavaju kvalitet usluge, obrate pažnju na detalje (to uvek drže u svom podsetniku) i upregnu sve svoje snage kako pre, tako i posle boravka gosta.

⁸⁶ - prilagođeno prema : Dragin A., Doktorska disertacija 'Međunarodna krstarenja koridorom 7 i nautički turizam Srbije', Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, 2008.

4.2. Turističke agencije budućnosti

Internet je u mnogome uticao na tradicionalni model poslovanja turističkih agencija. Postavlja se logično pitanje koji je razlog za njihovo postojanje kada su potrebne informacije široko dostupne i sve transakcije mogu fleksibilno biti rezervisane na internetu? ***Dobre savetodavne usluge na polju putovanja kreiraju značajnu dodatnu vrednost*** ako njima uspeju da budu otkrivene skrivene potrebe potrošača i stvore bolje iskustvo za korisnike.

Poslednjih godina turizam je postizao značajne stope rasta širom sveta. U isto vreme, ***turističke agencije se bore da prežive jer su novi konkurenti narušili njihov tradicionalni model poslovanja*** : povećan je broj jednostavnih transakcija, kao što su rezervisanje leta, sobe u hotelu, rent-a-car-a koji se prebacio na internet. Čak i velike turističke kompanije izostavljaju turističke agencije i nude svoje paket aranžmane direktno 'on-line' (kao npr. TUI, jedan od vodećih nemačkih turopredavaca). Kvalitet informacija na njihovim web prezentacijama je uglavnom bar na istom nivou kao kvalitet onih koje se nalaze u njihovim katalozima. Javne turističke organizacije (kao što je myschweitzerland.com) sve više vide kao svoj zadatak aktivno unapređivanje svoje ponude odličnim informacijama koje se baziraju na internetu. Informacije o turističkim destinacijama su dostupne ne samo od strane profesionalnih 'on-line' izvora, već i od strane korisnika u turističkim zajednicama, u obliku foruma. Kvalitet ovih informacija postavljenih od strane korisnika može biti na istom ili višem nivou od profesionalnog. Google Maps, Google Earth i foto zajednice omogućavaju korisnicima da vizuelno, veoma detaljno, istraže potencijalnu turističku destinaciju. Sistemi rangiranja (npr. za kvalitet hotela) pomažu da se izgradi poverenje u internet ponude. Čak i komercijalne kompanije, izvan tradicionalne turističke industrije, kreiraju portale o putovanjima koji nude informacije kako iz komercijalnih izvora tako i generisane od strane korisnika : sajtovi kao što su holidaycheck.de (kojim upravlja velika nemačka izdavačka kuća) nude opise hotela i fotografije operatera hotela i rangiranja, fotografije i snimke sa odmora samih gostiju koji su posetili hotel.

Sledstveno svemu ovome, ni pružanje tradicionalnih informacija o turističkoj destinaciji, ni pristupanje sistemima transakcija (rezervacija) više ne predstavljaju izvodljiv model poslovanja za turističke agencije. ***Turističke agencije prvenstveno treba da se fokusiraju na druge kompetencije i obezbede nove usluge sa dodatnom vrednošću koje će privući i zadržati potrošače.*** Njihova suštinska kompetencija koja ih razlikuje od konkurencije na internetu je savetodavna usluga. Da bi izgradile biznis model koji se bazira na ovoj prednosti, one moraju da računaju na tekuće slabosti internet kanala : informacije na internetu su fragmentisane, potrebno je dosta vremena da se pronađu dobre informacije čak i za putnike sa iskustvom, kao i to da pouzdanost mnogih izvora još uvek ne može da se dokaže. Tako da, moguće da će u budućnosti turističke agencije imati ulogu brokera za informacije koji vode korisnike kroz ponude na internetu. Ipak, ovaj model baziran na konceptu brokerstva, sam za sebe bi mogao biti kratkoročan, jer u ovakvim scenarijima turističke agencije sve više pronalaze sebe da se takmiče protiv specijalizovanih e-turističkih posrednika koji za osnovu imaju internet.

Turisti često nisu u mogućnosti da precizno formulišu svoje zahteve, već pre izražavaju neodređene potrebe koje se baziraju na uopštenim osećanjima i željama. Tek kada vide informaciju koja odgovara njihovim neiskazanim interesovanjima, oni postaju svesni da ona

odgovara njihovoj potrebi za informacijama na prvom mestu. Izražavanje informacija o potrebama je prilično težak zadatak kada se korisnici susreću sa proizvodom koji se sastoji od informacija, kao što je katalog o putovanjima, turistički vodič ili internet predstavljen pretragom na Google-u. Korisnici ne mogu efektivno da izraze svoje potrebe za informacijama dok ne znaju kako izgledaju mogući odgovori i koji su uslovi relevantni na prvom mestu.

Pre nego da se fokusiraju na postavljanje informacije kao raspoložive (kao u tradicionalnom modelu poslovanja turističkih agencija), *turistički agenti treba da se fokusiraju na prilagođavanje ciljne informacije o potrebi sa iskazanom potrebom potrošača*. Nasuprot ovome predlaže se dugotrajniji model poslovanja koji treba da se bazira na pomaganju putnicima da izraze svoje informacije o potrebama, da smanje ovu iskazanu informaciju o potrebama na njihovu ciljnu informaciju o potrebama i na kraju zadovolje ovu potrebu. Ovo je proces koji se ponavlja, uglavnom kroz dijalog. Njegov uspeh zavisi od sposobnosti agenta i raspoloživosti informacija u dovoljnom kvalitetu i kvantitetu. *Informacije treba da budu ne samo tačne, pravovremene, pouzdane i kompletne, već i dovoljno bogate da zarobe maštu korisnika i tako omoguće da njegova/njena skrivena informacija o potrebi za putovanjima da izađe na videlo - i da se tako razume kako od strane agenta tako i od strane samog korisnika*.

Fokus je na identifikovanju istinskih potreba korisnika. Kako je njih teško formulisati, preporučuju se razni testovi, pilot istraživanja i podrška tokom primene u organizacijama. *Tek kada se vide rezultati, korisnici mogu da sude o tome da li su njihove istinske potrebe i zadovoljene*. Ovo je metodologija koja u fokusu ima korisnika turističkih usluga, tj. od turističkog agenta (savetnika) se očekuje da primeni ove principe kada dizajnira personalizovanu ponudu za potrošača.

Istraživanja vršena na ovom polju sugerišu da informacije o putovanjima treba prevashodno da budu bazirane na informacijama o lokaciji (veoma važno – 47.4%, važno – 50.8%) a kao drugi prioritet ističe se informacija o ceni (veoma važno – 35.1%, važno – 47.4%). Interesantno je, sa druge strane, da se turističke agencije ne mogu osloniti na brend turoperatora (40.4% - marginalno, 43.8% - nevažno) da bi unapredile svoje destinacije. Pored ovakvih razmatranja, preduzimaju se studije radnog mesta i intervjui. Njihovi rezultati ukazuju da *se turistički agenti prevashodno oslanjaju na informacije iz kataloga da bi preneli informaciju o destinaciji, dok se kompjuteri većinom koriste samo za transakcijske informacije* (raspoloživost kapaciteta, troškovi, i sl.). Katalozi se na neispravan način koriste za ovu namenu jer oni prenose samo statične isečke, bez konteksta, o turističkim destinacijama. Međutim, kako ima više i bogatijih informacija raspoloživih na kompjuteru nego u katalogu, sve veći broj putnika pokušava da gleda u ekran agenta tokom perioda konsultacija. Agenti (savetodavci) zatim pomeraju ekran, ali interakcija pri tome ostaje neprikladna. Tu ostaje suštinska informaciona asimetrija prednosti agenta i dolazi do nejednakosti uloga, što dovodi do nepoverenja u predloge agenta i usporava interakciju – ovako otežava sklapanje efektivne saradnje.

Proces savetovanja o putovanjima je takođe i veoma emotivno obojen – kriterijumi potrošača mogu brzo da se promene shodno impresijama o predstavljenim alternativama : neočekivana

fotografija, preteći video snimak ili duhovita anegdota mogu veoma brzo promeniti želje potrošača i kreirati emotivne veze za destinaciju ili za agenta. Proces rešavanja problema je isprepletan sa emocionalnom dimenzijom iskustva konsultacija : želje su izmešane, raspoloženja probuđena i u ovakvoj situaciji se odvija proces donošenja odluka. Ovaj proces se naziva **‘emocionalna saradnja’**.



Iz svega do sada navedenog se vidi da ***je proces rešavanja problema zajedno sa većim uključivanjem emocija, strategija koja će poboljšati kako iskustvo potrošača, tako i proces saradnje između samog agenta i potrošača.***

Kada je proces konsultacija u turističkoj agenciji završen, potrošač uzima i nosi svojoj kući putni portfolio. Zatim nastavlja da istražuje opcije sa smanjenom internet verzijom sistema. Stanje njegovog/njenog portfolia tada postaje početna tačka za sledeću savetodavnu sesiju. *Pristupanje bogatijim informacijama i procesima zahteva viši nivo kvalifikacija za turističke agente. Upravo podizanje tog nivoa predstavlja jedan od ciljeva turističkih agencija. Implementacija ovakvih sistema u organizacije će biti izazov. Postoji ubeđenje da jedino intenzivna saradnja između istraživanja i prakse mogu voditi ka održivim inovacijama u turističkoj industriji. Čini se da je sada pravo vreme za takve promene.*⁸⁷

5. DISSATISFAKCIJA I POSTUPAK REŠAVANJA REKLAMACIJA POTROŠAČA

⁸⁷ - prilagođeno prema : Schwabe G., Novak J., Aggeler M., Designing the Tourist Agency of the Future, 21st Bled eConference, eCollaboration : Overcoming Boudaries through Multi-Channel Interaction, June 15-18, 2008; Bled, Slovenia

Kao i kod satisfakcije (zadovoljstva) *i nezadovoljstvo predstavlja razliku između očekivanja potrošača u vezi usluge i ostalih elemenata uslužnog procesa i percepcija potrošača o tome kako je prošao u transakciji sa datim preduzećem/turističkom agencijom*. U ovom slučaju je ***percipirana vrednost manja od očekivane***. Preduzeća/agencije moraju razviti sisteme merenja za pravovremeno otkrivanje negativnih tendencija u satisfakciji potrošača i brzo reagovanje na njih. ***Uspešno rešavanje žalbi pozitivno će uticati i na samu lojalnost potrošača***. Proceduru žalbi treba maksimalno olakšati, zatim uveriti potrošače da njihove reakcije imaju svrhu i da će sami uzroci njihovog nezadovoljstva biti otklonjeni/kompenzovani, i time ih generalno ohrabriti da se žale. Usled toga, da bi agencija natrag dobila dobar feedback, potrebno je kontinuirano sprovoditi istraživanja.⁸⁸

Rešavanje žalbi potrošača – Michael Shepard, generalni direktor Savoy hotela u Londonu, kaže: 'Gosti su sve manje spremni da oprostite. Konkurencija je postala takva da gosti očekuju besprekornu isporuku i ne tolerišu manjkove. Ako nešto ne bude kako treba i mi to popravimo, možda će se vratiti, ali ako ne popravimo, oni se neće vratiti'. Rešavanje žalbi potrošača je kritična komponenta zadržavanja potrošača. Prema određenim istraživanjima, ako potrošač ima značajnu žalbu, u 91% slučajeva on se neće vratiti da ponovo kupuje od tog preduzeća. Ali ako se taj problem brzo reši, u 82% slučajeva ovi potrošači će se vratiti. *U rešavanju žalbi postoje dva bitna faktora : ako rešavaš žalbu, uradi to brzo* – što ti duže treba da rešiš problem, više je stopa izgubljenih potrošača, *i drugo – tragaj za žalbama potrošača*. Na primer, ako konobar ne zna da li room service usluge mogu da se plate kreditnom karticom, dok on proveri sa recepcijom, obrok se gostu može već ohladiti. Na žalbe koje stižu poštom treba promptno odgovoriti pismom gde se može predložiti šta će biti u budućnosti učinjeno da se spreči ponavljanje tog propusta, ili telefonskim pozivom kada dolazi do direktnog, ličnog kontakta sa potrošačem i može se saznati šta mu se konkretno dogodilo. Najgore što kompanija može da učini je da pošalje pismo-formular koji ne pokazuje saosećanje sa gostom i uopšte ne odgovara na probleme. Još jedno ***kritično područje u okviru rešavanja žalbi je to što se većina potrošača ne žali. Oni ne pružaju menadžerima šansu da reše njihove probleme. Samo odu i nikada se ne vrate. Menadžeri moraju razviti načine da ohrabre potrošače da se žale***. To se postiže uvođenjem telefonskih linija koje mogu pozvati i objasniti šta je problem, takođe uvode se i kartice na kojima gosti mogu upisati svoje komentare. Kada ih gosti ispune, menadžeri bi trebalo na njih da odgovore. Trebalo bi da odgovor ima i ličnu notu, da bi korisnici usluga znali da menadžeri razumeju njihove brige. Zaposleni se mogu obučiti da traže potrošače koji izgledaju nezadovoljno i da pokušaju da odrede njihove probleme. ***Garancija usluge*** je još jedan način da se kupci nateraju da se žale; da bi se pozvali na garanciju, moraju da se žale! *Kada se potrošač žali, menadžment treba da bude zahvalan*. Kada su nezadovoljni, prema Janelle Barlow i Claus Moller, kupci mogu nešto da kažu ili da samo odu. Ako samo odu, oni organizaciji ne daju nikakvu mogućnost da reše njihova nezadovoljstva. Potrošači koji se žale još uvek razgovaraju sa vama, dajući mogućnost da se vrate u stanje zadovoljstva da bi bilo verovatnije da će ponovo od vas kupovati. Tako da, koliko god ne volite da dobijete negativan feedback, kupci koji se žale, daju nam poklon. Možemo da koristimo

