



Departman poslediplomskih studija

Magistarska teza

**KVALITET USLUGA I SATISFAKCIJA
POTROŠAČA U TURIZMU**

Mentor:
Prof.dr. Radmila Živković

Kandidat:
Nataša Sekulović

Beograd, 2009.

MENTOR:

Prof.dr. Radmila Živković
vanredni profesor Univerziteta Singidunum

ČLANOVI KOMISIJE:

Prof.dr. Slobodan Unković
profesor emeritus Univerziteta Singidunum

Prof.dr. Branko Maričić
redovni profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu

KVALITET USLUGA I SATISFAKCIJA POTROŠAČA U TURIZMU

Apstrakt

Kvalitet je danas, u uslovima izražene konkurencije i sve većeg rasta zahteva potrošača, postao jedan od ključnih faktora opstanka na tržištu. Kvalitet usluge u turizmu se posmatra sa aspekta potrošača, odnosno njegovih očekivanja. Obezbeđivanjem kontinuiranog i potpunog kvaliteta usluge, postavljaju se preduslovi za postizanje satisfakcije potrošača (korisnika usluga), pa se u tom smislu obezbeđivanjem željenog kvaliteta za potrošače i njihovom satisfakcijom postižu brojne konkurentske prednosti. U turistički razvijenim zemljama uveliko je u primeni sistem potpunog upravljanja kvalitetom (TQM-Total Quality Management). Ovaj sistem predstavlja filozofiju koja prožima celu organizaciju i podrazumeva čitav niz aktivnosti koje je potrebno preduzimati u obezbeđivanju kvaliteta. Te aktivnosti preduzimaju kako menadžment i svi zaposleni u organizaciji, tako i dobavljači i svi partneri van nje koji su na direktan ili indirektan način uključeni u lanac vrednosti u turizmu. Obezbeđivanje kvaliteta se postiže primenom standarda poslovnih operacija (internih i eksternih) koji garantuju da će se usluge pružati na očekivani način.

U tom smislu se analizira odnos kvaliteta usluge i satisfakcije korisnika i predstavljaju neki od najznačajnijih metodi merenja satisfakcije potrošača. Zadovoljni potrošači predstavljaju dugoročni izvor prihoda za preduzeća turističke privrede, kako pozitivnom propagandom koju vrše, čime utiču na nove, potencijalne potrošače, tako i ponovljenim kupovinama u dužem periodu. U cilju ostvarivanja uspešnih dugoročnih odnosa, analizira se koncepcija upravljanja odnosima sa potrošačima (CRM - Customer Relationship Management).

Ključne reči: kvalitet usluga u turizmu, upravljanje kvalitetom usluga u turizmu, potpuno upravljanje kvalitetom (TQM), standardi usluga u turizmu, satisfakcija potrošača u turizmu, merenje satisfakcije, upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM)

SERVICE QUALITY AND CONSUMER SATISFACTION IN TOURISM

Abstract

Quality, in today's conditions of strong competition and ever more demanding consumers, is one of the key factors of survival on the market. Quality of services in tourism is being observed from the aspect of the consumer, i.e. his expectations. Assurances of continuous and full service quality are preconditions to achieve consumer satisfaction. In that sense, by assuring the wanted quality to the consumer and with their satisfaction, many competitive advantages are achieved. In countries where tourism is developed, the system of Total Quality Management – TQM is widely applied. This system represents a philosophy that permeates the entire organization and requires a set of activities to be implemented in order to assure quality. The management, employees, suppliers and all partners of the organization, which are directly or indirectly involved into the value chain in tourism, are implementing these activities. The assurance of quality is achieved through implementation of business operations standards (internal and external) that guarantee that services shall be provided in the expected manner.

In that sense, the relationship between service quality and satisfaction of the user is analysed as one of the most important methods of measurement of consumer satisfaction. A satisfied consumer is a long term source of income for the company in the tourism industry. This consumer induces new potential consumers with positive propaganda and repeats its purchases for a long period of time. With the objective to establish successful long-term relationships, the concept of Customer Relationship Management – CRM is analysed.

Key words: service quality in tourism, service quality management in tourism, Total Quality Management, service standards in tourism, consumer satisfaction in tourism, satisfaction measurement, Customer Relationship Management.

SADRŽAJ:

UVOD.....	1
1. KVALITET USLUGA U TURIZMU	4
1.1 Definisanje kvaliteta u uslužnim delatnostima.....	4
1.2 Karakteristike usluga u turizmu.....	9
1.3 Kvalitet usluga u turizmu	10
1.4 Odrednice kvaliteta usluga u turizmu	15
2. UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGA U TURIZMU	19
2.1 Razvoj sistema upravljanja kvalitetom	19
2.2 Sistem potpunog upravljanja kvalitetom (Total Quality Management – TQM) 21	
2.3 Sistem potpunog upravljanja kvalitetom u turizmu	23
2.4 Principi sistema potpunog upravljanja kvalitetom - TQM.....	25
2.5 Faze implementacije sistema potpunog upravljanja kvalitetom	29
2.6 Potpuno upravljanje kvalitetom u malim preduzećima.....	30
2.7 Uloga zaposlenih u obezbeđivanju kvaliteta.....	33
3. STANDARDIZACIJA USLUGA KAO OSNOVA KVALITETA U TURISTIČKOM POSLOVANJU	35
3.1 Standardi usluga u preduzećima turističke privrede	35
3.2 Interni standardi	36
3.2.1 Interni standardi kao komponenta strategijskog upravljanja u preduzeću	37
3.2.2 Interni standardi na primeru hotela HYATT REGENCY BEOGRAD	38
3.3 Eksterni standardi.....	41
3.3.1 Kategorizacija i klasifikacija hotela	41
3.3.2 ISO standardi	42
3.3.3 Prednosti primene ISO standarda u hotelijerstvu	48
3.3.4 HACCP sistem - Kvalitet hrane u ugostiteljskim objektima	49
3.3.5 Malcom Baldrige National Quality Award	50
3.3.6 Evropska nagrada za kvalitet (European Quality Award)	54
3.3.7 Ekološki standardi	56
3.3.8 Priznanje YUTA KVALITET PLUS	58
4. SATISFAKCIJA POTROŠAČA U TURIZMU	60
4.1. Definisanje orijentacije prema potrošačima.....	60
4.2 Odnos između satisfakcije i očekivanja potrošača.....	66
4.2.1. Faktori koji se odnose na ponuđača usluga	67
4.2.2.Faktori koji se odnose na potrošača.....	68
4.2.3.Faktori koji se odnose na treća lica	70
4.3 Kreiranje vrednosti za potrošače	71
4.3.2. Lanac vrednosti.....	73
4.3.3 Lanac vrednosti u turizmu	74
4.4 Odnos kvaliteta i satisfakcije potrošača	77
4.5 Implikacije satisfakcije potrošača na poslovne rezultate	78
4.6 Posledice nezadovoljstva potrošača po preduzeće	83
5. MERENJE SATISFAKCIJE POTROŠAČA U TURIZMU.....	90
5.1 Metodologija prikupljanja podataka za analizu satisfakcije potrošača.....	91
5.2 Indirektni i direktni metodi merenja satisfakcije potrošača	94
5.2.1 Indirektni metodi	95
5.2.2 Direktni metodi.....	97

5.2.2.1 Critical Incident Technique (Metod kritičnog događaja)	98
5.2.2.2 Problem Detection System (Sistem otkrivanja problema)	99
5.2.2.3 PIMS - Profit Impact of Market Strategy (Uticaj na dobit tržišne strategije)	99
5.2.2.4 Customer Satisfaction Survey – CSS (Istraživanje satisfakcije potrošača)	100
5.2.2.5 Kano model.....	101
5.2.2.6 Blueprinting (Glavna nit).....	104
5.2.2.7 SERVQUAL model	105
6. UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA	113
POTROŠAČIMA (CRM)	113
6.1 Odnos sa potrošačima i CRM	113
6.2 CRM Strategija.....	114
6.2.1 Tehnološka arhitektura	115
6.2.2 Sadržaji i usluge.....	116
6.2.3 Odnosi sa potrošačima.....	117
6.3 CRM primena i problemi	121
6.4 CRM u turizmu	122
6.4.1 Primer Thomas Cook.....	124
6.4.2 Primer Lufthansa	124
6.4.3 Primer Ventaglio.....	125
ZAKLJUČAK:	130
LITERATURA.....	133

UVOD

U magistarskom radu obuhvaćena su pitanja vezana za nivo kvaliteta usluga u turizmu. To traži kreiranje takvih strategija marketinga i menadžmenta u turističkim preduzećima koje mogu da pruže odgovore na izazove globalnog tržišta sa ciljem satisfakcije potrošača. Imajući u vidu vezu između prodaje, kvaliteta usluga, zadovoljstva potrošača i profita, osnovni **cilj istraživanja** predstavlja *definisanje uloge kvaliteta na stepen potrošačevog zadovoljstva pruženom uslugom*. Orijentacija na potrošače je centralni aspekt savremenog menadžmenta i marketinga i ne sme biti redukovana na površan odnos. Stoga, svi naponi turističkih preduzeća i drugih organizacija moraju da se koncentrišu na identifikaciju potreba potrošača i razvoj i isporuku proizvoda i usluga koje potrošač očekuje. Obezbeđenje visokog kvaliteta, održavanje stalnog kontakta, kreiranje programa nagrađivanja koji će stimulisati potrošače i formiranje strateških alijansi i partnerstva su zato nophodan preduslov uspešnog poslovanja svakog preduzeća i organizacije na turističkom tržištu.

U istraživanju se pošlo od sledećih hipoteza:

- Konceptija kvaliteta u turizmu omogućava da se ostvare dugoročni ciljevi preduzeća, kao i satisfakcija potrošača kroz isporučenu vrednost;
- Standardi kvaliteta predstavljaju garanciju ukupnog kvaliteta u turizmu;
- Orijentacija na potrošače obezbeđuje turističkom preduzeću konkurentnu prednost, povećanje profitabilnosti, rast prihoda i povećanje zadovoljstva potrošača.

Za proveru navedenih hipoteza, a u skladu sa osnovnim ciljem ovog rada, korišćeni su odgovarajući metodi. Primenjene su sledeće metode: istorijska, kauzalna, deskriptivna, statističke i empirijska. Istorijском, kauzalnom i deskriptivnom metodom je istražena relevantna literatura iz oblasti sistema kvaliteta, marketinga i menadžmenta uopšte i marketinga i menadžmenta turističkih preduzeća. Namera je bila da se

utvrdi kauzalitet između pojedinih pojava u istraživanju i izvrši detaljna deskripcija svih elemenata i dobijenih rezultata u istraživanju.

Statističke metode su korišćene za utvrđivanje veličine pojava koje su istražene, za njihove međusobne odnose i ostale numeričke pokazatelje.

Empirijskim istraživanjem je na osnovu utemeljene teorije, realizovano istraživanje u hotelu Hyatt Regency Beograd. Istraživanje je obuhvatilo analizu i primenu metoda upravljanja kvalitetom i rukovođenja procesima.

Rad je na, uz uvod i zaključak, obrađen kroz šest poglavlja.

Prvo obuhvata definisanje kvaliteta u uslužnom sektoru i posebno, u turizmu. Akcenat je na preduzećima turističke privrede.

Drugo poglavlje obuhvata najvažnija pitanja koja se odnose na sistem upravljanja kvalitetom. Naglašavanjem i trajnim inoviranjem pozitivnih karakteristika proizvoda i usluga nastala je i nova poslovna politika i strategija razvoja – ukupno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management – TQM). TQM je sistem potpuno orijentisan na tržište, vođen potrošačima u turizmu. Koncept istovremeno korespondira sa konceptom totalne satisfakcije potrošača koji je u radu detaljnije analiziran u trećem poglavlju.

Treće poglavlje obuhvata standardizaciju usluga kao osnovu kvaliteta u turističkim preduzećima i organizacijama. Analizirani su interni i eksterni standardi koji u organizaciji i van nje bitno opredeljuju kvalitet uslužnog procesa i tako neposredno uslovljavaju stepen satisfakcije korisnika usluga. Obuhvaćeni su svi najvažniji savremeni eksterni standardi, dok se kod internih potenciraju sopstveni ciljevi i dugoročna opredeljenja organizacije.

Četvrto poglavlje konkretizuje kreiranje i isporučivanje vrednosti za potrošače u turističkim preduzećima. Satisfakciju potrošača je moguće postići ukoliko se kreira i isporuči vrednost koja ispunjava ili prevazilazi njihova očekivanja. U svetskoj literaturi iz oblasti turizma problematici kreiranja vrednosti korisnicima turističkih usluga je posvećena mala pažnja i pored toga što se ističe njen veliki značaj u upravljanju turističkim

preduzećima i menadžmentu turističkih destinacija. Složenost se ogleda u činjenici da potrošači očekuju od proizvoda mnogobrojne koristi različitog karaktera, od ekonomskih do hedonističkih. Sa stanovišta potrošača, isporučena vrednost postaje dobijena vrednost i definiše se kao razlika između ukupno očekivane vrednosti, korisnosti s jedne i ukupnih troškova koje je potrošač imao prilikom traženja, kupovine i korišćenja proizvoda/usluge sa druge strane.

U *petom poglavlju* detaljno su obuhvaćene tehnike (metodi) koje služe za merenje satisfakcije potrošača. Obrađeni su direktni i indirektni metodi koji se danas obilato koriste u svim istraživanjima potrošača, a mogu se uspešno primeniti i u turističkim organizacijama.

U *poslednjem, šestom poglavlju* se analizira upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM). U odnosu na relationship marketing koji se bavi konkretnim programima za uspostavljanje odnosa sa potrošačima, ovaj koncept dublje analizira potrošače polazeći od svih elemenata u preduzeću i to od organizacione strukture i ostalih pretpostavki razvoja (poslovna kultura i dr.) do samih programa za uspostavljanje razvojdužoročnih odnosa.

1. KVALITET USLUGA U TURIZMU

Turističke usluge su heterogene sa stanovništva kvaliteta, prostora i vremena, stoga se proces pružanja turističkih usluga mora posmatrati jedinstveno kroz obezbeđenje sinhronizovanosti ovog procesa u pogledu kvaliteta, vremena i prostora. Sa stanovišta razvoja turizma, potrebno je težiti obezbeđenju kvalitetne turističke usluge u celini, jer to obezbeđuje i optimalno zadovoljenje potreba domaćih i stranih turista, s jedne strane, kao i ostvarivanje povoljnih rezultata poslovanja učesnika u zadovoljenju turističkih potreba, s druge strane.¹

Određivanje značenja i suštine kvaliteta u uslužnom sektoru daleko je kompleksnije nego kod tradicionalnih fizičkih opipljivih dobara. Osnovno kod shvatanja kvaliteta u uslužnom kontekstu je to što se pri njegovom definisanju i utvrđivanju polazi od potrošača, odnosno od njegovog shvatanja i poimanja kvaliteta. Iz ovoga proizilazi da je kvalitet *spособnost proizvoda ili usluga da ispuni ili nadmaši potrošačeva očekivanja*.

1.1 Definisanje kvaliteta u uslužnim delatnostima

Pojam kvalitet potiče od latinske reči *qualitas* i označava kakvoću, svojstvo², a jedna od najstarijih definicija ovog pojma kaže da on označava nešto dobro³. Što se tiče primene tog pojma i određivanje šta je ono što se podrazumeva kao dobro postoje razičiti pristupi, pa će se zato navesti neki od njih koji sa aspekta potrošača bili najznačajniji za razvoj i koncepcije potpunog kvaliteta.

Filip Krozbi, posmatra kvalitet kao odsustvo grešaka koje se postiže kroz aktivnosti preduzeća⁴. Kvalitet predstavlja ispunjenje zahteva postavljenih od strane preduzeća, u smislu potpunog odsustva

¹ Unković S., Zečević B., *Ekonomika u turizmu*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog Fakulteta u Beogradu, 2004., str. 28-30

² Golović, B., *Leksikon Srpsko-Latinski*, 2007

³ Avelini Holjevac, I., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, 2002, str. 3

⁴ Evans, J., *Quality & Performance Excellence*, 2006, str. 34-35

grešaka ("zero defects"). Po njemu je kvalitet besplatan, ukoliko se posao dobro obavi prvi put. Krozbi je primetio da preduzeća troše 15-20% od prodaje na kvalitet, a da preduzeća koja imaju dobar menadžment u ovom pogledu mogu postići trošak kvaliteta od 2,5% od prodaje. Standard odsustva grešaka znači da se preduzeće mora fokusirati na prevenciju grešaka umesto na detektovanje i ispravljanje istih.⁵

Deming, koji je svoje modele sistema kvaliteta razvijao u Japanu, gde je i uspostavljena nagrada za kvalitet koja nosi njegovo ime, imao je drugačiji pristup od Krozbiya, i formulisao je čitav program od 14 tačaka, namenjen menadžerima, za uspešnu realizaciju kvaliteta:

1. Stvoriti postojanost potrebe za poboljšanjem proizvoda i usluge radi postizanja konkurentnosti, opstanka posla (preduzeća) i radnih mesta.
2. Usvojiti novu filozofiju. Nalazimo se u novom ekonomskom razdoblju, zapadni menadžment mora biti svestan izazova, mora naučiti šta je odgovornost i preuzeti novu filozofiju.
3. Prekinuti zavisnost o inspekciji radi postizanja kvaliteta. Eliminirati potrebu za masovnom inspekcijom ugradnjom kvaliteta u proizvod.
4. Prekinuti s praksom nabavljanja na temelju cene, umesto toga smanjiti ukupne troškove. Okrenuti se samo jednom dobavljaču za svaki proizvod, na temelju dugoročnog odnosa, lojalnosti i poverenja.
5. Konstanto poboljšavati sastav proizvodnje i usluga kako bi poboljšali kvalitet i produktivnost i tako konstantno smanjivati troškove.
6. Uvesti obuku na svakom radnom mestu
7. Uvesti liderstvo, cilj nadgledanja (kontrole) treba biti pomoć ljudima, mašinama i opremi da rade bolje. Nadgledanje menadžmenta treba poboljšati kao i sistem nadgledanja zaposlenih u proizvodnji.
8. Isterati strah, tako da svako može delotvorno raditi za preduzeće.

⁵ Evans, J., Quality and Performance Excellence, 2005, str. 10-12

9. Srušiti prepreke među odeljenjima . Ljudi koji rade na istraživanju, oblikuju dizajn, prodaju ili proizvode treba da rade kao tim kako bi predvideli probleme proizvodnje i korišćenja koji se mogu javiti kod proizvoda i usluge.
10. Eliminirati parole, podsticanje i ciljeve kojima se traži rad bez grešaka i novi stepeni produktivnosti. Takve parole samo stvaraju suparničke odnose jer većina uzroka lošeg kvaliteta i loše produktivnosti se nalazi u samom sistemu i zapravo su izvan moći izvršitelja.
11. Eliminirati radne standarde (kvote) u proizvodnji i zameniti ih liderstvom.
12. Ukloniti prepreke koje oduzimaju zaposlenome pravo da se ponosi svojim radom (ukinuti godišnje merenje rezultata rada i ciljani menadžment, uvesti kontrolu kvaliteta pored kontrole kvantiteta).
13. Uvesti intenzivan program obrazovanja i samounapređenja.
14. Neka svi u preduzeću učestvuju u sprovođenju transformacije, ona je zadatak svakog pojedinca.⁶

Postulati Demingovog programa u potpunosti su sadržani u današnjim standardima sistema upravljanja potpunim kvalitetom i sistemi obezbeđenje kvaliteta u preduzećima, ISO 9000:2000.

Norman posmatra koncept kvaliteta kroz nekoliko različitih aspekata:

- Kvalitet proizvoda ili output-a;
- Kvalitet procesa;
- Kvalitet proizvodnje ili sistema isporuke;

Za njega je kvalitet generalna filozofija koja prožima celu organizaciju.⁷ Kvalitet, prema Normanu, u uslužnom sektoru je specifičan po tome što usluga nastaje u onom trenutku kada se pruža potrošaču, koji je istovremeno konzumira. Prema tome, isporuka usluge se mora pažljivo planirati kako bi se stvorili preduslovi da ona bude zaista kvalitetna.

⁶ Avelini Holjevac, I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, 2002., str. 41-42

⁷ Čosić, M., Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, 2007., str. 53-54

Kvalitet je moguće definisati sa dva aspekta s aspekta proizvoda i usluga, i s aspekta potrošača. Prema ISO 8402 kvalitet, s aspekta proizvoda i usluga, je «ukupnost osobina i karakteristika proizvoda na kojima se temelji njihova sposobnost da zadovolje izričite ili očekivane zahteve». Danas preovladava drugi aspekt, potrošača i u tom smislu je kvalitet «nivo zadovoljenja potreba i zahteva potrošača, odnosno, usklađenost s njihovim sve većim zahtevima i očekivanjima»⁸.

Većina autora savremenih autora slaže se sa ovom tvrdnjom i iznose sledeće definicije:

- »Kvalitet je ispunjenje zahteva kupaca, pri čemu je kupac taj koji odlučuje da li su njegovi zahtevi ispunjeni« (Frehr U.)
- »Kvalitet sa aspekta tržišne privrede predstavlja sposobnost proizvoda da zadovolji date potrebe potrošača, a ujedno odražava stepen ili meru do koje su te iste potrebe zadovoljene.« (Bakić O.)
- »Kvalitet je u nalaženju načina da se kreira vrednost za potrošača i da se ona dostigne. U tom kontekstu od posebne je važnosti da se potrebe potrošača utvrde na pravi način. Ukoliko to nije urađeno kvalitet se ne može postići. Saznanja o tome šta potrošači žele, zatim treba prevesti u specifikacije tražnje za uslugama, a onda, u sledećem koraku specifikacije tražnje moraju biti transformisane u konkretne usluge.« (Edvardsson B.)⁹
- »Kvalitet predstavlja sveobuhvatnost odnosa između pružaoca usluga (funkcionalni aspekt) i karakteristika proizvoda (tehnički aspekt) koji imaju za cilj da obezbede satisfakciju potrošača.«¹⁰

Grupa stručnjaka, pripadnika američke škole (Parrasurman, Zeithaml i Berry), smatra da ne postoji do kraja jednakost između satisfakcije potrošača sa kvalitetom usluge, te da na satisfakciju potrošača deluju i drugi faktori: lične karakteristike, cena, uslužni ambijent i situacioni faktori, što znači da potrošač evaluira više dimenzija, ali ipak, visok kvalitet proizvoda i usluga kreira i odražava visok stepen potrošačevog zadovoljstva. Grupa koju predvodi *Groenroos*,