⁸⁸ - prema : Veljković S., Marketing usluga, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog Fakulteta u Beogradu, 2007.

informacije iz žalbi da bismo uvećali sopstveni biznis. Žalbe potrošača su jedan od najviše raspoloživih a neiskorišćenih resursa informacija o potrošačima i tržištu. Na primer, ako se u pismenom odgovoru na žalbu zahvalimo gostu što je utrošio vreme da nam piše i pošalje žalbu i stavimo mu do znanja da smo je primili, izvinimo i navedemo šta sve radimo da problem ispravimo, ponudimo mu besplatnu sobu zauzvat, gost će se osećati važnim i hotel će moći da prati koliko mu se gostiju tako vrati. U istom pismu možemo im predložiti da odmah naprave novu rezervaciju, i povedu prijatelje sa sobom. Tako ***rešavanje žalbi preokreće negativnu usmenu propagandu u pozitivnu i štiti od gubitka potrošača. Menadžeri moraju da tragaju za potrošačkim žalbama i brzo ih rešavaju.***⁸⁹

Uzroci žalbi turista pri boravišnom aranžmanu mogu biti : problemi u transferu, nepojavljivanje vodiča, zamena apartmana sobom, obilasci, loša higijena u sobi, neredovna zamena posteljina, odnos cena/usluga, usluge u putu.

Ocenu zadovoljstva turista treba sprovoditi pre, tokom i po povratku sa puta. Koristan metod je anketiranje.

Nacrt standarda ISO/DIS 10018 : 2002 – Postupak rešavanja reklamacija – Smernice za organizacije

Iako je Evropa relativno kasno utemeljila nagradu za kvalitet, inicijator je strogog programa pravila ***međunarodnog standarda kvaliteta pod nazivom ISO 9000***, koji je postao opšte prihvaćeno načelo dokumentovanja kvaliteta. ISO 9000 osigurava okvir unutar kojeg se kupcima pokazuje koliko je poslovanje orijentisano ka kvalitetu, a na temelju svetskog testiranja proizvoda, obrazovanju zaposlenih, beleženju rezultata i otklanjanja nedostataka. Da bi se dobila nagrada ISO 9000, potrebno je da se provera kvaliteta, koju vrše ovlašćeni ISO-procenjivači (ISO – International Standard Organization), obavlja svakih 6 meseci.⁹⁰

Nacrt standarda ISO/DIS 10018:2002 pod nazivom Postupak rešavanja reklamacija – Smernice za organizacije, daje uputstva organizaciji kako da kroz efektivnu primenu definisanog postupka rešavanja reklamacija i eliminaciju njihovih uzroka, utiče na porast zadovoljstva korisnika, drugih interesnih strana i svoje reputacije na tržištu. Ovaj međunarodni standard, predstavlja novu podršku seriji standarda ISO 9000. Karakteristično je da se standard pored komercijalnih, bavi i nekomercijalnim transakcijama i elektronskom trgovinom, kao i to da se opisani postupak može primeniti bez obzira na mesto vršenja transakcije. Namena standarda je ograničena na rešavanje reklamacija unutar organizacije, bez obzira na njenu veličinu i delatnost, s tim da Anex A daje smernice, karakteristične za mala preduzeća.⁹¹

⁸⁹ - prilagođeno prema : Kotler P, Bowen J.T, Makens J.C, Marketing For Hospitality and Tourism, fourth edition, Prentice Hall, Pearson International Edition, 2003.

⁹⁰ - videti : 'Quality in Europe', Work Study, 1993.

⁹¹ - www.iso.ch

Smernice su date kroz pet celina:

1. Principi sprovođenja,
2. Struktura postupka rešavanja reklamacija,
3. Planiranje i projektovanje,
4. Sprovođenje procesa rešavanja reklamacija,
5. Održavanje i poboljšanje.

Principi sprovođenja postupka

Kako bi se postigla efektivnost postupka, standard daje principe kojih treba da se pridržava organizacija:

Organizacija treba da javno objasni postupak rešavanja reklamacija, koristeći jasne i razumljive informacije o načinu i mestu podnošenja reklamacija.

U cilju postizanja *ravnopravnosti apsolutno svih korisnika koji podnose reklamaciju*, pomoć i informacije treba da su raspoložive na bilo kom jeziku ili formi, čak i u alternativnoj formi kao što je korišćenje Brajeve azbuke;

Organizacija treba odmah da potvrdi podnosiocu da je reklamacija primljena i da je prosledena na rešavanje u skladu s njenom hitnošću, a podnosioca treba da izveštava o napretku u rešavanju. *Rešavanje treba da se sprovodi na objektiv, pravičan i nepristrasan način;*

Pristupanje postupku rešavanja reklamacije treba da je *besplatno za podnosioca;*

Informacije o identitetu ličnosti, treba da budu zaštićene i korišćene samo za potrebe rešavanja postupka u samoj organizaciji. Informacije mogu biti objavljene samo uz izričit pristanak korisnika, ili podnosioca reklamacije;

Treba poštovati *princip usmerenosti na korisnike*. Organizacija treba da je otvorena za povratne informacije od korisnika, uključujući i žalbe, i treba da pokaže prihvatanje obaveze da postupak sprovede;

Odgovornosti unutar organizacije za delovanje, odlučivanje i izveštavanje o reklamacijama, treba da budu jasno definisane;

Poboljšanje postupka rešavanja reklamacija i kvaliteta proizvoda, treba da budu trajni ciljevi organizacije;

Struktura postupka rešavanja reklamacija

Prema ovom standardu, od najvišeg rukovodstva organizacije očekuje se da utiče da se svaki postupak rešavanja reklamacija sprovede do kraja. Prvi korak je da definisana politika i procedure o rešavanju reklamacija budu dostupne i primenjene od strane osoblja koje učestvuje u tom postupku. Ovo osoblje treba da bude obučeno i da poseduje sve neophodne resurse kako bi moglo da ispuni postavljene zadatke (obuka treba da obuhvati i ponašanje osoblja koje dolazi u kontakt sa podnosiocima reklamacija). Rukovodstvo treba da imenuje predstavnika rukovodstva za rešavanje reklamacija i jasno definiše njegove nadležnosti. U sistemu koji ima implementiran standard ISO 9001 ove nadležnosti mogu biti pridodate predstavniku rukovodstva za kvalitet.

Cilj ovakvog delovanja je da se stvori mogućnost da i osoblje i korisnici utiču na poboljšanje procesa i proizvoda.

Najviše rukovodstvo treba da donese **politiku rešavanja reklamacija**. Sudeći, da je rešavanje reklamacija element ukupnog sistema kvaliteta organizacije, može se zaključiti da ***politika rešavanja reklamacija, podržana ciljevima i procedurama, treba da bude sastavni deo politike kvaliteta organizacije***. Prilikom donošenja politike rešavanja reklamacija organizacija treba da ima u vidu sledeće faktore:

- Sve relevantne zakonske zahteve;
- Finansijske, operativne i organizacione zahteve;
- Ulazne informacije korisnika, osoblja i drugih zainteresovanih strana.

Standard daje smernice za definisanje pojedinačnih odgovornosti i ovlašćenja za sve zaposlene koji učestvuju u postupku rešavanja reklamacija, svrstavajući odgovornosti i ovlašćenja u pet kategorija:

1. Najviše rukovodstvo,
2. Predstavnik rukovodstva za rešavanje reklamacija,
3. Drugi rukovodioci, uključeni u postupak rešavanja reklamacija,
4. Svi zaposleni, koji dolaze u kontakt sa podnosiocima reklamacija,
5. Svi ostali zaposleni koji ne dolaze u kontakt sa podnosiocima reklamacija, ali su uključeni u postupak rešavanja.

Imajući u vidu postupak sprovođenja procesa, mogu se prepoznati nadležnosti za:

- Prijem, evidentiranje, potvrđivanje prijema i usmeravanje reklamacije,
- Početno vrednovanje reklamacije i prosleđivanje na istraživanje,
- Istraživanje reklamacije,
- Predlaganje mere (odgovora) na reklamaciju,
- Donošenje odluke o reklamaciji,
- Izveštavanje podnosioca reklamacije,
- Praćenje realizacije odluka, ili daljeg postupka sa reklamacijom,
- Izradu izveštaja o reklamacijama namenjenih preispitivanju,
- Preispitivanje postupka od strane rukovodstva.

Na **slici 5.1.** prikazan je ***Dijagram toka postupka rešavanja reklamacija i pridružene nadležnosti u jednoj zamišljenoj organizaciji.***

Planiranje i projektovanje

Namera planiranja i projektovanja postupka rešavanja reklamacija je da se postigne povećanje lojalnosti i zadovoljstva korisnika i poboljša kvalitet proizvoda. Prilikom planiranja i projektovanja organizaciji se preporučuju **da ispita i prihvati najbolju praksu drugih organizacija u ovoj oblasti.**

Što se tiče ciljeva, oni treba da budu definisani na svim funkcijama i nivoima u organizaciji. Kako bi se obezbedilo praćenje njihovog ispunjenja treba da budu postavljeni u definisanim intervalima. O dužini intervala, standard ne govori, ali deluje logično **da ciljevi budu postavljeni i praćeni na godišnjem nivou**, kako bi se obezbedile potrebne informacije za preispitivanje sistema menadžmenta kvalitetom.

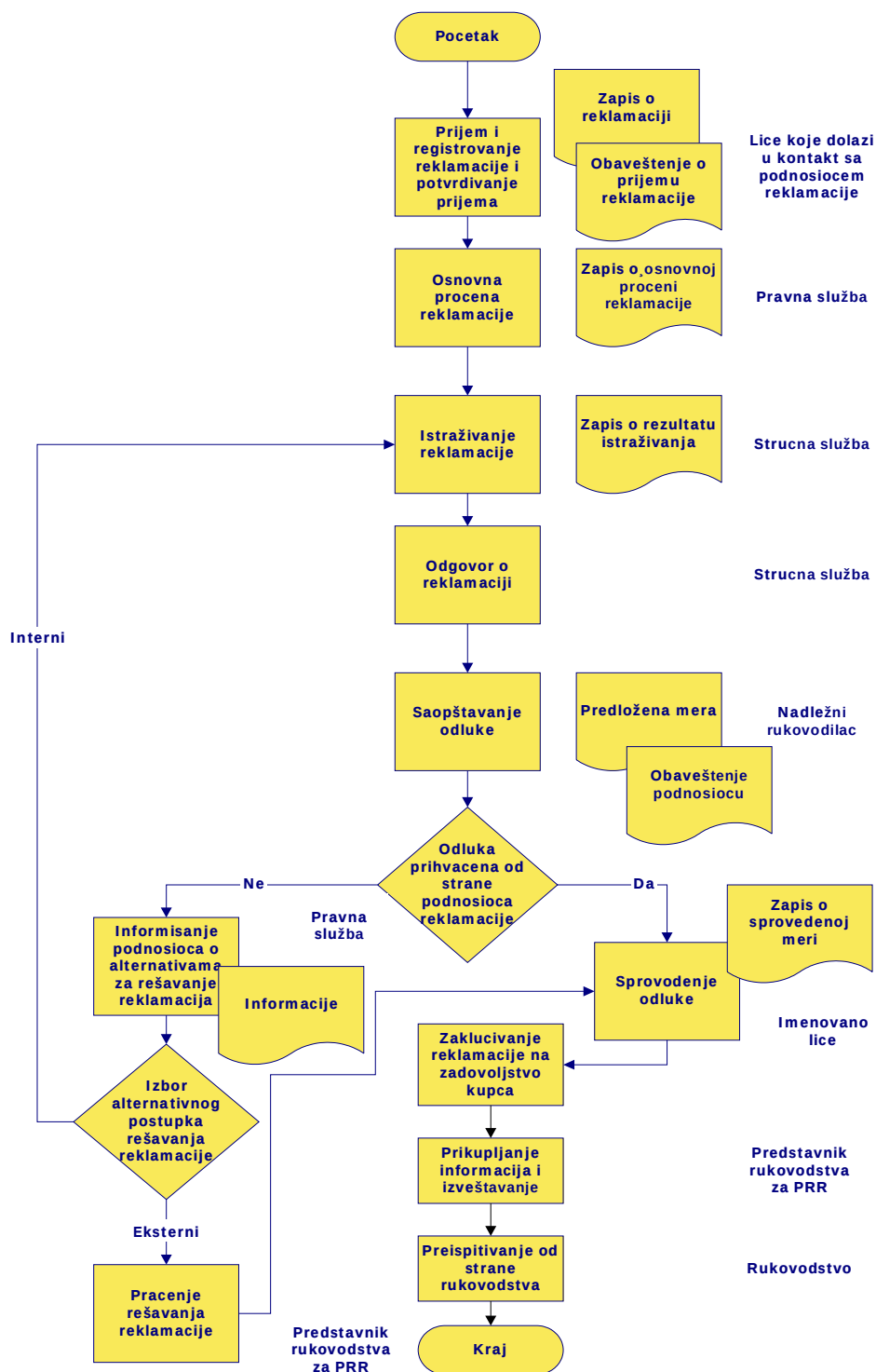
- ***Proces rešavanja reklamacija može biti povezan i usklađen sa drugim procesima sistema menadžmenta kvalitetom.*** Javlja se dilema, zašto je u standardu upotrebljena reč *može*, kada procesa rešavanja reklamacija ne bi ni bilo da reklamacija nije rezultat nekog drugog procesa (na primer, postoji direktna veza sa procesom realizacije proizvoda). Dalje istraživanje uzroka reklamacije verovatno bi pokazalo vezu i sa drugima procesima. Čak i kada bi se posmatralo kao reklamacija na sam postupak rešavanja, teško da se ne bi našla veza sa procesima upravljanja kadrovima, resursima i slično.