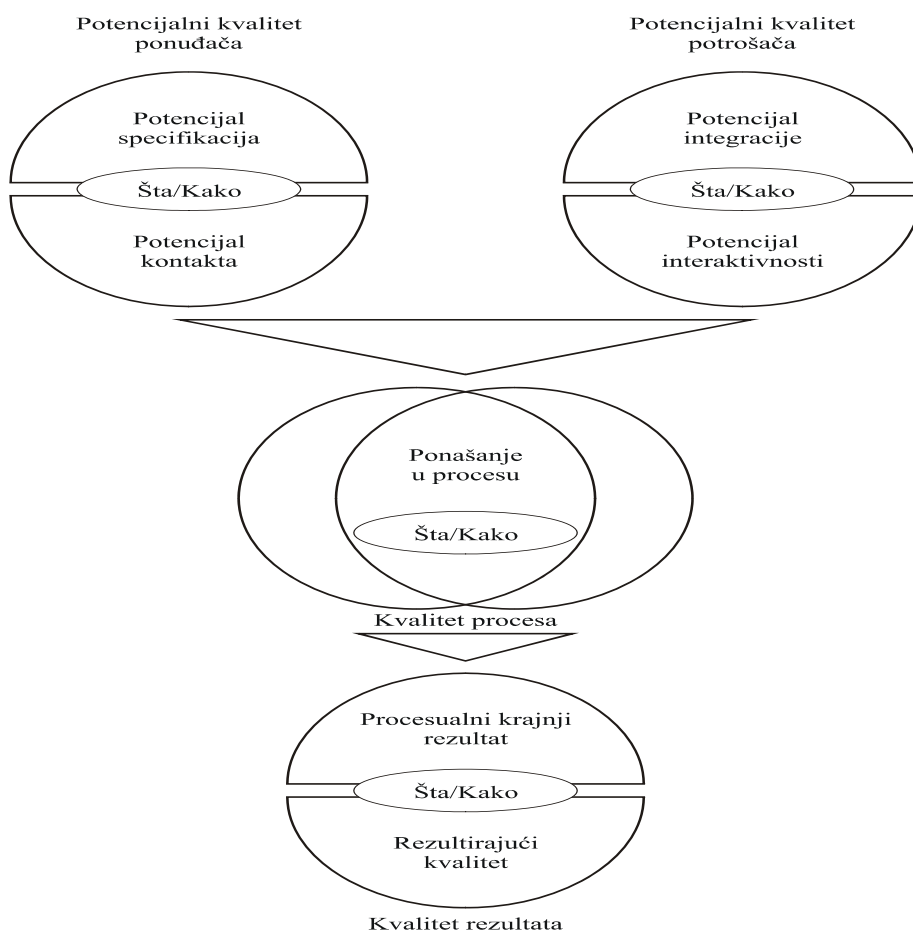
⁸ Avelini Holjevac, I., str. 43

⁹ Ćosić, M., str. 53-54

¹⁰ Cooper, C. Fletcher. J., Fyall A., Gilbert D., Wanhill S., *Tourism Principles and Practice*, 2005, str.582

rodonačelnik skandinavске škole, smatra da je kvalitet usluge „*proizvod procesa evaluacije, u kome potrošači upoređuju svoja očekivanja sa uslugom koju su dobili*“, što onda poistovećuje satisfakciju potrošača sa kvalitetom usluge. Mejer i Matmiller su razvili model kvaliteta koji se odnosi na različite faze pružanja usluga a koji predstavlja međusobne odnose četiri »subkvaliteta«¹¹. Potencijalni kvalitet pružaoca usluge se određuje kroz subjektivnu procenu kvaliteta usluge od strane samog uslužnog provajdera i odnosi se na kvalitet internih faktora (ljudsku radnu snagu, tehničku opremljenost, pomoćna sredstva i sl.) i predstavljaju uslove za kontakte sa potrošačima. Odnosi se na neophodan kontakt koji postoji između pružaoca i korisnika usluga, odnosno između potrošača i internih faktora, a koji utiču na kvalitet usluga i koji se determinišu u samom procesu pružanja usluga (potencijal kontakta).

Slika br. 1. Model kvaliteta



Izvor: Ćosić, M., Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, 2007, str.84

¹¹ Ćosić M, str. 83

Potencijalni kvalitet potrošača odnosi se na delovanje, odnosno učešće potrošača (eksternog faktora) na ponuđača usluga. Interaktivni potencijali odnose se na doživljaj usluge koji nastaje kroz kontakte i interakcije između više potrošača i pored navedenih potencijala učešća potrošača (želje, iskustva i problemi potrošača) takođe utiču na delovanje potrošača na ponuđača usluga (potencijal i interaktivnost). Naredna faza procesa (ponašanje u procesu) jasno pokazuje da se doživljaj kvaliteta definiše kroz „preplitanje“ *internih proizvodnih faktora* (zaposleni) sa *eksternim proizvodnim faktorima* (potrošači). Konačni rezultat, odnosno ishod celokupnog procesa (procesualni krajnji kvalitet) može da se obuhvati u *kvalitetu rezultata*. Ovaj model kvaliteta usluga primenjuje se u ekonomsko turističkoj teoriji i praksi kako bi se prikazali primeri za *dimenzije kvaliteta turističkih usluga*.¹²

1.2 Karakteristike usluga u turizmu

Turističkoj privredi svojstvena je heterogenost njene strukture, na strani ponude javlja veliki broj privrednih i neprivrednih delatnosti koje učestvuju u pružanju usluga turistima.¹³ Međutim, u takvoj raznolikosti, moguće je identifikovati osnovne karakteristike svih usluga u turizmu:¹⁴

- **neopiljivost** - za razliku od proizvoda usluge se, ne mogu videti, dodirnuti probati pre kupovine;
- **neodvojivost** proizvodnje i potrošnje – ova dva procesa se odvijaju istovremeno i podrazumevaju prisustvo oba subjekta (pružaoca i korisnika);
- **nemogućnost odlaganja potrošnje** – usluge se ne mogu »skladištiti« i naknadno koristiti;
- **varijabilnost** – gotovo je nemoguće pružiti istu istu uslugu svaki put na isti način jer zavisi, u velikoj meri, od pružaoca usluge, pa i od korisnika koji je aktivan učesnik u ovom procesu;
- **odsustvo svojine** – ne postoji pravo svojine u slučaju usluge za razliku od proizvoda.

¹² Isto

¹³ Unković, S., Zečević, B., Ekonomika turizma, 2007., str. 69

¹⁴ Kotler, Ph., Bowen, J., Makens, J., Marketing nel turismo, 2006, str. 22

Usluge u turizmu moraju zadovoljiti potrebe turista i usled toga treba da budu sinhronizovane teritorijalno i vremenski kako bi u celini obezbedili jedinstvo procesa zadovoljavanja potreba turista.¹⁵ Usluge koje se pružaju turistima se mogu klasifikovati u tri grupe posmatrano sa teritorijalnog aspekta:

1. Usluge koje se pružaju u mestu stalnog boravka turista,
2. Usluge koje se pružaju u procesu prevoza između mesta stalnog boravka turista i turističkog mesta,
3. Usluge koje se pružaju u konkretnom turističkom mestu.

U prvoj grupi, u mestu stalnog boravka, turista koristi usluge putničkih agencija za prikupljanje informacija vezanih za planirano putovanje, za kupovinu pojedinih usluga (smeštaja ili prevoza) ili paket aranžmana (paušalnog putovanja koji se prodaje po jedinstvenoj ceni a uključuje najmanje dve usluge, najčešće prevoz i smeštaj a može uključivati i usluge hrane i pića, izleta i sl.) Usluge im pružaju i trgovinske radnje u kojima kupuju ono što im je potrebno za odmor (oprema i sl.), kao i razne organizacije i društva koji vrše promotivne aktivnosti i organizovanje putovanja.

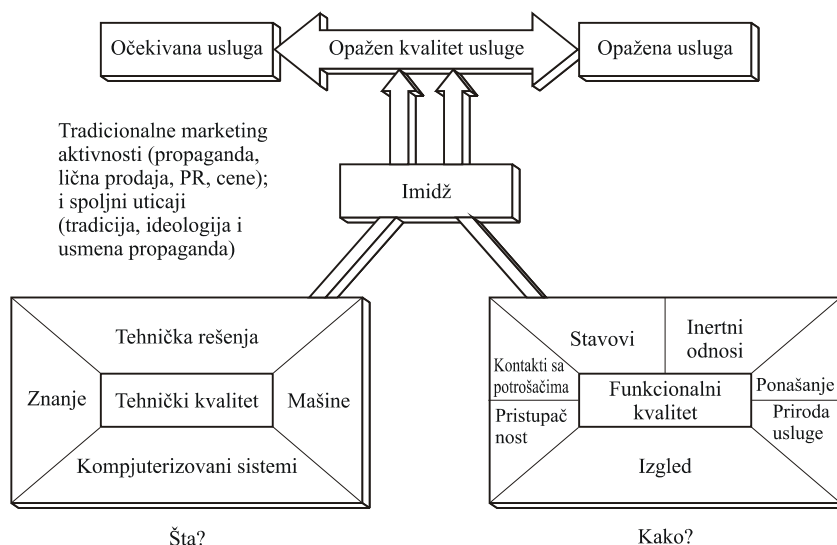
U drugoj grupi, tokom putovanja do turističkog mesta, koriste se usluge različitih preduzeća koje bave prevozom putnika (aviokompanije, železnice, a U trećoj grupi, u turističkom mestu, turista koristi usluge koje pružaju ugostiteljska preduzeća, trgovine, receptivne agencije, i veliki broj drugih privrednih i neprivrednih delatnosti.

1.3 Kvalitet usluga u turizmu

Kvalitet turističkih usluga se ocenjuje prilikom njihovog korišćenja/pružanja i potrošači procenjuju stepen kvaliteta kroz svoju satisfakciju, dakle dominantan je aspekt potrošača. Grunris (Gronroos)

¹⁵ Unković, S., Zečević, B., Ekonomika turizma, str. 70

govori o opaženom kvalitetu usluge koji predstavlja razliku između očekivane i opažene usluge kako je prikazano na slici br.2:

Slika br. 2 Opaženi kvalitet usluge

Izvor: Grunris u Cooper, C., & Oth., Tourism Principles and Practice, 2005

Fokus je na tome da je imidž preduzeća rezultat tehničke i funkcionalne dimenzije (komponente) kvaliteta, a imidž utiče na ukupno percipirani kvalitet od strane korisnika koji predstavlja razliku između očekivane i percipirane usluge. Tehnička komponenta podrazumeva onu komponentu usluge koja je objektivno merljiva (kao kod proizvoda), kao što je hotelska soba ili obrok u restoranu i sl., dok funkcionalna komponenta podrazumeva način isporuke usluge. Upravo u tome i leži specifičnost turističkih usluga, jer korisnici ocenjuju i izgled i ljubaznost osoblja, kao i izgled i toplinu ambijenta i sl.¹⁶

Funkcionalna komponenta može kompenzovati neke tehničke komponente koje nisu baš na očekivanom nivou, ali ukoliko funkcionalni kvalitet zataji (odnos osoblja prema gostu), teško da će tehnički kvalitet (npr. kvalitet same sobe) uspeti da potisne nezadovoljstvo potrošača. Tehničko-tehnološke prednosti jednog hotela mogu se lako dostići i premašiti od strane konkurenata, jer se u današnje vreme tehnologije brzo razvijaju, pa se imidž ne može samo na tome graditi. Kvalitet samih soba u hotelima iste kategorije se ne razlikuje mnogo. Kategorizacija hotela jasno propisuje koje karakteristike treba da ispunjava određena kategorija tako da ono što razlikuje hotele iste kategorije jeste upravo funkcionalna komponenta, odnosno »ljudski faktor«, tj. personalna

¹⁶ Cooper, C. & Oth., str.589

usluga. Moris (Morris 1985) je u okviru jedne kanadske studije o hotelima došao do saznanja da se 44% svih žalbi odnosi na komponente tehničke dimenzije, a 56% na faktore koji pripadaju funkcionalnoj dimenziji, što svedoči da se funkcionalnoj dimenziji pridaje veća pažnja pri percepciji kvaliteta hotelske usluge od strane potrošača. Istovremeno je uočljivo da je obezbeđivanje konzistentnog nivoa kvaliteta upravo u funkcionalnoj dimenziji stvara najviše poteškoća.¹⁷ Funkcionalni kvalitet u mnogome zavisi od kvaliteta interakcije osoblja i potrošača, njegovih prethodnih iskustava, navika i sl. Zbog toga se funkcionalni kvalitet postiže maksimalnim angažovanjem menadžmenta i kontinuiranim unapređenjem kvaliteta isporuke usluge koja se postiže obukom osoblja za uspešno komuniciranje sa gostima u cilju boljeg prepoznavanja potreba potrošača.

Tehničko-tehnološka komponenta, kao što je izgled i opremljenost soba i drugih prostorija u hotelu se ne menja po nekoliko godina, ali način na koji se te prostorije čiste i održavaju je nešto što se svakodnevno iznova postiže. Ne može se postići satisfakcija potrošača ukoliko se propusti da se lepa i komforna soba, makar i jedan put, ne pospremi ili ako osoblje koje je u direktnom kontaktu sa gostom nije dovoljno efikasno.

Prema Kotleru, pored funkcionalne i tehničke, postoji i treća, etička komponenta, koja mora da postoji, iako se ona ne može ocenjivati ni pre kupovine, a najčešće ni posle. Pojedini direktori hotela ne poznaju protivpožarne planove, neki ih znaju ali ne pripreme osoblje za takve slučajeve i najveća je verovatnoća da će gost otići iz hotela zadovoljan, pa se čak i vratiti ponovo u taj hotel očekujući da se hotel preduzima sve mere predostrožnosti za takve slučajeve.¹⁸

Veoma je važno imati u vidu etičku odgovornost u formiranju proizvoda i usluga, isključivanjem svih onih karakteristika proizvoda ili usluga koje bi mogle naneti štetu korisnicima ili čak zauvek uništiti reputaciju hotela. Veliki američki hotelijer Ernest Henderson, osnivač internacionalnog lanaca "Šeraton" bio je poznat po poslovnom motu: „Ostvariti profit, ali uz poštovanje visokih standarda poslovne etike“, a

¹⁷ Ćosić, M., str. 85

¹⁸ Kotler, Ph., Bowen, J., Makens, J., Marketing del turismo, str. 390

uspeh njegovih hotela je dokazao da je to moguće.¹⁹ Etika je sastavni deo kvaliteta a uspeh na dugoročnom planu se jedino može ostvarivati poštovanjem etičkih kodeksa od strane rukovodstva i svih zaposlenih. Pri tome se etički principi moraju poštovati na svim nivoima, u odnosima sa potrošačima, dobavljačima, među zaposlenima i prema društvenoj zajednici.

Henderson daje i sledeće primere etičkih komponenti u hotelu:

- *Sigurnost gosta (u fizičkom i materijalnom smislu);*
- *Zaštita gosta (zdravlja i života);*
- *Čuvanje privatnosti gosta (diskrecija);*
- *Korišćenje neštetnih sredstava za čišćenje (zaštita gosta i očuvanje životne sredine);*
- *Korektnost u izvršavanju radnih zadataka;*
- *Upravljanje ljudskim resursima (po zakonu i pošteno uz poštovanje njihovog rada, adekvatno nagrađivanje i stimulisanje, uvođenje standarda komunikacije sa gostima i među zaposlenima).*

Dakle, kvalitet u turizmu je potrebno posmatrati sa aspekta potrošača jer je zadovoljstvo, odnosno satisfakcija, potrošača jedino pravo merilo kvaliteta turističkih usluga. Kvalitet sa aspekta potrošača zavisi prvenstveno od njihovih očekivanja. Turista koji planira putovanje tokom godišnjeg odmora prvenstveno će krenuti od vremenskog perioda koji ima na raspolaganju i novčanih sredstava koje je u mogućnosti da izdvoji za to putovanje. On će očekivati da dobije najbolji mogući kvalitet za svoj novac, tj. najveću vrednost (engl.value for money). Pri tome se pretpostavlja da je reč o realnim očekivanjima što podrazumeva se da potrošač ima svest o razlici u nivou kvaliteta usluge koji se nudi u npr. hotelima sa tri zvezdice i hotelima sa pet zvezdica. Turista će, kao potrošač, biti oduševljen ukoliko percipirani kvalitet premaši njegova očekivanja, međutim vrlo je verovatno da će biti razočaran ukoliko je kvalitet neke usluge ispod njegovih očekivanja što može dovesti do

¹⁹ Avelini Holjevac, I., str. 474

nezadovoljstva čak i ukoliko su druge usluge tokom putovanja bile veoma zadovoljavajuće. Tako npr. agencija, organizator putovanja treba da vodi računa o tome da paket usluga koje nudi bude usklađen u smislu cene i kvaliteta, pri čemu se ne sme izvoditi samo prosta finansijska računica koja bi dovela do toga da hotel u jednom mestu u kojem turista boravi bude pet zvezdica a u narednom tri zvezdice. Zbog specifičnosti turističkih putovanja, koja pojedinci upražnjavaju jednom ili nekoliko puta u toku godine, bilo da je reč o letnjem odmoru od 10-ak dana ili vikendu u nekom od seoskih domaćinstava, ona uvek za cilj imaju odmor, upoznavanje drugačijih kultura i običaja, sport ili rekreaciju, a u današnje vreme sve više podrazumeva nova, odnosno jedinstvena iskustva tako da se često govori o „turističkom doživljaju“ umesto o turističkom putovanju.

1.4 Odrednice kvaliteta usluga u turizmu

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

Utvrdjivanje kvaliteta usluge u turizmu sa aspekta potrošača se vrši putem odrednica kvaliteta. Većina autora izdvaja pet osnovnih odrednica kvaliteta usluge.²⁰

1. Opipljivost – koja podrazumeva fizičku komponentu usluge, kao što je izgled kabine u avionu, hotelske sobe i sve ono što se može videti, opipati, koristiti, npr.

- Fizičke pogodnosti kao što je veći prostor za noge ispred sedišta u avionu ili valičina hotelske sobe;
- Izgled osoblja i ambijenta;
- Tehnološka sredstva i oprema koja se koristi;
- Drugi potrošači u objektu i sl.

²⁰ Cooper C. & Oth., str. 584

2. Pouzdanost – koja podrazumeva konzistentnost performansi usluga. Zadobiti poverenje potrošača je ključno u svim uslužnim organizacijama, a naročito u turizmu. Sposobost pružaoca usluge da zadobije poverenje korisnika je jedan od izuzetno značajnih elemenata percepcije kvaliteta. Preduzeće treba da pruži dobru uslugu „prvi i svaki sledeći put“ kako bi postiglo dobru reputaciju. Pouzdanost je važna kako u smislu obezbeđivanja onog što je obećano, tako i onoga što se podrazumeva:

- Preciznost prilikom izdavanja računa i naplaćivanja;
- Obezbeđivanje poverljivosti i sigurnosti ličnih podataka potrošača;
- Pružanje usluge u predviđeno vreme (naročito značajno kod prevoza putnika) i sl.

3. Reagovanje - odnosi se na spremnost osoblja da pružaju uslugu na odgovarajući, na spremnost da pomognu potrošačima, reaguju na njihove potrebe na odgovarajući način i pruže uslugu na vreme, npr:

- Brzo reagovanje na zahteve potrošača;
- Posluživanje besplatnog pića u slučaju kašnjenja;
- Brzi odgovor na žalbe potrošača i sl.

4. Stručnost/sigurnost – odnosi se na znanje i ljubaznost osoblja koje kod potrošača stvaraju osećaj da se preduzeću može verovati, npr:

- Znanje i veštine osoblja sa kojim potrošač kontaktira;
- Lične karakteristike uslužnog osoblja;
- Diskrecija i sigurnost

5. Saosećanje – odnosi se na brigu o osećanjima drugih, npr.:

- Uočavanje i uvažavanje specifičnih potreba;
- Pružanje personalizovane usluge i sl.

Neki autori navode čak 14 odrednica kvaliteta²¹

Tabela br. 1. Odrednice kvaliteta u turizmu

Dimenzija	Definicija
-----------	------------

²¹ Avelini Holjevac, I., str. 12

1.	Dostupnost	Proizvod ili usluga je lako dostupna
2.	Kredibilitet	Osoblje je pristojno, brižno i obrazovano
3.	Komunikacija	Potrošači su informisani na jeziku koji mogu razumeti, o svim proizvodima ili uslugama, kao i njihovim promenama
4.	Stručnost	Osoblje poseduje potrebno znanje i veštine za pružanje usluga i proizvoda
5.	Standard	Proizvod ili usluga odgovara standardu
6.	Ponašanje	Pristojnost, uljudnost i briga prema potrošačima
7.	Manjkavost	Svaki kvalitet usluge koji nije definisan, a utiče na zadovoljstvo potrošača
8.	Trajanje	Izvođenje, rezultat usluge ili proizvod imaju duže trajanje
9.	Angažovanost	Osoblje pokazuje razumevanje i pruža individualnu pažnju svakom gostu
10.	Humanost	Proizvod ili usluga je pružena tako da očuva dostojanstvo i samopoštovanje potrošača
11.	Efekti	Proizvod ili usluga pruža efekat koji se očekuje
12.	Pouzdanost	Sposobnost pružanja usluge ili proizvoda na diskretan i pouzdan način
13.	Odgovornost	Trajanje pružanja usluga i proizvoda je ograničeno
14.	Sigurnost	Proizvod ili usluga se pruža na najsigurniji mogući način, bez rizika i opasnosti

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.²²

²² Živković, R., Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, Univerzitet Singidunum, 2008, str. 124-125

2. UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGA U TURIZMU

Jedan od osnovnih načina kako diferencirati uslužno preduzeće je kontinuirana isporuka višeg kvaliteta usluge od konkurencije. Ključ je ispuniti ili nadmašiti kvalitet usluga koji očekuju potrošači.

Svi atributi proizvoda i usluga koji doprinose vrednosti kod potrošača i utiču na njihovu percepciju moraju se ugraditi u sistem kvaliteta. Preduzeće treba da nađe onaj kvalitet koji se traži za određen proizvod/uslugu. Mogućnosti poboljšavanja kvaliteta su velike i preduzeće treba da se opredeli za poboljšanje onih svojstava koja su od posebnog značaja za potrošače.

Za marketing strategiju kvalitet uslužnog proizvoda ima dve implikacije. Prva odluka strategijskog karaktera koja se mora doneti odnosi se na bazični nivo kvaliteta koji potrošači žele i očekuju i varijacijama u okviru toga. Druga strategijska odluka se tiče eventualnih varijacija kvaliteta u vremenu. Odluka o zadržavanju, poboljšavanju ili pogoršanju kvaliteta uslužnog proizvoda koji čini ponudu bitno utiče na strategijsku poziciju i strategijsko ponašanje turističkog preduzeća.

2.1 Razvoj sistema upravljanja kvalitetom

Upravljanje kvalitetom predstavlja imperativ za sve organizacije na savremenom turističkom tržištu u cilju satisfakcije potrošača i obezbeđivanja superiorne vrednosti u odnosu na konkurenciju na način da organizacija kroz to ostvari dobit. Samim tim, nameće se pitanje kojim će sistemom organizacija obezbediti određeni kvalitet, utvrditi troškove kvaliteta i troškove koji proizilaze iz lošeg kvaliteta usluga u turizmu. Sistemi za upravljanje kvalitetom usluga, svojstveni su celokupnoj privredi kako onoj koja se bavi proizvodnjom tako i onom koja pruža usluge, i podrazumevaju metode i procese koje je neophodno

primenjivati kako bi se obezbedio i održao kvalitet usluge, i hronološki su se razvijali na sledeći način (slika br. 3):

Inspekcija kvaliteta - inspekcijski zasnovan sistemu kojim se ispituje jedna ili više karakteristika usluge i upoređuje se sa određenim setom zahteva u cilju unapređivanja njihove usklađenosti.