U cilju efektivnosti procesa, od najvišeg rukovodstva se očekuje da vrednuje i obezbedi sve neophodne resurse. ***Poseban akcenat se stavlja na obuku kadrova.***

Sprovođenje postupka rešavanja reklamacija

Sprovođenje postupka rešavanja reklamacija, nadležnosti u postupku i neophodni zapisi prikazani su u dijagramu toka (slika1). **Sprovođenje postupka rešavanja reklamacija zahteva primenu svih principa koje standard postavlja.** Informacije koje se daju korisniku moraju biti toliko jasne da korisnik nema nikakvu dilemu oko podnošenja reklamacije, načina rešavanja i dobijanja povratnih informacija. Informacija treba da obuhvati i sve alternativne (interne i eksterne) načine za rešavanje reklamacije, ukoliko korisnik ne bude zadovoljan odlukom organizacije o reklamaciji. Brzina rešavanja zavisi od težine i hitnosti reklamacije, ali se svakako očekuje od organizacije da donese odluku o rešenju u najkraćem mogućem roku.

Završetak postupka vezuje se za zadovoljstvo korisnika, tako da ***se nijedna reklamacija ne može smatrati zaključenom dokle god se ne iscrpe sve mogućnosti za njeno rešavanje.*** Sudeći po ovome, izvodi se zaključak da organizacija treba da sprovede odluke i kada su one rezultat eksternih faktora (na primer sudske odluke). Međutim, u dijagramu toka u aneksu F, nacrt standarda **nakon iscrpljivanja internih mogućnosti za rešavanje reklamacija i izbora eksternog načina postupak se završava.** Ostaje nejasno, zašto nije uspostavljena veza između rezultata eksternog rešavanja reklamacije i postupaka organizacije u vezi sa praćenjem nivoa zadovoljstva korisnika konačnom odlukom, odnosno merama koje bi organizacija eventualno trebala da sprovede.



Slika 5.1. Dijagram toka postupka rešavanja reklamacija u zamišljenoj organizaciji ⁹²

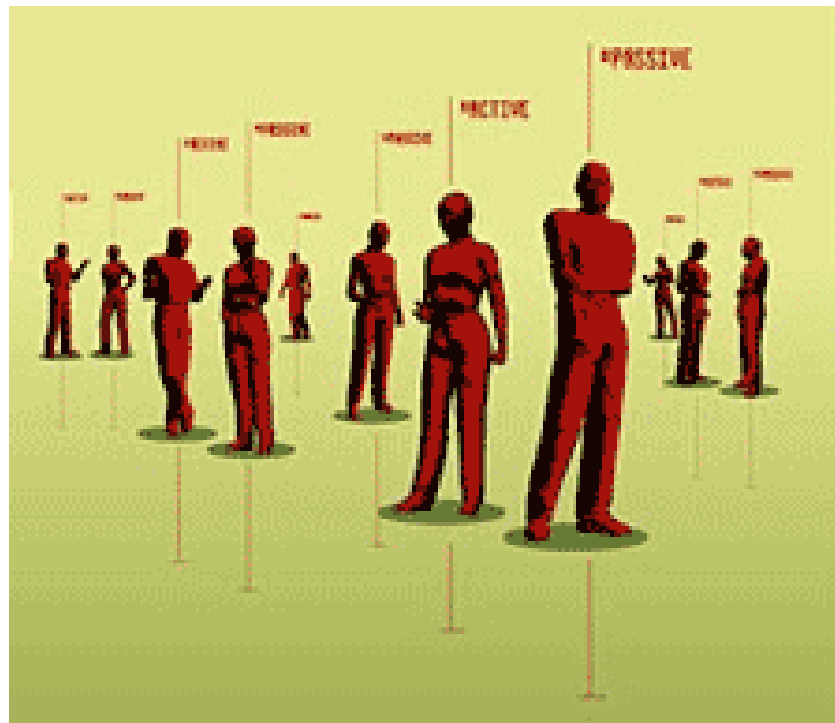
⁹² - ISO/DIS 10018:2002 Complaints handling – Guidelines for organizations, 2006.

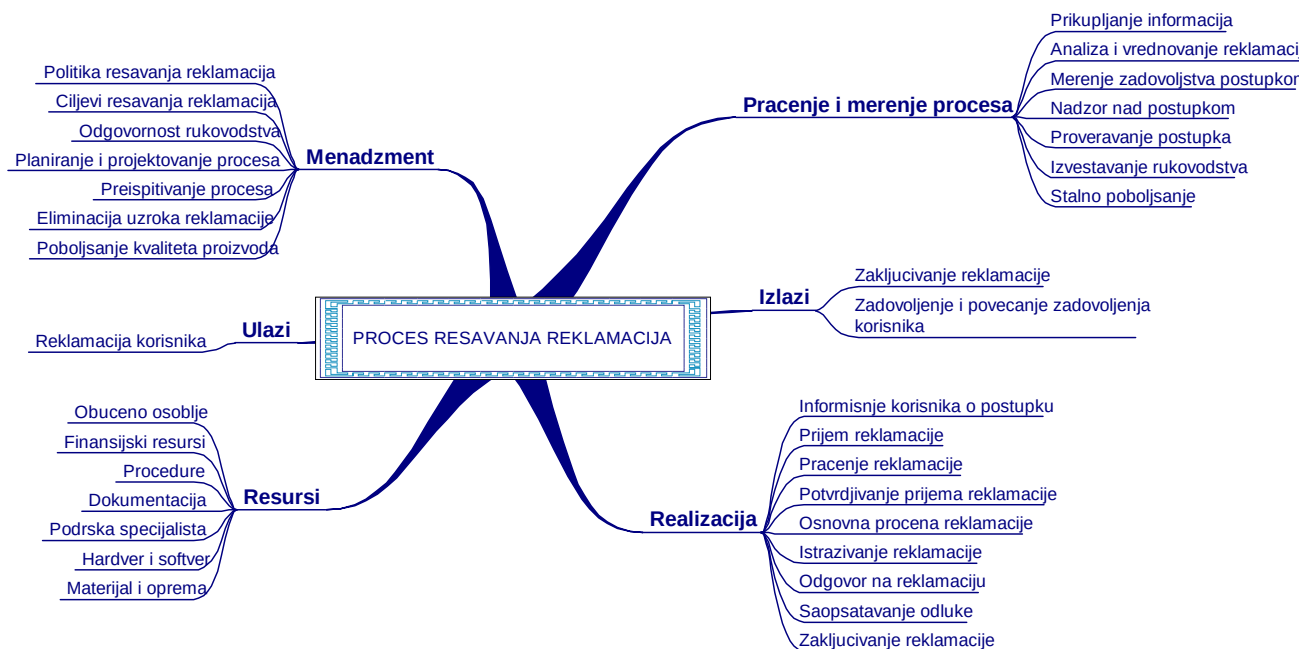
Održavanje i poboljšanje

Standard od organizacije traži da beleži **performanse procesa rešavanja reklamacija** i preporučuje da se ustanovi procedura koja reguliše postupak prikupljanja informacija u vezi s reklamacijama. Postupak upravljanja zapisima uobičajen je, s tim što *se posebna pažnja pridaje dodatnim merama za čuvanje ovih zapisa od gubljenja i uništavanja*. Uz zapise o postupku rešavanja reklamacija, organizacija treba da čuva i *zapise o sprovedenim obukama u ovoj oblasti*. Zapisi koje bi trebalo da vodi organizacija takođe su dati su u dijagramu toka na slici 1. U Anexima B i D standard daje više informacija o sadržaju potrebnih zapisa.

Postupak treba da obuhvati i *kriterijume za davanje odgovora na zahteve korisnika*, ili njihovih predstavnika. To može da uključi opis rokova, vrste informacija koje je potrebno dati, kome i u kakvoj formi. Neophodno je da bude definisan i način kada i kako je moguće objaviti statističke informacije u vezi s reklamacijama. Međutim, i tada se očekuje od organizacije da ne pruži informacije o identitetu korisnika.

Analiza prikupljenih informacija treba da obuhvati istraživanje učestalosti i prirode reklamacija, s ciljem da se eliminiše uzrok reklamacije.





Slika 5.2. Proces rešavanja reklamacija

Posebno je značajno da organizacija izabere način praćenja zadovoljstva korisnika. Mogu se primeniti različite tehnike - anketiranje korisnika, praćenje lojalnosti korisnika kroz broj transakcija nakon rešene reklamacije, itd.

Cilj organizacije treba da bude stalno poboljšanje efektivnosti procesa rešavanja reklamacija i kvaliteta samog proizvoda. Do ispunjenja cilja može se doći primenom korektivnih i preventivnih mera i inovacija, usmerenih na eliminaciju uzroka reklamacije i sprečavanja ponavljanja.

Očigledno je da je čitav niz problema prouzrokovanih globalizacijom tržišta naveo ISO organizaciju da analizira postupak rešavanja reklamacija i donese ovakav standard. Prihvatanje jedinstvenog pristupa rešavanju reklamacija izbrisalo bi teritorijalne, jezičke, proceduralne i mnoge druge prepreke na putu ka zadovoljenju zahteva korisnika. Sudeći da su organizacije i korisnici sve manje u direktnom kontaktu, jasno je da samo jedinstven pristup može olakšati poslovanje.

Čini se da je najveća vrednost standarda u tome što omogućava da se ostvari čvrsta veza između korisnika i organizacije. Kao što se na Slici 5.2. može videti, kvalitet informacija prikupljenih kroz postupak rešavanja reklamacija, omogućio bi organizaciji da izabere odgovarajuće mere za eliminaciju uzroka problema i poboljšanje kvaliteta proizvoda. Sa druge strane rezultati efektivno sprovedenog postupka, vodili bi povećanju poverenja u poslovanje organizacije i stvarnu primenu principa usmerenosti na korisnika. Ako se tome pridoda i učešće adekvatno obučenog osoblja, borba za zadovoljnog, lojalnog korisnika mogla bi biti značajno olakšana.⁹³

⁹³ - prema : Uzelac V., dipl oec, BONEX Inženjering, Beograd, 2006.

Studija slučaja : Procene potrošača o odgovorima turopatora na njihove žalbe

Uprkos iznuđenom dokazu da se žalbe vezuju za sledeće ponašanje pri kupovini, relativno mali napredak je postignut u razvoju teorijskog razumevanja načina na koji potrošači procenjuju odgovor kompanije na njihove žalbe. Koristeći razumnu teoriju pravde kao konceptualni okvir, tekuće istraživanje upotrebljava *dubinske intervju* da istraži kako potrošači procenjuju odgovor kompanije na njihove žalbe. Rezultati pokazuju da je pravda koja se oseti zaista koristan konceptualni okvir za ovakav kontekst. Posebno, ispravnost procedura rešenja, interpersonalna komunikacija, ponašanje i ishod su se potvrdili kao važni kriterijumi za procenu od strane potrošača.