Kontrola kvaliteta - otkrivanje nedostataka vezanih za proizvode ili usluge.

Obezbeđivanje kvaliteta - primenu metoda menadžmenta koji omogućavaju ugradnju kvaliteta u sistem.

Potpuna kontrola kvaliteta - sistem sprovođenja politika obezbeđenja kvaliteta, kao i kontinuirano unapređivanje.

TQM (Total Quality Management) - proces upravljanja celom organizacijom na način da se zadovolje potrebe i očekivanja potrošača.²³

Slika br.3 Razvoj sistema kvaliteta



Veliku ulogu u nastanku i razvoju sistema potpunog upravljanja kvalitetom postavili su Feigenbaum, Deming, Juran i Crosby koji su svojim radom postavili osnovu na kojoj se ovaj sistem kasnije razvijao. Feigenbaum je još 1945. godine objavio članak pod nazivom »Kvalitet kao upravljanje« u kome je opisao rezultate korišćenja i razvoja kvaliteta u američkoj kompaniji *General Electric* koja je prva koristila sistem potpune kontrole kvaliteta, a 1951. objavljuje knjigu pod nazivom »Kontrola totalnog kvaliteta« (engl.TQC-total quality control) koja je u Evropi objavljena 10 godina kasnije.²⁴ Iako je kontrola kvaliteta počela da se primenjuje u SAD, nastavila je intenzivno da se razvija u Japanu, jer

²³ Ljubojević, Č., Marketing usluga, str.145-153, Angelini Holjevac, I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, str.39, Čurin, M., Upravljanje kvalitetom u hotelskoj industriji, Hotelsko poslovanje, 2007, str.110

²⁴ Avelini Holjevac, I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, str.40

su oni uočili značaj sistema obezbeđivanja kvaliteta i bili su spremni da ulažu u njegov razvoj. Tako je W. Edwards Deming, statističar koji se tokom II svetskog rata u inženjerima u SAD držao kurseve o kontroli kvaliteta u cilju nacionalne odbrane, nakon rata prihvatio poziv da u Japanu predaje statističke koncepte kontrole kvaliteta. Grupu kojoj je predavao činili su 21 izvršnih menadžera koji su predstavljali 80% ukupnog kapitala zemlje. Do 1970. kvalitet japanskih proizvoda je premašio proizvođače Zapadnih zemalja koji su sa uspehom penetrirali na Zapadno tržište. Poznate kompanije SAD, poput Forda i drugih, angažovale su Deminga tokom 80.-ih godina uvidevši značaj koji je imao u razvoju konkurentske prednosti japanskih proizvoda.²⁵

2.2 Sistem potpunog upravljanja kvalitetom (Total Quality Management – TQM)

Definicija potpunog upravljanja kvalitetom se pojavljuje u SAD 1992. godine: »Upravljanje potpunim kvalitetom je upravljački sistem fokusiran na ljude sa ciljem za kontinuirano podizanje satisfakcije potrošača uz smanjenje troškova. Predstavlja potpuni sistemski prilaz (a ne zaseban program) i integralni deo poslovne strategije.«²⁶ Potpuno upravljanje kvalitetom je dakle pristup kojim se sistematski nastoji da se poveća satisfakcija potrošača sa fokusom na kontinuirano unapređenje usluge bez uzrokovanja dodatnih, nepotrebnih troškova po preduzeće. Ovaj sistem treba da obezbedi uslove da svi zaposleni zajedničkim snagama ostvare maksimalno efikasno i efektivno jedan cilj: proizvesti proizvod i pružiti uslugu onda kada, gde i kako kupac i potrošač žele i očekuju i to prvi i svaki sledeći put.²⁷ Sistem potpunog upravljanja kvalitetom je orijentisan na tržište i vođen potrošačem, sa izuzetno naglašenom ulogom zaposlenih u tom procesu, kao i koordinisanju njihovih aktivnosti i timskom radu kao preduslovu postizanja i unapređivanja kvaliteta. To podrazumeva takođe i kvalitet dobavljača i

²⁵ Evans, J., Quality & Performance Excellence, str. 23

²⁶ Evans, J., str. 36

²⁷ Avelini Holjevac, I., str. 44

spoljnih saradnika jer su i oni, iako posredno, uključeni u sistem kvaliteta usluge koja se pruža potrošaču. Svaki učesnik u stvaranju kvaliteta je važan jer radi i odgovara za obezbeđivanje kvaliteta svoga zadatka. Ovim sistemom se nastoje odrediti vrednosti koje bi bile prihvaćene od strane svih učesnika u kreiranju i pružanju usluge i što bi dovelo do toga da kvalitet postane sastavni deo korporativne kulture (a ne da se posmatra na nivou jednog odeljenja).²⁸ Ovaj aspekt u turizmu naročito dolazi do izražaja i to ne samo na nivou jednog preduzeća (hotela, restorana ili putničke agencije). Jer korisnik turističkih usluga ocenjuje ukupan kvalitet »turističkog iskustva« (tourist experience), odnosno svih elemenata tokom putovanja i za vreme boravka u turističkoj destinaciji.

Obezbeđivanje kvaliteta je složen ciklus i obuhvata: planiranje kvaliteta, realizaciju kvaliteta, kontrolu i ocenu (merenje) ostvarenog kvaliteta, i njegovo poboljšanje.²⁹

- Faza 1. »planiranje« obuhvata: prepoznavanje mogućnosti, analizu procesa pronalaženja optimalnog rešenja i uspostavljanje standarda.
- Faza 2. »realizacija« obuhvata uvođenje i primenu standarda.
- Faza 3. »kontrola« obuhvata kontrolu odstupanja od standarda i analizu rezultata.
- Faza 4. »poboljšanje« obuhvata: korekciju standarda i plan unapređenja u narednoj fazi, tj fazi ponovnog planiranja.

Iz ovoga se može videti da sistem obezbeđivanja kvaliteta predstavlja ciklus čije se faze ponavljaju kako bi se u svakoj narednoj unelo poboljšanje. Još je i Deming smatrao a i današnja »iskustva pokazuju da čak 85% grešaka u kvalitetu nastaju zbog lošeg sistema upravljanja a samo 15% otpada na greške zaposlenih i opremu,« To znači da bi, ukoliko se faza planiranja uspešno obavi, naredna faza (realizacije) trebalo bi da prođe bez problema. Kontrola bi trebalo da utvrdi da li je i u kojoj meri došlo do odstupanja a kroz analizu rezultate

²⁸ Cooper C. & Oth., Tourism Principles and Practice, str. 582

²⁹ Cooper, C.& Oth., str. 584-586

da utvrdi da li su postavljeni standardi odgovarajući i shodno tome kako će se odvijati naredna faza poboljšanja.

Ovakav pristup i uvođenje sistema potpunog upravljanja kvalitetom - TQM dovodi do značajnog poboljšanja u poslovanju preduzeća:

- povećava se kvalitet proizvoda i usluga,
- povećava se zadovoljstvo potrošača i omogućava njegova lojalnost,
- jača se konkurentska sposobnost i tržišna snaga preduzeća,
- smanjuju se troškovi poslovanja,
- povećava se produktivnost i profitabilnost poslovanja,
- povećava se zadovoljstvo zaposlenih,
- povećava se kvalitet upravljanja,
- povećava se ugled i vrednost preduzeća.

2.3 Sistem potpunog upravljanja kvalitetom u turizmu

Upravljanje kvalitetom usluga izdvojilo se i počelo se zasebno istraživati i koristiti tek krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih godina prošlog veka.³⁰ Danas se podrazumeva da je reč o potpunom upravljanju kvalitetom, jer se jedino na taj način može garantovati kvalitet koji bi zadovoljio korisnike usluga u turizmu. Upravljanje kvalitetom usluga u turističkom preduzeću podrazumeva:

- kontinuirana marketing istraživanja kako bi se identifikovali faktori koji utiču na kvalitet usluga;
- inovativnost i diferenciranje ponude
- uspostavljanje integrisanih marketing komunikacija sa identifikovanim ciljnim segmentima; razvoj odnosa s potrošačima u vremenskom razdoblju- u fazama pre za vreme i posle kupovine

³⁰ Avelini Holjevac, I., str. 103

turističkog proizvoda; kreiranje procedura za rešavanje žalbi potrošača,

- dizajniranje usluge prema zahtevima potrošača i zaposlenih (uslužni ambijent, fizički elementi, standardizacija usluga),
- menadžment ljudskim resursima (interni marketing - motivacija, obuka, usaglašavanje politike i procedura u svim segmentima poslovanja),
- usklađivanje ponude i tražnje,
- uspostavljanje monitoringa – kontrole uslužnog procesa

Ukoliko menadžeri shvate zahteve tržišta, znanje pretvore u odgovarajuću uslugu i isporuče ih sa najmanje mogućom razlikom između isporučenog i onog što je obećano potrošaču putem komunikacija, pozitivni efekti ovakvog strateškog pristupa, biće višestruki.

Istraživanje ponašanja potrošača obezbeđuje menadžerima solidnu osnovu za razumevanje potrošača i unapređivanje efektivnosti i efikasnosti marketing strategija i taktika. Tržišne informacije treba da sadrže buduće tendencije ponude kako bi bile ispred zahteva turista i konkurencije. Proaktivnim marketingom i plasmanom ponude u pravo vreme, isporukom vrednosti turistima i kontinuiranim inoviranjem, nosioci ponude mogu postići željeni cilj³¹. Prioritet je u stvaranju novih ponuda i novih sadržaja za privlačenje turista. Time se ostvaruje prednost nad konkurencijom jer se preuzimanjem tuđih sadržaja ne može ostvariti primat na tržištu (i najbolja kopija je lošija od originala). Ključ je u ispunjavanju ili nadmašivanju kvaliteta usluga koji očekuju potrošači. Svi atributi proizvoda i usluga, koji doprinose vrednosti kod potrošača i utiču na njihovu percepciju moraju se ugraditi u sistem kvaliteta.

Objektivno, potrošačke procene i osećanja su generalno privremena i podložna su promenama. Orijentacija na potrošače obavezuje menadžere turističkih preduzeća da kontinuirano proveravaju

³¹ Živković R., str. 7-9.

očekivanja potrošača, u odnosu na performanse proizvoda i usluga koji su na tržištu.

Koncepcija potpunog upravljanja kvalitetom podrazumeva da su svi u lancu vrednosti uključeni u sistem obezbeđivanja kvaliteta. Kako bi se korisniku obezbedio kvalitet usluge svaki put kada je koristi neophodno je odrediti precizne standarde po kojima će se pružanje usluga odvijati.