Realno, turopatori ne mogu u potpunosti da eliminišu mogućnost propusta u uslugama. Međutim, *ono što uspešne firme izdvaja od ostalih može biti način na koji se oporavljaju od propusta u usluzi*. Značajan dokaz pokazuje da efektivno oporavljanje od propusta u usluzi doprinosi tome kako potrošači procenjuju firmu. *Efektivno odgovaranje na žalbe potrošača može imati dramatični uticaj na namere da se postane ponovni posetilac i širenje usmene propagande*. Kao posledica toga, **postupanje sa žalbama je kritičan zadatak za menadžere usluga.**⁹⁴

Dok su istraživači potrošača ispitivali ono što određuje ponašanje prilikom žalbi, manje pažnje je usmereno direktno prema razumevanju kako potrošači procenjuju odgovor kompanija na njihove žalbe. Koncentrišući se na paket aranžmana, treba dublje istražiti potrošačke procene odgovora kompanija na njihove žalbe. Uopšteno govoreći, potrošači na propuste u uslugama reaguju na različite načine. Mogu da se žale, učestvuju u negativnoj usmenoj propagandi ili da promene pružaoce usluga. Dok se većina turopatora ulaguje potrošačima koji se žale, oni su jedini odgovorni koji mogu omogućiti kompaniji da se od propusta u uslugama oporavi. Sledstveno tome, *iako izgleda paradoksalno, najveći interes za kompanije bi bio da ohrabre potrošače da se žale, a zatim da na pravi način reaguju na ponašanje prilikom žalbi*.

Iako ima prilično mnogo literature o (ne)zadovoljstvu potrošača i njihovom ponašanju prilikom žalbi, jako malo se zna o tome kako će potrošači reagovati na odgovor tuoperatora na njihove žalbe. Prema tome, pravda koju potrošači osete sastoji se od tri komponente : ***proceduralne pravde, pravde prilikom interakcije i pravde prilikom distribucije***. Tipično, ***proceduralna pravda*** se sprovodi kroz kašnjenje u obrađivanju žalbe, kontrolu procesa, pristupačnost, vreme/brzinu i fleksibilnost da se prilagodi potrebama oporavka potrošača. ***Pravda prilikom interakcije*** se odnosi na način na koji su ljudi tretirani tokom procesa obrade

⁹⁴ - prema : McCollough, M.A., Berry, L.L., Yadav, M.S. (2000). An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery. Journal of Service Research, 3(2).

žalbe uključujući i elemente kao što su ljubaznost personala, empatija (uosećanje), napor da se situacija reši i volja firme da se objasni zašto se propust desio. **Pravda prilikom distribucije**, treća komponenta, fokusirana je na ispravnost koja se oseća pri ishodu na šalteru usluga. Drugim rečima, šta je zapravo ponudila napadnuta firma potrošaču da se oporavi od propusta u usluzi.

Serijski polustrukturiranih, dubinskih intervjua je sprovedena sa podesnim uzorkom da bi se istražila uloga pravde koja se oseća u procesu obrade žalbe koja se odnosi na paket aranžman. Specifično, izabrani su paket aranžmani jer procesi pružanja usluga u okviru njih nude mnogostruke mogućnosti da se jave propusti. I dalje od toga, akademski istraživači, zainteresovani za propuste u uslugama i oporavak od njih, često proučavaju šaltere usluga u industrijama koji su relevantni za paket aranžmane (tj. hotele, restorane i avio-kompanije). Ispitanici su bili podeljeni koristeći 'tehnika grudve'. Ovo je tehnika procene na bazi uzoraka u kojoj se koristi sposobnost istraživača da locira inicijalni set ispitanika sa željenim karakteristikama. Ove individue se zatim koriste kao izveštači koji će identifikovati druge potencijalne ispitanike sa željenim karakteristikama. Dok se ova tehnika uzorkovanja ne bi trebalo koristiti u opisnim i uzročnim studijama, smatra se podesnom za početne stadijume istraživanja 'kada se traže ideje ili uočavanja'. Na ovaj način su ispitanici identifikovani kroz mrežu prijatelja i kolega ispitanika. Zatim se isti pitaju da li mogu da dopune broj ispitanika za račun istraživača, isto tako sledeći ispitanici, itd. Oni koji su se žalili na nezadovoljavajuće iskustvo paket aranžmanom su bili intervjuisani 'licem u lice'. Na početku svakog intervjua nekoliko minuta se koristilo da se ispitanicima omogući da se osećaju komotno i opušteno sa osobom koja vodi intervju. Prijateljsko ponašanje i izvesnost poverenja ohrabruju ispitanike da odgovaraju otvoreno i slobodno. Zatim se isti zamole da daju kratak opis događaja zbog kog su zabrinuti i da obezbede informacije, najpre o tome šta smatraju da je glavni razlog zbog kog se sa njihovom žalbom nije pravedno postupilo. Ovaj pristup sličan je istraživanju kritičnog incidenta u kom ispitanici treba da izveste o detaljima (ne)zadovoljavajućeg susreta sa uslugom. Tokom diskusije uvodi se nekoliko planiranih pokušaja, kao npr. 'Da li biste mogli da mi kažete više o tome?', da bi se ispitanici naveli da šire govore o određenim pitanjima. Svi intervjui se snimaju i kopiraju za dalje analize. Ovako je sprovedeno 22 intervjua. Ispitanici su rangirani od 23 do 57 godina starosti (prosek 34) sa 68% ženske populacije u uzorcima. 27% ispitanika se izjasnilo kao studenti, 32% je imalo profesionalne poslove, 13% je radilo u administraciji, a 28% na zanimanjima u trgovini ili manje kvalifikovanim. 57% ispitanika je imalo neku vrstu univerzitetskog obrazovanja.

Vreme utrošeno na intervju kretalo se od 30 minuta do jednog sata. Incidenti su obuhvatali razne vrste paket aranžmana uključujući putovanja na daleke destinacije, aktivne odmore, krstarenja i gradski turizam. Toliko su raznovrsni bili i glavni faktori koji su uslovlili ispitanike da se žale. Posebno, to su bili propusti u uslugama pokrivenim podacima kao što su

kašnjenja/otkazi letova, problem sa smeštajem, izgubljeni prtljag, prebukiranost ili previsoke cene kao i nerazpoloživost svih usluga koje su izreklamirane.⁹⁵

Rezultati – Analiza sadržaja, koristeći pristup konzistentan sa drugim pristupima istraživanja susreta sa uslugom, je korišćena da prouči šta su istraživači smatrali da nije bilo pravedno u njihovom iskustvu sa žalbom. Specifičan okvir korišćen za analizu sadržaja se bazirao oko konstrukcija pravde koja se oseti, identifikovane prethodno u literaturi. Posebno, teorija pravde sugerše da su pravednost procedure rešenja (tj. proceduralna pravda), interpersonalna komunikacija i ponašanje (tj. interpersonalna pravda) i ishod, glavni kriterijumi za procenu potrošača tokom susreta sa propustima u usluzi i oporavkom od istih. Na primer, ako je ispitanik izjavio da je zaposleni bio ljubazan (**interakcijska**), proces bio suviše dug (**proceduralna**) a nadoknada nije bila dovoljna (**pravda prilikom distribucije**), vidimo da se prepoznaju 3 dela pravde. Pored toga, interakcijski, proceduralni i distributivni delovi mogu biti pravedna (tj. dolična) i nepravedna (tj. nedolična) iskustva. Kodiranje intervjuja je sprovodio glavni istraživač i pomoćnik, a neslaganja u klasifikovanju izjava je rešavao glavni istraživač. Prateći glavno istraživačko načelo ove kvalitativne istrage, rezultati su organizovani oko 3 koncepta pravde. Iako se mnogi komentari ispitanika odnose na mnogostruke strane pravde, navodi uzoraka su bili raspoređeni da istaknu specifične aspekte svakog od koncepta pravde.

Element interakcijske pravde koji je najčešće spomenut u intervjuima bila je potreba za objašnjenjima (informacijama). Međutim, samo nekoliko njih je bilo pozitivno. Ispitanici su tipično iskazivali *osećanja frustracije* koja su bila ozlojeđena jer nisu dobili nikakvo objašnjenje, ili je ono bilo nedovoljno, a odnosilo se na propuste u uslugama ili proces obrade žalbi. Ovo potkrepljuju izjave kao npr. 'Nisu se čak udostojili ni da objasne šta se dogodilo, što je mene i mog muža više nego razbesnelo', 'Bila je njihova odgovornost da nam kažu da stvari ove vrste nisu pod njihovom kontrolom. Bilo je to ništa više od lošeg opravdanja...', 'Izgledalo je kao da nikoga nije bilo briga za problem'. Bilo je i dosta pozitivnih značenja ovih žalbi - 'Bilo je veoma ohrabrujuće da znam da nije postojao problem sa samim avionom', 'Zaposleni se zaista potrudio da pronađe sam izvor problema' ili 'Predstavnik na destinaciji je napravio nekoliko telefonskih poziva i nakon par sati smo dobili drugu sobu. Bili su puni razumevanja'. Bilo je i izjava tipa : 'Primili smo kompletan i ljubazan odgovor', 'Oni su nas čak i ismevali, bilo je veoma ponižavajuće' ili 'Makar su bili iskreni'. Što se proceduralnog elementa pravde tiče, ispitanici su, generalno, bili impresionirani brzim odgovorima na njihove žalbe – npr. 'Sledećeg dana primio sam poziv iz sektora za usluge potrošačima. Pitali su me o detaljima moje žalbe, i odgovorili mi u vremenskom okviru koji se meni činio prihvatljivim '. Bilo je, takođe, i ovakvih odgovora : 'Bio je ovo samo početak nebrojenih pisama i poziva i ...problemi još uvek nisu rešeni'. Mnogo ispitanika je bilo

⁹⁵ - prema : Smith A.K., Bolton R.N. (1998), An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters. Journal of Service Research, 1 (1).

nesrećno zbog toga što zaposleni nisu bili autorizovani da njihov problem reše, a puno njih je komentarisalo koliko je važno da se preuzme odgovornost - 'Trebalo je da priznaju da je greška njihova, to bi u mnogome promenilo stvari'. Ovo ojačava moguću vezu između ovog aspekta proceduralne pravde i objašnjenja kao elementa interakcijske pravde - 'Nije mi bilo jasno kome treba da se obratim; ne postoji adresa u knjižici koju su nam dali; ali i - samo smo razgovarali sa predstavnikom i nije bilo problema'. Većina žalbi je podnošena lično ili poštom. Neki su se čak žalili i direktno menadžerima. Iako su neke organizacije isporučile neki oblik izvinjenja i/ili nadoknade, mnogi ispitanici su osećali da njihov slučaj nije bio rešen na pravi način, i da bi trebalo da još stoji otvoren. Pored svega toga, klijentima je bitna i *fleksibilnost samog procesa obrade žalbi*. Ipak najveći broj ispitanika je komentarisao obezbeđenje adekvatne refundacije. Odgovori su bili sledeći : 'Trebalo je da mi makar refundiraju prva dva dana', 'Njihovo odbijanje da nam nadoknade za neprijatnosti je bilo neoprostivo', ali i 'Nadoknada je mnogostruko isplatila nevolje'. Bilo je i onih koji su odgovorili da njihove žalbe još uvek čekaju na odgovor ili razrešenje.

Prirodno, svi ovi ispitanici razgovaraju sa prijateljima, rođacima ili kolegama o propustima u uslugama kao i o njihovom iskustvu prilikom obrade žalbi. U većini slučajeva, ova komunikacija teži da bude negativnog sadržaja. Dok su neki ispitanici samo hteli da s nekim podele svoje iskustvo ('Pokazao sam pismo prijateljima da vidim šta oni o tome misle'), drugi su aktivno savetovali svoje bližnje da ne kupuju od određenog pružaoca usluga ('Rekao sam svojim prijateljima da ne lete sa...'). Takođe, mnogi ispitanici koji su imali negativno iskustvo u procesu obrade njihovih žalbi, su često pominjali da ne nameravaju da više nikada kupuju od firme koja se o njih ogrešila. I ispitanici koji su imali pozitivnija iskustva sa procesom obrade žalbi imaju poteškoća da se oporave od propusta u uslugama (npr. 'Možda ću uzeti njihovu brošuru da vidim šta imaju u ponudi, ali ne verujem da ću više ikada putovati preko njih. Ima i drugih turoperatora.')

U fokusu tradicionalnog marketinga u turizmu, ograničen je naglasak na to koliko je važno baviti se i post-prodajnim pitanjima. Glavna motivacija da se uopšte pozabave žalbama, kod preduzeća leži u ideji da se izbegnu skupe sudske parnice. Međutim, *menadžeri su danas ohrabreni da tragaju za, i da održavaju dugoročne, obostrano korisne veze sa potrošačima.* Najmanje što ovo treba da prouzrokuje je da turoperator pravedno tretiraju svoje potrošače. Ovo uključuje i pravedno raspoređivanje žalbi. Menadžeri bi trebalo da dizajniraju takve sisteme obrade žalbi koji bi bili pravedni kako u ishodima, tako i u procedurama. Ovo znači da gubici i potrebe potrošača treba da budu uključeni u odluke o povraćajima. Takođe sugeriše da i potrošači treba da budu uključeni u proces, a mehanizmi fleksibilni, pristupačni i na vreme. Pored dizajniranja, *interpersonalni aspekt obrade žalbe je takođe važan jer generiše poverenje, privrženost i zadovoljstvo sa procesom obrade žalbe.* Takođe se savetuje

⁹⁶ - prema: Smith, A.K., Bolton, R.N. and Wagner, J. (1999). A model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. Journal of Marketing Research, 36.

da se napravi određeni napor da se brine o problemima potrošača. Ukratko rečeno, menadžeri treba da sagledaju ulogu ljudi, procesa i ishoda u obradi žalbi. Pored kompleksnosti povezane sa mnogostrukim dimenzijama pravde, rezultati pokazuju da obrada žalbi često uključuje više od jednog predstavnika u organizaciji. U slučaju usluga u turizmu i putovanjima, žalbe se mogu odnositi kako na zaposlene na prvoj liniji, tako i na menadžere ili specifično dizajnirane sektore za pružanje usluga potrošačima. Ovo sugerise da se mora na mesto postaviti određena strategija koja će odrediti ko ima autoritet da se bori sa žalbama različitog značaja. Dosta pažnje je privukla i ideja da se zaposleni na prvoj liniji osnaže da donose odluke kao što su razrešavanja žalbi. To može da dovede do toga da se procedure rešavanja žalbi skrate, budu pristupačnije i fleksibilnije. Pored toga, identifikovano je i to da je obrada žalbi, na pravi način, jedan od kritičnih faktora uspeha za uslužne organizacije. Tako se može doći i do informacija koje se mogu koristiti kao inputi u donošenju operativnih i stratejskih odluka.

Rezultati ove studije pokazuju da teorija pravde koja se oseti doprinosi razumevanju procena potrošača o odgovorima turoperatora na njihove žalbe. Posebno, pronalasci obezbeđuju empirijsku podršku za uticaj kako procesa tako i veza između onih koji uslugu obezbeđuju i potrošača. Ovo je bitno jer podstiče potrebu da oni koji izučavaju marketing u turizmu gledaju proaktivno, tj. ispred dimenzija ishoda u modeliranju satisfakcije potrošača tokom ili posle iskustava prilikom obrade žalbi. Studija takođe doprinosi i produbljuje naša razumevanja elemenata koji su sastavni delovi interakcijske i proceduralne pravde.⁹⁷

6. BUDŽETIRANJE I FINANSIJSKA KONTROLA – PRIMENA NA PRIMERU TURISTIČKE AGENCIJE

⁹⁷ - prema : Tax, S.S., Brown, S.W. and Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences. Journal of Marketing, 62.

U nastavku rada biće prikazan praktičan primer budžetiranja i finansijske kontrole u jednoj turističkoj agenciji, na osnovu prilagođenih, konkretnih podataka, preuzetih iz preduzeća S.L.Invest d.o.o, iz Beograda, subagenta u franšizi sa Jolly Travel-om.

Tabela br.1 – Bilans stanja

B I L A N S S T A N J A		
	Iznos u 000 din.	
	2007	2006
AKTIVA		
A.Stalna imovina	1867	362
I.Neuplaćeni upisani kapital	0	0
II.Goodwill	0	0
III. Nematerijalna ulaganja	0	0
IV.Nekret,postroj,opr.bio.sred.	1867	362
1.Nekret.,postr.,oprema	1867	362
2.Investicione nekretnine	0	0
3.Biološka sredstva	0	0
V.Dugoročni finansijski plasmani	0	0
1.Učeš.u kapit - akcije banaka	0	0
2.Ostali dugoročni fin.plasmani	0	0
B.Obrtna imovina	793	347
I.Zalihe	0	0
II.Stalna sred.namenjena prodaji	0	0
III.Kratk.potraž – plasm. i gotov.	793	347
1.Potraživanja	623	26
2.Potr.za više pla.porez na dobit	0	0
3.Kratkoročni finans. plasmani	0	0
4.Gotovinski ekvivalenti i gotov.	166	321
5.Porez na doda.vred.i AVR	4	0
IV.Odložena poreska sredstva	0	0
C.POSL. IMOVINA(A+B)	2660	709
D.GUBIT. IZNAD VISI. KAP.	0	0
E.UKUPNA AKTIVA(C+D)	2660	709
F.VANBILANSNA AKTIVA		
PASIVA		
A.KAPITAL	2291	149
I.Osnovni kapital	0	0
II.Neuplaćeni upisani kapital	0	0
III.Rezerve	0	0
IV.Revalorizacione rezerve	0	0
V.Neraspoređeni dobitak	2291	149
VI.Gubitak	0	0
VII.Otkupljene sopstvene akc.	0	0

B.DUG.REZERVIS. I OBAV.	369	560
I.Dugoročna rezervisanja	0	0
II.Dugoročne obaveze	0	0
1.Dugoročni krediti	0	0
2.Ostale dugoročne obaveze	0	0
III.Kratkoročne obaveze	369	560
1.Kratkoročne finans.obaveze	0	0
2.Obav.po osnovu		
sred.name.pro.	0	0
3.Obaveze iz poslovanja	122	477
4.Osta.kratk.obaveze i PVR	90	20
5.Obav.po osn.por. na dod.vred.	54	63
6.Obav.po osn.poreza na dobitak	103	0
IV.Odložena poreska sredstva	0	0
C.UKUPNA PASIVA(A+B)	2660	709
D.VANBILANSNA PASIVA⁹⁸	0	0

⁹⁸ - S.L. Invest d.o.o, Beograd, subagent u franšizi sa Jolly Travel-om, interna dokumentacija

Bilans stanja je finansijski izveštaj koji pokazuje finansijsko stanje – vrednost i izvore imovine preduzećana određeni dan. Bilans stanja se iskazuje kroz **aktivu**-imovinu preduzeća i **pasivu**-izvore imovine preduzeća. Ukupan iznos imovine-aktiva jednaka je izvorima kapitala-pasiva.

Bilans stanja pokazuje veličinu kapitala, kvalitet i izvore kapitala kroz strukturu aktive i pasive. Do povećanja aktive i pasive se dolazi novim prilivom sredstava, što menja kvantitet i kvalitet izvora imovine. Svaki novi odliv sredstava dovodi do smanjenja aktive i pasive.

Pasiva u bilansu stanja pokazuje poreklo ili izvor imovine navedene po vrstama i iznosima u aktivu.⁹⁹

Tabela br.2 – Bilans uspeha

B I L A N S U S P E H A		Iznos u 000 din.	
		2007	2006
(A)Prihodi i rashodi iz redov. poslovanja			
I.Posl. prihodi	6460	3536	
1.Prih. od prodaje	6460	3536	
2.Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	0	0	
3.Povećanje vrednosti zaliha učinaka	0	0	
4.Smanjenje vrednosti zaliha učinaka	0	0	
5.Ostali poslovni prihodi	0	0	
II.Posl. rashodi	4103	3434	
1.Nabavna vrednost prodate robe	0	0	
2.Troš. materijala	370	179	
3.Troškovi zarada,naknada i ost.li.rashodi	1346	862	
4.Troškovi amortizacije	205	61	
5.Ostali poslovni rashodi rezervisanja	2182	2332	
III.Posl. dobitak I-II	2357	102	
IV.Posl. gubitak	0	0	
V.Finansijski prihodi	0	17	
VI.Finansijski rashodi	0	0	
VII.Ost. prihodi	182	59	
VIII.Ost. rashodi	10	0	
IX.Dobit pre oporezivanja	2529	178	
X.Gubitak pre oporezivanja	0	0	
XI.ND poslovanja koje se obustavlja	0	0	

⁹⁹ - prilagođeno prema : Čerović S., Strategijski menadžment turističkih preduzeća, knjiga u pripremi

XII.NG poslovanja koje se obustavlja	0	0
(B)Dobitak pre oporeziv. III-IV+V-VI+VII-VIII	2529	178
(C)Gubitak pre oporezivanja	0	0
(D)Porez na dobit	0	0
1.Poreski rashod perioda	239	29
2.Odloženi poreski rashod perioda	0	0
3.Odloženi poreski prihod perioda	0	0
(E)Isplaćena lična primanja poslodavcu	0	0
(F)Neto Dobitak	2291	149
(G)Neto gubitak	0	0
(H)ND koji pripada manjinskim akc.	0	0
(I)ND koji pripada vlasn.matič.prav.lica.	0	0
(J)Zarada po akciji	0	0
1.Osnovna zarada po akciji	0	0
2.Umanjena zarada po akciji ¹⁰⁰	0	0

Bilans uspeha je finansijski izveštaj u kojem su prikazani prihodi, rashodi i dobit ili gubitak iz poslovanja za određeni period. Bilans uspeha pokazuje kako je ostvarena **dobit ili gubitak** (prihodi minus rashodi), pokriće rashoda ili troškova i raspodelu ostvarene dobiti.

Ako su prihodi veći od rashoda, ostvaren je pozitivan finansijski rezultat. Ukoliko su rashodi veći od prihoda, finansijski rezultat je negativan i tada se smanjuje kapital preduzeća.

Bilans stanja i bilans uspeha nalaze se u međuzavisnosti i sa stanovišta vođenja finansijske politike preduzeća ovi finansijski izveštaji razmatraju se zajedno.

a. Izračunavanje pokazatelja rentabilnosti

Rentabilnost je sposobnost preduzeća da sa uloženim sredstvima ostvari maksimalni profit.

Razlikuju se dva pristupa merenja rentabilnosti - računovodstveni i ekonomski.

Računovodstveni podrazumeva računovodstveni koncept profita i naziva se 'prinosni metod'.

¹⁰⁰ - S.L. Invest d.o.o, Beograd, subagent u franšizi sa Jolly Travel-om, interna dokumentacija

Ekonomski se bazira na konceptu ekonomskog profita i naziva se 'pristup dodatne vrednosti'.

Pokazatelji rentabilnosti turističkog preduzeća su indikatori njegove zarađivačke sposobnosti, i ***pokazuju da li se uložena sredstva efikasno koriste***. Najznačajniji pokazatelji rentabilnosti preduzeća su:

1. **Neto rentabilnost**,
2. **Prinos na ukupna sredstva**,
3. **Prinos na vlasnički kapital i**
4. **Prihod po akciji**.

1. **Neto rentabilnost** se izražava u procentima i pokazuje prinos od prodaje. Pokazuje koliki se profit ostvari na svaki dinar od prodaje. Ovo je instrument politike prodaje, zato što *pokazuje sposobnost preduzeća da proizvodi i prodaje rentabilne proizvode*. Neto rentabilnost je indikator da li su proizvodi prihvaćeni na tržištu, ili ih treba zameniti proizvodima, koji će omogućiti veći prinos od prodaje, i rast neto rentabilnosti. Pošto se neto rentabilnost izražava u procentima, dobijene rezultate treba pomnožiti sa 100. Vrednost ovog pokazatelja zavisi od velikog broja faktora, ali standardna vrednost neto rentabilnosti, u tržišnim privredama, iznosi oko 5%. Preduzeća koja politiku prodaje zasnivaju na konceptu veliki promet-mala zarada, imaju neto rentabilnost ispod 5 %. Preduzeća koja ostvaruju neto rentabilnost iznad 5% imaju visoku neto rentabilnost, mada suviše veliki prinos od prodaje može da znači zanemarivanje profita, i interesa vlasnika kapitala.

2. **Prinos na ukupna sredstva** izražava se u procentima, i predstavlja najšire merilo rentabiliteta preduzeća, zato što pokazuje prinos, i vlasnika i kreditora, na ukupno uložena sredstava, tj. na sredstva koja su obezbedili i vlasnici i kreditori. Vrednost ovog pokazatelja, koji *izražava efikasnost korišćenja ukupno uloženih sredstava* (vlasnički kapital ili dug), bez obzira na izvor, zavisi od velikog broja faktora, i razlikuje se od preduzeća do preduzeća.

3. Prinos na vlasnički kapital je odnos između profita, posle oporezivanja, i vlasničkog ili akcionarskog kapitala. Prinos na vlasnički kapital je jedan od osnovnih merila rentabiliteta i efikasnosti upotrebe uloženog kapitala iz ugla vlasnika preduzeća.