2.4 Principi sistema potpunog upravljanja kvalitetom - TQM

Koncepcija potpunog upravljanja kvalitetom se bazira umnogome na Demingovoj koncepciji transformacije menadžmenta u kompanijama, jer pored toga što je usmerena na potrošače i predstavlja filozofiju koja prožima čitavu organizaciju, ističe značaj unapređivanja procesa, kao i veliku ulogu zaposlenih čije se zadovoljstvo odražava na zadovoljstvo potrošača, kao i kontrolu i prikupljanje informacija radi daljeg unapređivanja procesa u cilju obezbeđivanja potpunog kvaliteta usluga. U tom smislu, Evans ističe neke od ključnih principa upravljanja potpunim kvalitetom:

1. Fokus na potrošače (eksterne i interne)
2. Procesna orijentacija
3. Stalno unapređivanje i učenje
4. Angažovanost zaposlenih i timski rad
5. Upravljanje činjenicama
6. Vizionarsko liderstvo koje posmatra potpuni kvalitet kao strategijsko opredeljenje³²

1. Fokus na potrošače (eksterne i interne)

Kao što je već utvrđeno, potrošač je taj koji ocenjuje kvalitet. Razumevanje potreba potrošača, kako postojećih, tako i budućih, kao i

³² Evans, J., str. 39-44

držanje koraka sa, stalno novim zahtevima tržišta, traži efektivne strategije proučavanja potrošača, merenje stepena njihove satisfakcije i izgradnju odnosa sa njima. Potrebe potrošača moraju biti čvrsto inkorporirane u strategijsko planiranje, dizajn proizvoda, unapređenje procesa, kao i u aktivnosti treninga zaposlenih. Informacije o zadovoljstvu ili nezadovoljstvu korisnika usluga predstavljaju proveru ispravnosti donetih odluka (naročito prilikom uvođenja novih usluga), kao i mogućnosti unapređenja usluge koja bi obezbedila zadovoljstvo potrošača. Obezbeđivanje zadovoljstva potrošača uključuje promptna i efikasna rešenja za njihove potrebe i želje, kao i uspostavljanje i održavanje dugoročnih veza. Iz perspektive potpunog kvaliteta, sve odluke preduzeća su vođene potrošačima. Drugim rečima, preduzeće pokazuje stalnu osetljivost na nastajuće zahteve potrošača, što traži svest o tehnološkom razvoju i brzo i fleksibilno reagovanje na potrebe tržišta.

Preduzeća koja se vode potrošačima i mere njihovu satisfakciju, poznaju želje svojih potrošača, znaju kako oni koriste postojeće usluge i znaju da predvide želje kojih često ni sami potrošači nisu svesni. To podrazumeva i kontinuirani razvoj i unapređenje tehnika za dobijanje informacija od potrošača.

Svaki zaposleni unutar preduzeća predstavlja potrošača za neke druge zaposlene i opet, pružaoca usluga drugim zaposlenima i eksternim potrošačima. Interni potrošači su zapravo zaposleni koje su u nekom delu procesa pojavljuju kao potrošači svojih kolega iz drugih odeljenja. Ukoliko se ne ispune potrebe internih potrošača, eksterni će sigurno osetiti posledice, pa se zato u sistemu upravljanja potpunim kvalitetom ovome poklanja velika pažnja. Potrebno je da svi zaposleni shvate svoju ulogu kao primaoca i pružaoca usluga kako bi uvideli značaj u uspešnom pružanju usluge eksternom potrošaču.

2. Procesna orijentacija

Tradicionalni način poslovanja posmatra organizaciju po vertikalnoj liniji, odnosno po hijerarhiji (od vrha na dole)³³. Međutim, u procesu pružanja

³³ isto

usluga učestvuje više odeljenja i pojedinaca simultano, tako da je potrebno koordinisati aktivnosti na horizontalnoj liniji, tj. da preduzeće bude orijentisano na procese koji se odvijaju u pružanju usluga a ne da svako odeljenje zasebno obavlja svoje aktivnosti bez uvida u »širu sliku«. Tako na primer, spremačica u hotelu, čiji je zadatak da počisti i uredi sobu za dolazak novog gosta, ukoliko primeti neki kvar ili nedostatak obavestiće tehničku službu (službu održavanja) kako bi se nedostatak otklonio pre dolaska gosta i obavestiti recepciju da je soba spremna. Ukoliko je od prethodnog gosta ostalo posuđe iz room servisa, obavestiće ih da dođu da ga pakuje, a ako je gost zaboravio nešto od svojih stvari u sobi, takođe će obavestiti recepciju kako bi stvari bile vraćene gostu. Ukoliko nema odgovarajuće saradnje između odeljenja, praktično nije moguće postići kvalitet čak i ako, posmatrano zasebno, svako odeljenje obavi svoj deo posla (npr. čišćenje i spremanje sobe).

3. Stalno unapređivanje i učenje

Okruženje u kome preduzeća posluju se stalno menja, pa ukoliko preduzeće nastavi da se ponaša kao u prošlosti, neće moći da održi korak sa konkurencijom. Uloga menadžmenta je da obezbedi kontinuirano poboljšanje i inovacije u procesima i uslugama. Dostizanje i održavanje visokog nivoa kvaliteta zahteva stalno unapređivanje i stalno učenje. To bi trebalo da predstavlja redovan proces u svakodnevnim aktivnostima. Dobrim definisanjem i sprovođenjem aktivnosti će se problemi rešavati u nastanku i sprečiće se njihovo ponovno nastajanje.

Unapređenje se ogleda na sledeći način:³⁴

- Povećanje vrednosti za potrošača putem novih i unapređenih proizvoda i usluga;
- Unapređenje produktivnosti i performansi kroz bolje procese rada i smanjenje grešaka, nedostataka i otpadaka;
- Unapređenje fleksibilnosti, reagovanja i vremena potrebnog za obavljanje posla;
- Unapređivanje procesa organizacionog upravljanja.

³⁴ isto

4. Angažovanost zaposlenih i timski rad

Sve više se govori o tome da uspeh preduzeća zavisi od sposobnosti, znanja i veština njegovih zaposlenih. Motivacija zaposlenih zavisi, umnogome, od mogućnosti za učenje i unapređivanje. Tradicionalni model motivacije zaposlenih, sadržan je u McGregor-ovoj teoriji³⁵ modela motivacije X: zaposleni ne vole da rade i neophodno je stalna nadgledanje i kontrola. U sistemu TQ podržava se Y teorija: radnici su samomotivisani, traže odgovornosti i pokazuju visok stepen angažovanosti i kreativnosti na poslu, a menadžeri obezbeđuju liderstvo radije nego kontrolu.³⁶ Studije su pokazale da je procenat odlaska zaposlenih manji a prodaja veća u preduzećima koja drže do unapređivanja sposobnosti zaposlenih, uključuju zaposlene u proces odlučivanja, potencira se timski rad, obezbeđuje se sistem nagrađivanja u smislu bonusa i sigurnost posla.

5. Upravljanje putem činjenica

Analiziranje podataka i informacija je od vitalnog značaja za uspeh. Ono omogućava da se utvrdi kako se procesi odvijaju, postoje li neki problemi ili ograničenja i da li su potrebne neke korektivne aktivnosti. Pošto je od izuzetne važnosti da se ovakve informacije što pre prosleđuju, potrebno je praviti česte, nekad i dnevne izveštaje kako bi se imao uvid u to kako se procesi odvijaju. Ovakvi izveštaji će omogućiti zaposlenima da bolje obavljaju svoj posao jer će omogućavati blagovremeno reagovanje na eventualne propuste. Pomislmo samo koliko će se unaprediti kvalitet usluge ukoliko se ne čeka da dođe do reklamacije od strane potrošača, već neko od zaposlenih prijavi neki od propusta. Ovakav način upravljanja će poboljšati performanse zaposlenih, unaprediti kvalitet usluga, pospešiti satisfakciju potrošača i poboljšati finansijske rezultate.

³⁵ isto

³⁶ Videti opširnije: Evans, J., str.43-45

6. Vizionarsko liderstvo koje posmatra potpuni kvalitet kao strategijsko opredeljenje

Uloga lidera je od izuzetne važnosti u uspostavljanju i obezbeđivanju sistema kvaliteta u preduzeću. Najviše rukovodstvo postavlja pravce, uspostavlja orijentaciju na potrošače, kao i jasne vrednosti kvaliteta i visoke kriterijume koji će zadovoljiti očekivanja vlasnika i uvodi ih u način poslovanja preduzeća. Svojim ličnim angažovanjem u planiranju, kontroli kvaliteta i priznavanju zasluga zaposlenima za ostvareni rezultat, oni predstavljaju uzore. Tako na primer, direktori hotela i direktori sektora hotelskog lanca Ritz Carlton³⁷ u fazi pred otvaranje novog hotela (engl. preopening) rade zajedno sa sobaricama na poslovima spremanja i čišćenja soba, kao i sa osobljem u kuhinji na poslovima pranja sudova i sl. Na taj način pokazuju da je ono što oni rade od izuzetne važnosti uspešno poslovanje hotela. Ličnim primerom podstiču motivaciju zaposlenih. Slični su primeri i drugih vodećih hotelskih lanaca po kvalitetu gde se slične aktivnosti redovno praktikuju. Nije redak slučaj da su direktori hotela počeli na pozicijama konobara i sl. ali su zahvaljujući ličnim usavršavanjem napredovali do najviših pozicija. Mogućnost napredovanja povećava motivisanost među zaposlenima, kao i naglašeno angažovanje lidera.

2.5 Faze implementacije sistema potpunog upravljanja kvalitetom

Iako je značaj sistema upravljanja potpunim kvalitetom izuzetan, utoliko što dugoročno garantuje visok kvalitet usluge i smanjenje troškova kvaliteta, implementacija ovog sistema nije jednostavan proces, odvija se u nekoliko faza i često se nailazi na probleme, pa čak i neuspeh u primeni ovog sistema.

Kada govorimo o uvođenju sistema upravljanja potpunim kvalitetom, izdvajaju se tri ključne faze u okviru kojih je potrebno preduzeti određene aktivnosti:³⁸

³⁷ isto

³⁸ Prilagođeno prema: Avelini Holjevac, I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, str.47-53

1. Pripremna faza - razvijanje svesti o kvalitetu:

- Izgraditi strategiju kvaliteta,
- Definirati politiku kvaliteta,
- Odrediti metodologiju,
- Izgraditi sistem podrške,
- Edukovati i obučiti zaposlene u organizaciji.

2. Organizacija kvaliteta

- Odrediti ciljeve za svakog zaposlenog,
- Formirati timove za kvalitet i timove za razvoj,
- Definirati merila kvaliteta.

3. Implementacija

- Izgraditi procese i projekte razvoja,
- Koristiti metode procene i povratnih informacija,
- Upravljanje potpunim kvalitetom.

Neki od najčešćih problema koji se javljaju prilikom uvođenja sistema upravljanja potpunim kvalitetom su sledeći:³⁹

- Top menadžment (često teško prihvata, ne želi učiti),
- Ne traži se promena (zadovoljstvo postojećim stanjem),
- Nema poverenja u TQM (nepoverljivost prema novinama),
- Ne obavezuju se da će učestvovati (teško prihvataju nove obaveze),
- Nerazumevanje (neznanje rađa nerazumevanje),
- Ne ulaže se dodatno (strah od većih troškova),
- Traže se kratkoročni rezultati (to je dugotrajan proces),
- Česte zamene (traži se stalno prilagođavanje).

2.6 Potpuno upravljanje kvalitetom u malim preduzećima

³⁹ Isto

Iako se sistem upravljanja potpunim kvalitetom razvijao u velikim preduzećima (naročito hotelskim lancima zbog potrebe uvođenja jedinstvenog sistema kvaliteta u svima objektima), uvođenje TQM je izuzetno značajno i za mala preduzeća. Razlozi leže, pre svega, u specifičnostima poslovanja malih preduzeća u turizmu. Ona posluju van globalnih distributivnih sistema, tako da se oslanjaju uglavnom na stalnu potrošačelu. Ono što za velika preduzeća predstavlja prednost, a to je da se zadržavanjem potrošača izbegavaju novi troškovi a zadovoljni potrošači, pored toga što se vraćaju, vrše usmenu propagandu, za mala preduzeća predstavlja imperativ i jedini način opstanka u savremenim uslovima poslovanja.