Merenje rentabilnosti poslovnih aktivnosti treba da pokaže da li se angažovana sredstava, tj. sredstva sa kojima preduzeće posluje efikasno koriste. Rentabilnost poslovnih aktivnosti izračunava se poređenjem prodaje sa pojedinim vrstama angažovanih sredstava. ***Poređenje prodaje sa angažovanim sredstvima treba da*** pokaže da li su angažovana sredstava dovoljna, i da li mogu da podrže dati nivo poslovnih aktivnosti ***preduzeća***. Najvažniji pokazatelji rentabilnosti poslovnih aktivnosti su:

- **Koeficijent obrta ukupnih sredstava,**
- **Koeficijent obrta osnovnih sredstava,**
- **Koeficijent obrta naplaćenih potraživanja,**
- **Prosečan period naplate potraživanja,**
- **Koeficijent obrta zaliha, i**
- **Prosečno vreme obrta zaliha.**

Koeficijent obrta ukupnih sredstava izražava se kao decimalni broj, i pokazuje koliki se prihod ostvari na svaki dinar uložen u ukupna sredstva. Koeficijent obrta ukupnih sredstava pokazuje da li se ukupna angažovana sredstva efikasno koriste, i da li su angažovana sredstva dovoljna za dati za nivo poslovne aktivnosti.

Koeficijent obrta osnovnih sredstava pokazuje koliki se prihod ostvari na svaki dinar uložen u osnovna sredstva. Koeficijent obrta osnovnih sredstava izražava efikasnost upotrebe osnovnih sredstava, tj. fabrike, zgrada, opreme, mašina i pokazuje njihov stepen iskorišćenosti.

Koeficijent obrta naplaćenih potraživanja naziva se i koeficijentom obrta kupaca, i izražava se kao odnos prodaje i naplaćenih potraživanja. Koeficijent obrta naplaćenih potraživanja

pokazuje efikasnost naplate potraživanja. Visoka vrednost koeficijenta, koji se izražava kao decimalan broj, govori o efikasnoj politici naplate, dok nizak koeficijent obrta govori o niskoj efikasnosti naplate.

Prosečan period naplate potraživanja pokazuje prosečno vreme naplate potraživanja.

Prinos na ukupna sredstva sintetiše parcijalne pokazatelje rentabilnosti i predstavlja celovit izraz rentabilnosti, koji je u skladu sa definicijom rentabilnosti kao sposobnosti preduzeća da sa uloženim sredstvima ostvari najveći profit.¹⁰¹

POKAZATELJI RENTABILNOSTI - 2006

Neto rentabilnost = profit/prodaja = 149 / 3536 = 0,04

Prinos na ukupna sredstva = profit/ukupna sredstva = 149 / 709 = 0,21

Prinos na vlasnički kapital = profit/vlasnički kapital = 149 / 149 = 1

Koeficijent obrta ukupnih sredstava = prodaja/ukupna sredstva = 3536 / 709 = 4,99

Koeficijent obrta osnovnih sredstava = prodaja/osnovnih sredstava = 3536 / 362 = 9,77

Koeficijent obrta naplaćenih potraživanja = prodaja / potraživanja = 3536 / 26 = 136

Prosečan period naplate potraživanja = 365 / koeficijent obrta naplaćenih potraživanja =

¹⁰¹ - prilagođeno prema : Čerović S., Strategijski menadžment turističkih preduzeća, knjiga u pripremi

$$365 / 136 = 2,68$$

Neto rentabilnost * koeficijent obrta ukupnih sredstava = ***prinos na ukupna sredstva*** =

$$\text{profit} / \text{prodaja} * \text{prodaja} / \text{ukupna sredstva} = \text{profit} / \text{ukupna sredstva} = 0,21$$

POKAZATELJI RENTABILNOSTI - 2007

$$\textbf{Neto rentabilnost} = \text{profit} / \text{prodaja} = 2291 / 6460 = 0,35$$

Kada 0,35 pomnožimo sa 100, dobijamo da je neto rentabilnost 35%. To znači da se na svaki dinar od prodaje ostvari profit od 0,35 dinara.

$$\textbf{Prinos na ukupna sredstva} = \text{profit} / \text{ukupna sredstva} = 2291 / 2660 = 0,86$$

Kada 0,86 pomnožimo sa 100, dobijamo da je prinos na ukupna sredstva 86%. To znači da se na svaki dinar uložen u ukupna sredstva ostvari prinos od 0,86 dinara.

$$\textbf{Prinos na vlasnički kapital} = \text{profit} / \text{vlasnički kapital} = 2291 / 2291 = 1$$

Ovde vidimo da je prinos koji su vlasnici ostvarili na vlasnički kapital 100%.

$$\textbf{Koeficijent obrta ukupnih sredstava} = \text{prodaja} / \text{ukupna sredstva} = 6460 / 2660 = 2,43$$

Na svaki dinar uložen u ukupna sredstva ostvari se prihod od 2,43 dinara.

$$\textbf{Koeficijent obrta osnovnih sredstava} = \text{prodaja} / \text{osn.sred} = 6460 / 1867 = 3,46$$

Na svaki dinar uložen u osn.sred. dobija se prihod od 3,46 dinara.

$$\textbf{Koeficijent obrta naplaćenih potraživanja} = \text{prodaja} / \text{potraživanja} = 6460 / 623 = 10,37$$

Vidimo da je efikasnost naplate potraživanja visoka.

Prosečan period naplate potraživanja = 365 / koeficijent obrta naplate potraživanja =

$$365 / 10,37 = 35,20$$

Odavde se vidi da se potraživanja u proseku naplaćuju na svakih 35,20 dana.

Neto rentabilnost * koeficijent obrta ukupnih sredstava = prinos na ukupna sredstva =

$$0,35 * 2,43 = 0,35 * 2,43 = \text{profit} / \text{prodaja} * \text{prodaja} / \text{ukupna sredstva} =$$

$$\text{profit} / \text{ukupna sredstva} = 0,86$$

Odavde se, kao što je i prethodno navedeno, vidi da se na svaki dinar uloženi u

ukupna sredstva zaradi 0,86 dinara, što nam govori da je preduzeće koje analiziramo rentabilno.

b. Projekcije finansijskih izveštaja u budućnosti - budžetiranje

Tabela br. 3 – Bilans stanja sa projekcijom za 2008. i 2009.god.

B I L A N S S T A N J A				
	Iznos u 000din			
	2006	2007	2008	2009
AKTIVA				
A.Stalna imovina	362	1867	3520	7052
I.Neuplaćeni upisani kapital	0	0	0	0
II.Goodwill	0	0	0	0
III. Nematerijalna ulaganja	0	0	0	0
IV.Nekret,postroj,opr.bio.sre	362	1867	3520	7052
1.Nekret.,postr.,oprema	362	1867	3520	7052
2.Investicione nekretnine	0	0	0	0
3.Biološka sredstva	0	0	0	0
V.Dugoročni finans. plasmani	0	0	0	0
1.Učeš.u kapit - akcije banaka	0	0	0	0
2.Ostali dugoročni fin.plasmani	0	0	0	0
B.Obrtna imovina	347	793	993	1850

I.Zalihe	0	0	0	0
II.Stal.sred.namenjena prodaji	0	0	0	0
III.Kratk.potr - plasmani i gotov.	347	793	993	1850
1.Potraživanja	26	623	758	1520
2.Potr.za više pla.porez na dobit	0	0	0	0
3.Kratkoročni fin.plasman	0	0	0	0
4.Gotovinski ekvivalenti i gotov.	321	166	221	308
5.Porez na doda.vred.i AVR	0	4	14	22
IV.Odložena poreska sredstva	0	0	0	0
C.POSL. IMOVINA(A+B)	709	2660	4513	8902
D.GUB. IZNAD VISINE KAP.	0	0	0	0
E.UKUPNA AKTIVA(C+D)	709	2660	4513	8902
F.VANBILANSNA AKTIVA				
PASIVA				
A.KAPITAL	149	2291	4230	6000
I.Osnovni kapital	0	0	0	0
II.Neuplaćeni upisani kapital	0	0	0	0
III.Rezerve	0	0	0	0
IV.Revalorizacije rezerve	0	0	0	0
V.Neraspoređeni dobitak	149	2291	4230	6000
VI.Gubitak	0	0	0	0
VII.Otkupljene sopstvene akc.	0	0	0	0
B.DUG.REZERVIS. I OBAV.	560	369	701	652
I.Dugoročna rezervisanja	0	0	0	0
II.Dugoročni obaveze	0	0	0	0
1.Dugoročni krediti	0	0	0	0
2.Ostale dugoročne obaveze	0	0	0	0
III.Kratkoročne obaveze	560	369	701	652
1.Kratkoročne finans.obaveze	0	0	0	0
2.Obav.po osn. sred.name.pro.	0	0	0	0
3.Obaveze iz poslovanja	477	122	233	204
4.Ost.kratk.obaveze i PVR	20	90	48	67
5.Obav.po osn.por. na dod.vred.	63	54	69	81
6.Obav.po osn.poreza na dobitak	0	103	351	300
IV.Odložena poreska sredstva	0	0	0	0
C.UKUPNA PASIVA(A+B)	709	2660	4931	6652
D.VANBILANSNA PASIVA¹⁰²	0	0	0	0

Tabela br. 4 – Bilans uspeha sa projekcijom za 2008. i 2009. god.

¹⁰² - S.L. Invest d.o.o, Beograd, subagent u franšizi sa Jolly Travel-om, interna dokumentacija

BILANS USPEHA				
	Iznos u 000 din			
	2006	2007	2008	2009
(A)Prihodi i rashodi iz redovnog poslovanja				
I.Posl. prihodi	3536	6460	9690	12597
1.Prih.od prodaje	3536	6460	9690	12597
2.Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	0	0	0	0
3.Povećanje vrednosti zaliha učinaka	0	0	0	0
4.Smanjenje vrednosti zaliha učinaka	0	0	0	0
5.Ostali poslovni prihodi	0	0	0	0
II.Posl. rashodi	3434	4103	5128	6153
1.Nabavna vrednost prodate robe	0	0	0	0
2.Troš.materijala	179	370	444	577
3.Troškovi zarada,naknada i ost.li.rashodi	862	1346	1684	2009
4.Troškovi amortizacije	61	205	254	305
5.Ostali poslovni rashodi rezervisanja	2332	2182	2746	3262
III.Posl.dobitak I-II	102	2357	4562	6444
IV.Posl.gubitak	0	0	0	0
V.Finansijski prihodi	17	0	31	43
VI.Finansijski rashodi	0	0	0	0
VII.Ost.prihodi	59	182	227	272
VIII.Ost.rashodi	0	10	14	17
IX.Dobit pre oporezivanja	178	2529	4806	6742
X.Gubitak pre oporezivanja	0	0	0	0
XI.ND poslovanja koje se obustavlja	0	0	0	0
XII.NG poslovanja koje se obustavlja	0	0	0	0
(B)Dobitak pre oporeziv. III-IV+V-VI+VII-VIII	178	2529	4806	6742
(C)Gubitak pre oporezivanja	0	0	0	0
(D)Porez na dobit	0	0	0	0
1.Poreski rashod perioda	29	239	576	742
2.Odloženi poreski rashod perioda	0	0	0	0
3.Odloženi poreski prihod perioda	0	0	0	0
(E)Isplaćena lična primanja poslodavcu	0	0	0	0
(F)Neto Dobitak	149	2291	4230	6000
(G)Neto gubitak				
(H)ND koji pripada manjinskim akc.	0	0	0	0
(I)ND koji pripada vlasnicima matič.prav.lica.	0	0	0	0
(J)Zarada po akciji	0	0	0	0
1.Osnovna zarada po akciji	0	0	0	0
2.Umanjena zarada po akciji ¹⁰³	0	0	0	0

¹⁰³ - S.L. Invest d.o.o, Beograd, subagent u franšizi sa Jolly Travel-om, interna dokumentacija



Tabela br.5.

**Raspored prodaje aranžmana po
destinacijama**

	2007	2008
Turska	2500	4000
Grčka	1500	2500
Egipat	1100	1000
Španija	560	900
Hrvatska	500	770
Crna Gora	300	520
Ukupno	6460	9690

U ovoj tabeli prikazano je opisno kako se kreće prodaja turističkih aranžmana po destinacijama između dve kalendarske godine date kao bazne, uz pretpostavku porasta prodaje od 50%.

ZAKLJUČAK

Na osnovu istraživanja može se zaključiti sledeće:

1. Relativno veliki deo domaćeg i međunarodnog turističkog prometa i dalje se odvija kroz posredničku ulogu turističkih agencija. Ovi privredni subjekti su **omogućili značajnom broju potencijanih turista da se uključe u šira turistička kretanja. Mnoga putovanja bi za veliki broj potencijanih putnika bila nedostižna da nije putničkih agencija.** Informacije koje se daju potencijalnim turistima su, po pravilu besplatne, ali je, u procesu komuniciranja sa klijentom, značaj od davanja tačnih, preciznih i ažurnih informacija, izuzetno veliki. U ovoj činjenici leži i šansa za budući opstanak tradicionalnih u borbi sa konkurencijom u vidu 'on-line' agencija koje posluju putem interneta.
2. ***Turistička industrija podrazumeva visok stepen kontakata i koordinacije između zaposlenih i potrošača. Totalni kvalitet ne može da se postigne nikada. Zaposleni će praviti greške i sistemi će padati. Težnja za kvalitetom je put koji se nikada ne završava, ali danas je to put kojim moraju ići sve uspešne kompanije turističke industrije. Kroz programe totalnog kvaliteta menadžeri teže da eliminišu nedostatke i povećaju percepciju gostiju o kvalitetu proizvoda.***
3. Na savremenom turističkom tržištu dešavaju se takve promene da zahtevi i potrebe turista postaju sve stroži i kompleksniji. Turistička agencija ove nove, sofisticirane, obrazovane, iskusne turiste, može zadovoljiti samo ako poseduje **široku paletu različitih proizvoda i visok nivo kvaliteta usluga. Da bi opstala i uspela na dugi rok, ona mora biti sposobna da zadovolji potrebe svojih sadašnjih i potencijalnih putnika.** Zato se agencije ne bave proizvodnjom i prodajom turističkih usluga, već zadovoljenjem potreba svojih korisnika. **Stav, odnosno mišljenje o tome koliko su usluge jedne turističke agencije kvalitetne, turista formira pre, u toku putovanja, za vreme boravka na destinaciji i po povratku sa putovanja.**
4. *Najšire prihvaćen model dimenzija kvaliteta usluge je **SERQUAL**, koji kao osnovne dimenzije kvaliteta usluge ističe: **pouzdanost, odgovornost, sigurnost, empatiju i opipljivost.***

Specifičnost turističkog proizvoda zahteva da se standardizaciji kvaliteta podvrgnu svi učesnici u pružanju usluga. Putovanje u celini mora da bude osmišljeno tako da ne liči na prosto ređanje usluga, već tako da putniku pruži zadovoljstvo, zanimljivog i atraktivnog doživljaja. **Zadovoljstvo korisnika (turista) predstavlja jedan od ključnih faktora postizanja konkurentске prednosti turističkih agencija.**

5. *Upravljanje totalnim kvalitetom (TQM – Total Quality Management) je pristup u čitavoj organizaciji čiji je cilj kontinuirano poboljšavanje kvaliteta svih organizacionih procesa, proizvoda i usluga. Totalni kvalitet je ključ u stvaranju vrednosti i zadovoljstva kupaca. Stoga misija modernog turističkog preduzeća mora biti kreiranje i isporučivanje dodatne vrednosti (vrednosti plus) potrošačima. Koncept Totalne satisfakcije potrošača znači da proizvod/usluga kontinuirano i u potpunosti ispunjava zahteve i želje potrošača.* Za oba ova koncepta je zajedničko to što standard/meru tržišne uspešnosti preduzeća nalaze u najvišem mogućem stepenu zadovoljavanja i ispunjavanja potrošačkih želja i zahteva. Jedino kompanije koje ih istovremeno primenjuju mogu računati na uspeh na tržištu.
6. One kompanije koje uspešno daju odgovor na ključno pitanje : ***koliko bi trebalo da ulagati u izgradnju odnosa sa kupcima, a da troškovi ulaganja u izgradnju odnosa ne nadmaše korist koja će se kasnije od nje izroditi,*** će na pravi način balansirati između cena koštanja proizvoda/usluga i profita koji od poslovanja očekuju na duži rok. **Poznavanje svojih potrošača pomaže da se izdvoje oni sa kojima se žele razvijati i vremenom ojačavati odnosi.** *Studije su pokazale da je 4 -6 puta skuplje kreirati novog potrošača nego održati postojećeg.* Pokazalo se u praksi da je zadržavanje potrošača mnogo isplativije od privlačenja novih i ono se postiže na dva načina: **isporučivanjem superiorne vrednosti potrošačima i partnerskim odnosom sa potrošačima.**
7. Satisfakcija potrošača kupovinom zavisi od performansi proizvoda u poređenju sa očekivanjima kupaca. Potrošač može da iskusi različite stepene satisfakcije. Ako su performanse proizvoda ispod potrošačevih očekivanja, potrošač ostaje nezadovoljan. Ako se performanse poklope sa očekivanjima, potrošač je zadovoljan. Ako performanse nadmaše očekivanja, potrošač je veoma zadovoljan ili oduševljen. ***’Lojalnost potrošača odnosi se na ponovnu kupovinu i preferenciju proizvoda i usluga na trajnoj osnovi koji obezbeđuju stabilnost poslovanja i profit preduzeća u dužem periodu.’ Ne treba svi potrošači da misle da jedno turističko preduzeće ima kvalitetan proizvod. Jedini koji treba da smatraju da turističko preduzeće ima kvalitetan proizvod su oni koje preduzeće želi da opslužuje. Na današnjem tržištu, žestoke konkurencije, kompanije moraju da prihvate marketing filozofiju. One moraju da osvoje potrošače i da se bore sa konkurencijom. Lojalni potrošači kupuju od biznisa kojima su lojalni češće nego nelojalni potrošači. Oni takođe kupuju i širu paletu proizvoda. Kao rezultat, istraživači tvrde da izgradnja odnosa sa potrošačima treba da bude strategijski fokus većine uslužnih firmi. Smanjeni troškovi za marketing su rezultat toga što je potrebno manje novca za marketing da se održi potrošač nego da se kreira novi, kao i zbog toga što se novi potrošači kreiraju zahvaljujući pozitivnoj usmenoj propagandi lojalnih potrošača.***
8. **Menadžment odnosa sa potrošačima (CRM)** omogućava kompanijama da prikupe informacije koje su im potrebne da kreiraju ***detaljne profile potrošača*** koje zatim mogu

da koriste u primeni marketing strategija baziranih na personalizovanim ponudama. **Podaci o klijentima** su od neprocenjive vrednosti; jednom kada se prikupe, sve što kompanija treba da uradi je da ih stavi u upotrebu da bi svoje marketing napore učinila što više ciljanim i efektivnim. **Cilj CRM-a (Menadžmenta odnosa sa potrošačima) je da prikupi što je moguće više informacija o klijentima, i da kombinuje ove delove informacija u targetirane, personalizovane prve korake u cilju privlačenja i zadržavanja klijenata i ohrabrivanja istih da što više troše.**

9. **Turističke agencije se, u savremenim tržišnim uslovima, bore da prežive jer su novi konkurenti narušili njihov tradicionalni model poslovanja,** tj. povećan je broj usluga koje se mogu jednostavno rezervisati putem interneta : rezervisanje leta, sobe u hotelu, rent-a-car-a. Suštinska kompetencija turističkih agencija sadašnjosti, a i budućnosti, koja ih razlikuje od konkurencije na internetu, mora biti njihova savetodavna usluga. Da bi izgradile biznis model koji se bazira na ovoj prednosti, one moraju da računaju na slabosti internet kanala.
10. Rešavanje eventualnih žalbi potrošača pomaže da se klijenti bolje upoznaju i da se kreira usluga koja će biti najpribližnija njihovim očekivanjima. **Ono što uspešne firme izdvaja od ostalih može biti način na koji se oporavljaju od propusta u usluzi.** Sledstveno tome, postupanje sa žalbama je kritičan zadatak za menadžere usluga, i iako izgleda paradoksalno, najveći interes za kompanije bi bio da ohrabre potrošače da se žale, a zatim da na pravi način reaguju na ponašanje prilikom žalbi. Uvođenjem ISO standarda i u ovu oblast svetskog biznisa i efektivno sprovedenim postupcima, **ide se ka povećanju poverenja u poslovanje organizacije i stvarnu primenu principa usmerenosti na korisnika.** Ako se tome pridoda i učešće adekvatno obučenog osoblja, borba za zadovoljnog, lojalnog korisnika mogla bi biti značajno olakšana. Najveća vrednost **Standarda ISO/DIS 10018 : 2002** ogleda se u tome što on omogućava da se ostvari čvrsta veza između korisnika i organizacije.
11. **Budžetiranje i finansijska kontrola** su od velike pomoći u analiziranju poslovanja u prošlosti i, na osnovu toga, *preduzimanju pravih poteza u poslovanju,* kako bi nosioci turističke industrije *bili što konkurentniji i profitabilniji u budućnosti.*
12. Očekuje se da će se i turističke agencije i organizatori putovanja u smislu uvođenja 'programa učestalih potrošača' ugledati na hotele (frequent guests), avio-kompanije (frequent flyer) i rent-a-car preduzeća (frequent user) i osmisliti **sopstvene programe lojalnosti potrošača,** jer one su jedine kod kojih takva strategija još uvek nije u potpunosti zaživela. Da bi se potrošači podsticali na lojalnost, u turističkim agencijama mogu se preduzimati sledeće mere : nagrađivanje potrošača kroz nagradne igre, davanje posebnih popusta za putovanje u određenim periodima i na određene destinacije, slanje kataloga i kupona za uplate do određenog datuma, motivisanje dece jedne porodice da posle roditelja i ona koriste usluge iste agencije, slanje čestitki za rođendane i praznike na kućnu ili e-mail adresu, formiranje klubova lojalnih potrošača, itd.

Generalna hipoteza istraživanja ovog Master rada koja glasi : ***Orijentacija na potrošače obezbeđuje turističkoj agenciji konkretne prednosti, koje rezultiraju povećanjem profitabilnosti, rastom prihoda, povećanjem satisfakcije i kreiranjem lojalnosti potrošača***, je prema rezultatima istraživanja u potpunosti dokazana kroz objašnjenje činjenice da kvalitetne proizvode, tj. usluge turističke agencije mogu kreirati jedino ako kontinuirano istražuju svoje ciljno tržište. Na taj način će na osnovu *iskazanih i otkrivanja skrivenih želja i potreba potrošača*, formirati usluge koje se najbolje uklapaju u njihove preferencije, lični koncept, životni stil. Napred navedeno dovodi do *učestale potrošnje koja je uslovljena kontinuiranom satisfakcijom*, navikavanja na brend i kreiranje lojalnosti kod klijenata koji su odabrani kao vredni da budu opsluživani od strane agencije. Dakle, kao što ***potrošači biraju agenciju*** kojoj će pokloniti poverenje, tako ***i agencija bira klijente*** sa kojima želi da sarađuje i kreira odnose na duge staze. U ovome se ogleda ***obostrana korist i zadovoljstvo***.

Posebne i pojedinačne hipoteze istraživanja ovog Master rada su, takođe, prihvaćene. Objašnjena je važnosti ***kreiranja vrednosti za potrošača*** na osnovu postizanja, praćenja i održavanja ***kvaliteta turističkih usluga*** kao složenog procesa u kome učestvuje veliki broj aktera u poslovnoj mreži. Svi zaposleni u turističkim agencijama treba da se vode determinantama kvaliteta jer jedino tako mogu da budu na dobrom putu isporučivanja ***'vrednosti plus'*** svojim potrošačima. Svi navedeni potezi usmereni su ka obezbeđivanju *putovanja koje turisti doživljavaju kao jedinstveno iskustvo*. Istovremeno, klijenti se mogu najbolje upoznati kroz stvaranje kvalitetnih ***baza podataka***, koje su za turističko preduzeće koje želi da bude lider na tržištu od neprocenjive vrednosti. To ujedno determiniše ***orijentisanost turističkih agencija ka stvaranju dodatnih koristi za potrošače***. Jer, samo ***oduševljeni potrošači*** će se ponovo vratiti. Oni koji se sretnu sa prosečnom uslugom, koju mogu naći i u nekoj drugoj turističkoj agenciji, imaju malih ili uopšte nemaju izgleda da postanu lojalni. Jedino ***lojalni potrošači***, oni koji se uvek iznova vraćaju uslugama svoje omiljene turističke agencije, ***pozitivnom usmenom propagandom*** za nju obavljaju ***partnerske akcije*** na polju širenja kruga njenih ***klijenata***, svojim ponovnim kupovinama utiču i na ***rast profita agencije na duži rok***. Sledstveno tome, istraživanjem je potvrđena i poslednja navedena, ali ne manje važna posebna hipoteza istraživanja ovog Master rada, koja glasi : ***Lojalnost potrošača je jedan od preduslova opstanka turističkih agencija u turbulentnom okruženju promena na savremenom turističkom tržištu***.