Kada je reč o uvođenju sistema TQM mala preduzeća imaju svoje specifičnosti koje se ogledaju u sledećem:⁴⁰

Postoje određene prednosti u uvođenju TQM u male hotele:

- Organizaciona struktura je jednostavnija što olakšava uvođenje sistema kvaliteta;
- Lakše je objasniti svima program sistema kvaliteta i pridobiti poverenje za taj sistem;
- Svaki zaposleni je u stalnom kontaktu sa proizvodom i uslugom koja se nudi;
- Zaposleni često rade različite poslove pa su više međusobno povezani, ali i bolje poznaju ukupnost poslovanja preduzeća;
- Obuku je jednostavnije organizovati;
- Povezanost menadžmenta i zaposlenih je veća;
- Brže i lakše se uočavaju nedostaci i slabosti;
- Brže i lakše se mogu otkriti i zadovoljiti želje gostiju.

Nedostaci koji se mogu ispoljiti u uvođenju sistema TQM kod malih preduzeća su:

- Menadžeri i vlasnici malih hotela često nemaju tržišnu viziju i strategiju pa prema TQM imaju određenu rezervu;
- Menadžeri i vlasnici malih hotela očekuju brze rezultate što TQM ne pruža;

⁴⁰ Avelini Holjevac, I., str. 51

- U malim hotelima se često iz neznanja pruža otpor prema TQM; Vlasnik, njegovo znanje i kultura dominiraju upravljanjem malog hotela pa sve zavisi od njegovog poznavanja sistema TQM;
- Treninzi zaposlenih se ređe organizuju jer zbog malog broja zaposlenih postoji problem zamene za vreme obuke;
- Zbog malog broja zaposlenih postoji rizik da samo jedan ili dva zaposlena mogu onemogućiti promene ukoliko se boje da to znači više posla i odgovornosti.

Mali hoteli su obično garni (usluga noćenja i doručka) ili pansionski (pored smeštaja sa doručkom uključuju još jedan ili dva obroka). Prednost ovakvih hotela se ogleda u tome što su oni fleksibilniji, tako da se lakše od velikih mogu prilagođavati tržišnim uslovima i zahtevima tražnje. Treba istaći i da se očekivanja gostiju u malim hotelima razlikuju u odnosu na goste u velikim. Oni često biraju manje hotele zbog toplije atmosfere, prisnijeg odnosa, osećaja posebnosti koji se teže postiže u većim hotelima, izbegavaju gužve i spremniji su za komunikaciju sa osobljem. Zbog toga su zaposleni upućeniji u to šta njihovi gosti žele, da li su zadovoljni i zbog neposrednog prisustva vlasnika ili menadžera u mogućnosti su da reaguju brže na eventualna nezadovoljstva. U velikim hotelima postoje određene procedure koje je potrebno ispuniti kako bi se odgovorilo na reklamaciju gosta, koja, u velikom broju slučajeva, treba da bude u pisanom obliku i upućena određenoj osobi za rešavanje reklamacija, dok se u malim hotelima takve situacije rešavaju u kraćem roku.

Gotovo isti princip važi i u manjim putničkim agencijama. Njihov opstanak je više ugrožen globalizacijom, velikim sistemima i razvojem interneta, tako da kvalitet njihovih usluga mora biti superiorniji uz daleko veću posvećenost potrošačima. U turistički razvijenim zemljama, najveći broj malih agencija radi po principu franšizinga, gde one prihvataju određene, već oprobane standarde koji garantuju kvalitet, kao i prepoznatljivost određenog brenda, pa na taj način, vlasnik ima veliku autonomiju u donošenju poslovnih odluka i radi za svoj račun, a davaocu franšize plaća know-how i korišćenje marke koja za potrošače predstavlja garanciju kvaliteta i olakšava zadobijanje njihovog poverenja.

Naravno, na osoblju agencije je da postignu lojalnost potrošača time što će im uvek pružati izuzetnu uslugu. Jedino na taj način je moguće zadržati potrošača koji je danas, više nego ikad, sklon da traži najviše vrednosti za svoj novac, pa nije retkost da se za isto putovanje obrate na više strana, kontaktirajući nekoliko agencija u potrazi za najboljim odnosom cena-kvalitet. Za agencije će ovo predstavljati stalni izazov da uvek budu ti koji će dati najbolju ponudu.

2.7 Uloga zaposlenih u obezbeđivanju kvaliteta

Značaj zaposlenih u pružanju kvalitetne usluge sa pravom se stalno naglašava i to će pitanje uvek biti od ključnog značaja. Herb Kelleher, bivši generalni direktor Southwest Airlines-a jednom je izjavio: „Možete ući na avion. Možete imati šalter za prodaju karata, možete imati trake za prenos prtljaga. Ali je naš esprit de corps, kultura, duh, naša najvrednija konkurentska prednost.“⁴¹ Suština usluge se ogleda u neopipljivosti, kao jednoj od njenih karakteristika, tako da način njenog pružanja predstavlja jedan od ključnih, merljivih komponenti. Upravo tu dolazi do izražaja uloga zaposlenih, kako onih koji su direktno u kontaktu sa korisnicima, tako i onih koji posredno učestvuju u kreiranju usluge. U uspešnim i nagrađivanim kompanijama njihovi zaposleni iskreno vole što rade u njima i izuzetno su zadovoljni svojim radnim mestom. Često se kompanije koje su nagrađivane za kvalitet svojih usluga nalaze na prvim mestima rang lista kompanija koje su najpoželjniji poslodavci⁴².

Naime, za uspešno funkcionisanje sistema kvaliteta u bilo kom turističkom preduzeću, neophodno je da se ispune sledeći uslovi:

1. Ispravan izbor kadrova koji podrazumeva da se prilikom odabira kandidata za određeno radno mesto ima jasna slika o tome koje uslove je potrebno da neko ispunjava kako bi uspešno obavljao posao na poziciji koja se popunjava. To podrazumeva da se, pored uobičajenih kvalifikacija, testiraju sposobnosti i sklonosti za obavljanje

⁴¹ Evans, J., Quality & Performance Excellence, str. 121

⁴² Isto

određenog posla. Ukoliko kandidat ne ispunjava potrebe uslove, neizvesno je da li će i pored obuke uspeti da obezbedi zadovoljavajući stepen kvaliteta. Ovome treba dodati i značaj sposobnosti onoga ko procenjuje kandidata, jer odabir adekvatnih ljudi zavisi od njih.

2. Obuka zaposlenih koja podrazumeva da se svi novozaposleni i zaposleni koji menjaju poziciju u preduzeću upute u posao koji će obavljati i da dobiju jasne informacije o tome šta se od njih očekuje, kao i instrukcije o načinu na koji se od njih očekuje da te zadatke obave. Zaposleni koji ima potencijala da uspešno obavlja posao, a nije dobio odgovarajuće instrukcije, možda neće biti u stanju da kvalitetno uradi posao, što nije onda samo njegova odgovornost.
3. Obezbediti odgovarajuće uslove za rad predstavlja takođe jednu od važnih pretpostavki za uspešno obavljanje posla zaposlenih.
4. Motivacija. Pravilno motivisati kroz sistem nagrada i bonusa, i učiniti zaposlene ponosnim na svoj rad. Najveće, poznate hotelske korporacije poput Hyatt-a, Marriott-a i dr. praktikuju čak i nagradna (podsticajna) putovanja za svoje zaposlene.

Očekivanja koja rukovodioci imaju u smislu kvalitetnog obavljanja posla moraju biti postavljena u skladu sa sposobnostima koje zaposleni poseduje, kvaliteta obuke koju je imao u preduzeću, uslova za rad koji su mu obezbeđeni i stepena njegove motivacije.

3. STANDARDIZACIJA USLUGA KAO OSNOVA KVALITETA U TURISTIČKOM POSLOVANJU

Standardi su zapisani (dokumentovani) sporazumi koji sadrže tehničke specifikacije ili druge precizno određene kriterijume kako bi se stalno koristila kao pravila, smernice ili definicije karakteristika, i osigurali da materijali, proizvodi, procesi i usluge odgovaraju svojoj svrsi⁴³.

3.1 Standardi usluga u preduzećima turističke privrede

Ciljevi uvođenja standarda, odnosno standardizacije definisala je Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) u šest tačaka⁴⁴:

- pojednostavljenje većeg broja varijanti i postupaka u životu čoveka,
- sporazumevanje
- opšta ekonomičnost
- sigurnost zdravlja i zaštita čoveka
- zaštita interesa potrošača i društva
- ukljanjanje prepreka u trgovini

U zavisnosti od činjenice da li se radi o standardima koji su definisani kao opšta norma ili se radi o standardima u okviru jednog preduzeća možemo razlikovati eksterne i interne standarde. Eksterne standarde propisuju nadležne institucije i predstavljaju obavezu preduzeća da ih ispunjava. Karakterističan primer je kategorizacija objekata koja obuhvata veliki broj elemenata i predstavlja veoma važan parametar prilikom donošenja odluke o izboru objekta za smeštaj, a pogotovo ako potrošač ne raspolaže dovoljnom količinom drugih informacija o samom hotelu. Sa druge strane, veoma je važno naglasiti da se kategorizacija ugostiteljskih i smeštajnih objekata razlikuje od zemlje do zemlje, čak i u EU (npr. u Francuskoj se hoteli obeležavaju sa

⁴³ Avelini Holjevac, I., str 10

⁴⁴ www.iso.org

najviše četiri zvezdice, a u Velikoj Britaniji kategorizacija nije obavezna). Treba imati u vidu da uslovi propisani pravilnikom o kategorizaciji hotelskih objekata predstavljaju garantovani minimum kvaliteta za svaku kategoriju. Viši nivo kvaliteta se reguliše internim standardima koje propisuje samo preduzeće ili eksternim koje propisuju institucije za dodelu nagrada za kvalitet. Najbolji primeri za to su lanci hotela koji obezbeđuju svojim gostima jednak kvalitet usluge u okviru sopstvenog lanca, nezavisno od toga gde se hotel nalazi. Prednost sistema kvaliteta hotelskih lanaca je u tome što oni razvijaju lojalnost potrošača vezanu za marku, odnosno ime koji predstavlja sinonim određenog kvaliteta. Mnogi od vodećih hotelskih lanaca imaju objekte u svim značajnijim destinacijama, pa čak i u onim gradovima za koje znaju da im se ulaganje neće još dugo isplatiti. Oni to čine iz razloga da bi bili blagovremeno prisutni na tim potencijalno značajnim tržištima i osigurali prepoznatljivost marke na globalnom nivou.

3.2 Interni standardi

Interni standardi predstavljaju pravilnike o poslovanju koje propisuje samo preduzeće; npr na nivou hotelskog lanca, kako bi obezbedilo jednak kvalitet usluge u svim svojim hotelima. Interni standardi obično se sastoje od:

1. Tehničko-tehnološku komponente
2. Personalne komponente⁴⁵

Tehničko-tehnološka komponenta internih standarda obuhvata sve propisane obaveze izvršilaca da u okviru radnog vremena obave posao određenog obima i po utvrđenoj tehnologiji.

Personalna komponenta internih standarda obuhvata obaveze koje preduzeće propisuje u pogledu ponašanja zaposlenih prema potrošačima, što je sadržano i u odgovarajućima aktima. Ti interni pravilnici obavezuju zaposlene na maksimalno predusretljiv, korektan i

⁴⁵ Čačić K., Poslovanje preduzeća u turizmu, 1995., str. 293

ljubazan odnos prema gostima. Ipak, način na koji će zaposleni primenjivati propisane standarde u mnogome zavisi od njihovih individualnih osobina, motivisanosti za rad, privrženosti preduzeću i sl.