LITERATURA

1. Unković S., Zečević B., Ekonomika turizma, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2007.

2. Živković R., Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, Univerzitet Singidunum, Fakultet za Turistički i Hotelijerski Menadžment, Beograd, 2007.
3. Kotler P., Bowen J.T., Makens J.C., Marketing For Hospitality and Tourism, fourth edition, Prentice Hall, Pearson International Edition, 2003.
4. Unković S., Čačić K., Bakić O., Savremena kretanja na turističkom tržištu, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2002.
5. Spasić V., Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja, Univerzitet Singidunum, Fakultet za Turistički i Hotelijerski Menadžment, Beograd, 2006.
6. Rajković D., Milićević I., Kvalitet usluga turističke agencije, Festival kvaliteta 2007, 34. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac, 08 - 11. maj 2007.
7. Pizam A., Mansfeld Y., Consumer Behavior in Travel and Tourism, The Haworth Hospitality Press, 1999.
8. Bakić O., Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd, 2005.
9. Uzelac V., dipl.oec, BONEX Inženjering, Beograd, 2006.
10. Čačić K., Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
11. Crosby P., Quality is Free, New York : Mentor, 1980.
12. Reichheld F.Frederick, Learning From Customer Defecions, Harvard Business Review, 1996.
13. Michael J.Lanning, Delivering Profitable value (Oxford, U.K.: Capstone, 1998).
14. Larry Selden, Geoffrey Colvin, ``What Customers Want``, Fortune, 2003.
15. Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L., A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing, 1985.
16. Simon Knox, Stan Maklan, Competing on Value : Bridging the Gap Between Brand and Customer Value (London, U.K. : Financial Times, 1998).
17. Buzzell R., Gale B., The PIMS Principle, New York : Free Press, 1987.
18. Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., Osnovi marketinga, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2005.
19. Maričić B., Ponašanje potrošača, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2005.

20. Hamović V., Kvalitet usluga i zaštita potrošača u turizmu, IGP Besjeda, Banja Luka, 2004.
21. Susan Fournier, David Glenmick, ``Rediscovering Satisfaction``, Journal of Marketing, 1999.
22. Jeffrey Gitomer, Customer Satisfaction is Worthless : Customer Loyalty is Priceless : How to Make Customers Love You, Keep Them Coming Back and Tell Everyone They Know (Austin, TX : Bard Press, 1998).
23. Peter R.Peacock, ``Data Mininig in Marketing : Part 1``, Marketing Management, 1998.
24. Veljković S., Marketing usluga, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2007.
25. Kotler P., Keller P., Marketing Menadžment, 12ed - prevod, Data Status, Beograd, 2005.
26. Kotler P., Upravljanje Marketingom, 9.izdanje, Mate d.o.o, Zagreb, 2001.
27. Lufthansa Miles & More – Our Way of saying Thank You, 06/96.
28. Claude Peloquin, The Evolving Role of Travel agents, 20. oktobar 2004, www.tourismintelligence.ca/author/claude
29. Ellin, Abby. "Happy Returns for Travel Agents," The New York Times [www.nytimes.com], July 3, 2007.
30. Bellstrom, Kristen. "Travel Agents Are Staging a Comeback," SmartMoney [www.smartmoney.com], May 17, 2007.
31. Charollois, Philippe. "À nouvelles agences... nouvelles méthodes," L'Écho Touristique, 2007.
32. Lehmann, Simon, "Best Practices in CRM & Personalisation, 1 to 1 Marketing @ Interhome," PhoCusWright conference – ITB Travel Technology, Berlin, March 8, 2007
33. Alegre, Joaquin and Catalina Juaneda. "Destination Loyalty: Consumers' Economic Behaviour," Annals of Tourism Research, Vol. 33, No. 3, 2006.
34. HotelMarketing.com. "Survey: 2006 Consumer Trends in Affluence & Luxury," June 23, 2006.
35. Weiner Escalera, Karen. "Luxury Travel Now And What's Next III," Smith Travel Research, May 2006.

36. Chipkin, Harvey, "Spa-centric Hotels Part of an Evolving Trend", www.veilletourisme.ca, 20. septembar 2006.
37. Gebhart, Fred, "Private Jet Travel Taking Off in All Directions", www.veilletourisme.ca, 20. septembar 2006.
38. Thomas Cook. "Thomascook.hit!" Press Releases, November 2, 2005.
39. Skidmore, Jeremy. "First Choice Set To Follow Thomson with 7% Commission," ABTA Convention Special Report, November 25, 2006.
40. McCollough M.A., Berry, L.L., Yadav, M.S. (2000), An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery, *Journal of Service Research*, 3(2).
41. Smith A.K., Bolton R.N. (1998), An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters, *Journal of Service Research*, 1 (1).
42. Smith A.K., Bolton R.N., Wagner J. (1999), A model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research*, 36.
43. Tax S.S., Brown S.W., Chandrashekar M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences. *Journal of Marketing*, 62.
44. Tax S.S., Brown S.W., "Recovering and learning from Service Failures", *Sloan Management Review*, 1998.
45. Cristopher W.L.Hart, Hampton Inn Guests Satisfied with Satisfaction Guarantee, *Marketing News* 25, 1991.
46. Cristopher W.L.Hart, Extraordinary Guarantees : A New Way to Build Quality Throughout Your Company & Ensure Satisfaction for Your Customers, 1993.
47. Shaw Stephen, Airline Programs Fly to New Heights, *Strategy*, Canada, 1999.
48. How Hilton Honors Its Loyal Customers (cover story), *Target Marketing*, 2000, Vol.23, Issue 11.
49. Ljubojević Č., *Marketing usluga*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, 2004.
50. Lovreta S., Končar J., Petković G., *Kanali marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.
51. Stephen S.Hall, *Quality Assurance in the Hospitality Industry*, Milwaukee, WI : ASQC Quality Press, 1990.

52. Čerović S., Strategijski menadžment turističkih preduzeća, knjiga u pripremi
53. William A.Sheridan, When customers leave, Small Business Reports, 1994.
54. Leonard L. Berry i A. Parasuraman, Marketing Services : Competing through quality (New York : Free Press, 1991).
55. Palmer Adrian, Principles of Services Marketing, 4th edition, Mc Graw HillPublishing Company, England, 2005.
56. James H.Donelly, Jr., Leonard L. Berry, Thomas W. Thompson, Marketing Financial Services – A Strategic vision (Homewood, IL : Dow Jones – Irwin, 1985).
57. Michael J.Lanning, Lynn W.Philips, Strategy Shifts Up a Gear, Marketing, 1991.
58. Leonard Morgan, 'The Importance of Quality', Perceived Quality of Products, Services and Stores, New York; Lexington Books, 1984.
59. Bernd H.Schmitt, Customer Experience Management (New York : John Wiley & Sons, 2003).
60. Carol Krol, Case Study : Club Med Uses E-mail to Pitch Unsold, Discounted Packages, Advertising Age, 1998.
61. Suzy Fox, ``Emotional Value : Creating Strong Bonds With Your Customers``, Personnel Psychology, 2001.
62. Lovelock, Christopher, Wirtz Jochen, Services Marketing, 5th edition, Pearson Education International, 2004.
63. Schwabe G., Novak J., Aggeler M., Designing the Tourist Agency of the Future, 21st Bled eConference, eCollaboration : Overcoming Boudaries through Multi-Channel Interaction, June 15-18,2008; Bled, Slovenia
64. Vranešević, T., Upravljanje zadovoljstvom klijenta, Golden marketing, 2000.
65. Drucker P., Management: Tasks, Responsibilities and Practices, 1973.
66. Porter, M., Competitive advantage, Free Press, 1985.
67. Dragin A., Doktorska disertacija 'Međunarodna krstarenja koridorom 7 i nautički turizam Srbije', Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, 2008.

Neautorizovani izvori :

1. S.L. Invest d.o.o, Beograd, subagent u franšizi sa Jolly Travel-om, interna dokumentacija
2. Privredna komora Beograd, interna dokumentacija
3. Boston Consulting Group, beleška, datum izdanja nepoznat
4. ISO/DIS 10018:2002 Complaints handling – Guidelines for organizations
5. 'Quality in Europe', Work Study, 1993, str. 30.
6. 'Quality : The U.S.Drives to Catch Up', Business Week, 1982, str. 68.
7. WTO, Quality in Tourism : a conceptual framework / Standards

Elektronski izvori :

1. www.prenhall.com/kotler
2. www.mcdonalds.com/corporate
3. www.hotelmarketing.com
4. www.relationshipmarketing.com
5. www.colloquy.com
6. www.thebluefish.com
7. www.iso.ch
8. www.yuta.co.yu
9. www.hotel-online.com
10. www.cruisemates.com
11. www.isu.uzh.ch/marketing/research/diplomarbeit/CRMimTourismus.pdf
12. www.clubmed.com
13. www.wikipedia.org
14. www.wiktionary.org

15. www.holidaycheck.de
16. www.myswitzerland.com
17. www.cruisedirectonline.com
18. www.merr.sr.gov.yu/sektori/turistickainspekcija.php?lang=lat

PRILOG

Izveštaj o rezultatima rada Turističke inspekcije u Srbiji

Rezultati rada u prvom kvartalu

U prvom kvartalu 2008. godine inspektori Sektora turističke inspekcije izvršili su 7.035 kontrola od čega 184 kontrole turističke delatnosti i 5.527 kontrola ugostiteljske delatnosti uključujući 1.278 kontrola izvršenja rešenja, kao i 46 kontrola skijališta. U

turističkoj delatnosti 82 kontrole je izvršeno kod organizatora turističkih putovanja-turističkih agencija, 84 kontrole kod posrednika i 3 kontrole turističkih vodiča i animatora, a u ugostiteljskoj delatnosti izvršeno je 702 kontrole kategorisanih objekata i 4.825 kontrola nekategorisanih objekata.

Inspektori su doneli 1.550 upravnih mera od čega 1.145 rešenja o otklanjanju nedostataka, 361 rešenje o privremenoj zabrani rada i 44 zaključka o pečaćenju objekata.

U kontrolama je utvrđena protivpravno stečena imovinska korist zbog bespravnog rada u iznosu od 1.304.375,00 dinara, kao i da davaoci usluga smeštaja nisu u budžet lokalne samouprave izvršili uplatu sredstava boravišne takse u iznosu od 17.258.000,00 dinara.

Inspektori su preduzeli i 1.352 kaznene mere i to: izrečeno je i na licu mesta naplaćeno 29 novčanih kazni u iznosu od 160.000,00 dinara, podnet je 1.321 zahtev za pokretanje prekršajnog postupka, 1 prijava za krivično delo i 1 prijava Sudu časti.

Turistička inspekcija je primila 286 prijava građana koje su rešavane po prioritetu i to 239 za ugostiteljstvo i 47 za turističke agencije. Kod opravdanih prijava protiv turističkih agencija, principom medijacije, inspekcija je ostvarila da su u 41 slučaju agencije putnicima vratile ukupno 405.780,00 dinara za ugovorene i plaćene a neizvršene ili nepotpuno izvršene usluge.

Moramo uzeti u obzir da pored navedenog broja žalbi daleko veći broj nikada i ne stigne do inspekcije jer se rešava direktno između nezadovoljnog korisnika i same agencije.

Pored turističke inspekcije žalbama putnika i njihovim rešavanjem bavi se i YUTA-Nacionalna asocijacija turističkih agencija koja sa jedne strane garantuje ispunjenje uslova putovanja korisnicima usluga i time povećava poverenje putnika u agenciju članicu, a sa druge strane štiti korisnike mogućnošću arbitraže sa agencijom.

Rezultati izvršenih kontrola u prvom kvartalu 2008. godine¹⁰⁴

1.	Izvršeno kontrola	7.035
----	--------------------------	-------

¹⁰⁴ - www.merr.sr.gov.yu/sektori/turistickainspekcija.php?lang=lat

1.1.	Turistička delatnost - kontrola organizatora turističkih putovanja - kontrola posrednika turističkih putovanja - kontrola usluga turističkih vodiča i animatora - kontrola usluga nautičkog turizma - ostale kontrole turističke delatnosti	184 82 84 3 / 15
1.2.	- kontrole skijališta	46
1.3.	Ugostiteljska delatnost	5.527
	Kontrole kategorisanih objekata - kontrola hotela - kontrola motela - kontrola pansiona - kontrola apartmana - kontrola kampova - kontrola restorana - kontrola kuća, stanova i soba za spavanje	702 166 9 1 33 / 16 477
	Kontrola nekategorisanih objekata - kontrola konačišta i prenočišta - kontrola ostalih objekata za jelo i piće	4.825 343 4.482
1.4.	- kontrole izvršenja rešenja	1.278

2.	Upravne mere	1.550
	- rešenje o otklanjanju nedostataka	1.145
	- rešenje o privremenoj zabrani rada	361
	- zaključci o pečaćenju objekta	44
2.1.	- utvrđena protivzakonita imovinska korist	1.304.375,00
2.2.	- iznos neuplaćene boravišne takse	17.258.000,00
3.	Prijave građana	286
	- broj prijava građana za ugostiteljstvo	239
	- broj prijava građana za turističke agencije	47
3.1.	Medijacije (tur.agencija-inspektor-putnik)	
	- broj medijacija	41
	- ukupan iznos koji su agencije vratile putnicima	405.780,00
4.	Kaznene mere	1.352
	- broj mandatnih kazni	29
	- iznos naplaćenih mandatnih kazni	160.000,00
	- broj zahteva za pokretanje prekršajnog postupka	1.321
	- broj prijava za privredne prestupe	/
	- broj prijava za krivična dela	1
	- broj prijava Sudu Časti	1

Za kraj dela o radu Sektora turistične inspekcije šematski je prikazan sam proces podnošenja žalbe.