3.2.1 Interni standardi kao komponenta strategijskog upravljanja u preduzeću

Efikasnost poslovanja preduzeća zavisi od stepena pokrivenosti poslovanja internim standardima, ako je ovaj stepen viši, efikasnost je bolja, troškovi niži, a kvalitet uslužnog programa je viši. Zbog toga interni standardi moraju biti sastavni deo strategijskog upravljanja u preduzeću. Interni standardi obuhvataju sve uslove koje neko preduzeće utvrđuje i propisuje kao obavezu za obavljanje radnih operacija i poznati su svakom zaposlenom u momentu zasnivanja radnog odnosa⁴⁶.

Sve velike kompanije imaju odgovarajuće interne standarde, a često se pre njihovog uvođenja vrše detaljne studije i merenja u kojima učestvuju, pored stručnjaka iz preduzeća, i spoljni konsultanti. Strateško upravljanje u preduzeću zahteva potpunu primenu standarda za zaposlene kao i primenu standardizovane opreme. Ukupna opremljenost hotelskog ili restorantskog objekta, od projektovanog spoljnog izgreda, pa do enterijera i opreme za goste i zaposlene moraju biti standardizovani jer to čini objekat prepoznatljivim. Pored toga standardizovani su i raspored i veličina prostorija kao i ukupni tokovi u objektu. Posebnu ulogu među opštim aktima preduzeća imaju tzv. sistematizacije poslova i radnih mesta, jer se ovim aktima definišu zahtevi prema zaposlenima u smislu obrazovanja, iskustva, umešnost i neka posebna svojstva. Odnos zaposlenih prema potrošaču standardizovan je kroz opšta akta, »pravilnik o ponašanju« ili, u slučaju McDonald's-a, u »10 zapovesti«⁴⁷ što ukazuje na značaj koji preduzeća pridaju ovim obavezama zaposlenih.

⁴⁶ Čačić, K., Poslovanje preduzeća u turizmu, str. 293

⁴⁷ Isto, 294

3.2.2 Interni standardi na primeru hotela HYATT REGENCY BEOGRAD

Svaki od poznatih hotelskih lanaca ima za cilj da uspostavi brend (marku) koji će biti prepoznatljiv širom sveta. Brend koji je prepoznatljiv obezbeđuje bolje pozicioniranje na tržištu, a za potrošače to predstavlja garanciju u smislu kvaliteta usluge, jer već zna šta može da očekuje od određenog brenda. Nivo kvaliteta nije isti u svim Hajatovim hotelima, različiti su propisani standardi i karakteristike (dizajn, veličina soba, prateći sadržaji, način usluživanja, itd.) za svaki od brendova (marki). Kao primer ćemo navesti neke od najznačajnijih marki ove kompanije:⁴⁸:

- Park, manji luksuzni hoteli, ograničen prostor pratećih sadržaja, poseban i ličan, evropski stil usluge
- Grand , luksuzni apartmani, vrhunska tehnologija, »dramatična arhitektura«
- Regency, savremeni dizajn, puno prostora za sastanke, odlični restorani.

Hajatovi hoteli tipa Regency, najpoznatiji brend ovog lanca, prvi put se pojavljuju 1973. godine u Los Angelesu i San Francisku i postaju uporišta novih poslovnih, komercijalnih i konferencijskih centara, namenjeni su poslovnim ljudima, i odlikuje ih veliki stepen funkcionalnosti. Od 1976. uvodi se Regency Club, kao posebna celina u okviru hotela koji se odlikuje dodatnim pogodnostima za goste kluba, kao što su zaseban check-in i check-out, doručak u posebno uređenom ambijentu, besplatno korišćenje sale za sastanke i sl. Hotel Hyatt Regency Beograd jedan je od prvih Hyatt-ovih hotela u Evropi (otvoren 1990. godine, a prvi je otvoren u Kelnu 1988.) i od otvaranja do danas poznat je po izuzetno visokom kvalitetu usluge.⁴⁹ Standardi koji se primenjuju u hotelu Hyatt Regency u Beogradu propisuju se na nivou korporacije, tako da menadžment ovog hotela ima zadatak da te standarde primenjuje i vrši kontrolu njihove primene od strane zaposlenih. Ovi standardi su toliko detaljni da ne ostavljaju prostora za

⁴⁸ www.hyatt.com

⁴⁹ Priručnik za zaposlene, Hyatt Regency Beograd, 2006.

improvizaciju. Njima je propisano sve, od izgleda sobe, broja restorana, opreme koja se koristi, posuđa, namirnica, način pripremanja i čuvanje namirnica, način spremanja sobe, vremena za koje određena usluga treba da bude pružena i na koji način, pa do izgleda zaposlenih (uniforma, cipele, šminka, nakit i sl.). Kako bi se obezbedila primena standarda od svih zaposlenih, organizuju se njihove redovne obuke (prvi put prilikom zapošljavanja a kasnije u zavisnosti od radnog mesta). Što se tiče izgleda sobe, on je prilagođen potrebama poslovnih ljudi i odgovara standardima propisanim za Regency hotele (veličina standardne sobe je 38 kvm), a tu su još i studio sobe, junior apartmani, jedan diplomatski i jedan predsednički. U okviru sektora hrane i pića posluje jedan restoran internacionalne kuhinje – Metropolitan Grill, jedan mediteranski restoran za fine dining – Focaccia, poslastičarnica Tea House, The Bar sa velikim izborom pića i cigara, jedan noćni klub Ellingtons i organizacija banket usluga u velikoj sali – Kristalna dvorana i pet manjih (Kopaonik, Budva, Beograd, Kalemegdan, Boardroom).

Sale za banket pružaju velike mogućnosti za organizovanje najrazličitijih događaja, od konferencija, seminara, organizovanja svadbenih proslava, gala večera, pa do manjih skupova i sastanaka. Banket usluge predstavljaju čak 40% prihoda ukupnog poslovanja sektora hrane i pića. Kao i za izgled i opremljenost soba, i za restorane je standardima predviđeno kakvu opremu treba da koriste: od posuđa, stolnjaka, preko izbora jela i pića do broja konobara po broju gostiju.

Kada je kontrola kvaliteta u pitanju, sprovode se redovne interne kontrole (u okviru odeljenja) i kontrole od strane korporacije putem »mystery guest-a«. Kontrole, kada su sobe u pitanju obavljaju supervizori koji kontrolišu da li je soba pospremljena i očišćena na propisani način, a pre dolaska novog gosta se proverava i ispravnost uređaja u sobi, kako bi se, u slučaju kvara, to odmah prijavilo službi tehničkog održavanja i kvar otklonio pre dolaska gosta. Šefovi smena u restoranima beleže komentare gostiju koje analiziraju na jutarnjim sastancima sa direktorom sektora hrane i pića i tako eliminišu eventualne propuste kako se izbeglo njihovo ponavljanje u budućnosti. Isto važi i za banket događaje koji predstavljaju značajan izvor prihoda u okviru ovog sektora. Sastanci direktora sektora sa menadžerima odeljenja su svakodnevna praksa, a

direktori odeljenja se sastaju najmanje jednom nedeljno sa generalnim direktorom hotela. Na ovaj način je rukovodstvo hotela upoznato sa odvijanjem procesa u svim sektorima, koordiniraju se aktivnosti, a eventualni nedostaci se brzo rešavaju.

U cilju kontinuiranog obezbeđivanja kvaliteta, služba ljudskih resursa organizuje obuke, ne samo za novozaposlene, već i za sve nivoe menadžera koji se pohađaju svaki put prilikom unapređenja ili prelaska na neku drugu poziciju. A zaposleni sa šefovima svojih odeljenja jednom godišnje imaju evaluaciju, odnosno procenu rada u proteklih godinu dana, kao i plan aktivnosti za narednu godinu. U cilju obezbeđivanja bezbednosti gostiju i zaposlenih u slučaju požara, održavaju se redovne vežbe zaposlenih, a za obezbeđenje je zadužena eksterna specijalizovana organizacija. U hotelu je tokom vikenda neki od menadžera na dužnosti, kako bi reagovao u slučaju da se pojavi neka pritužba gosta, a on je zadužen za rešavanje nastalog problema o čemu sastavlja izveštaj.

Kako bi korporacija stekla jasnu sliku o poštovanju standarda i obezbeđivanju kvaliteta u svim hotelima kojima upravlja, dva puta godišnje se praktikuje kontrola putem misteriznog gosta. To je osoba koja se prilikom dolaska u hotel prijavljuje kao bilo koji gost i tom prilikom analizira sve službe, počev od rezervacije preko dočeka na aerodromu, odnošenja prtljaga, sobe, i svih komplementarnih usluga, kao što su room servis, spa centar i sl. Tokom boravka u hotelu, sačinjava detaljan izveštaj koji uključuje detalje poput: da li se portir obratio na propisan način, da li je nosač prtljaga dao osnovne informacije o uslugama koje se nude u hotelu, da li je na prozoru u sobi ostao trag od kapljice, da li je pod u lobiju bio besprekorno čist, da li je porudžbina stigla u standardom predviđenom roku i sl. Na ovaj način, svaka služba u hotelu dobija ocenu, a daje se i celokupna ocena i izveštaj se dostavlja korporaciji i rukovodstvu samog hotela kako bi imali objektivnu sliku o stanju kvaliteta usluge. Ovakva vrsta kontrole je neophodna kako bi se istakla pozitivna praksa a nedostaci koji ne mogu promaći strogoj kontroli bili otklonjeni pre nego što bi ih bilo koji gost primetio. Cilj je da se reklamacije gosta svedu na najmanju moguću meru u smislu unapređivanja usluge, a da se unutrašnjim kontrolama uoče nedostaci koji bi mogli izazvati

nezadovoljstvo gosta. Zaposleni na taj način prihvataju korporativnu svest o nivou kvaliteta koji se očekuje ali su u okviru istog brenda svi obavezni da obezbede očekivani nivo kvaliteta.

3.3 Eksterni standardi

Danas u svetu postoje razni sistemi eksternih standarda u turizmu koji se razlikuju po različitim osnovama: da li su usaglašeni na međunarodnom nivou ili na nacionalnom nivou, vrsti usluga ili proizvoda čiji kvalitet propisuju, da li se dodeljuju u obliku nagrade ili sertifikata. Razni sistemi standarda često se međusobno prepliću, ali se ne isključuju već se dopunjuju.

Najpoznatiji sistemi standarda su:

- a) Kategorizacija/klasifikacija hotela
- b) ISO standardi
- c) HACCAP
- d) Malcom Baldrige National Quality Award
- e) Evropska nagrada za kvalitet (European Quality Award)
- f) Ekološki standardi

3.3.1 Kategorizacija i klasifikacija hotela

Kategorizacija i klasifikacija hotela je od velikog značaja kada je u pitanju standardizacija usluga. Zahtevi postavljeni klasifikacijom i kategorizacijom direktno određuju nivo usluga pri čemu opšti i posebni minimalni uslovi preciziraju određene osnove standardizacije.⁵⁰ Na taj način se postiže i bolja informisanost potrošača, njihova su očekivanja realnija što stvara preduslove za satisfakciju. Gost koji bira hotel, u zavisnosti od svojih želja i finansijskih mogućnosti, biraće između nekoliko hotela određene kategorije, jer zna da određena kategorija garantuje nivo usluge. Pri tome se podrazumeva da hotel sa dve zvezdice gostu treba da pruži čistu i funkcionalnu sobu, kao i

⁵⁰ Čačić, K., str. 213-222

bezbednost, sigurnost namirnica, ljubazno osoblje, ali je jasna razlika u odnosu na hotel sa pet zvezdica (po broju usluga i sadržaja koje se nude, veličine i opremljenosti sobe, spremanja dva puta dnevno, room-service i sl.).

U zemljama EU teži se usklađivanju propisa i pojednostavljanju klasifikacije i kategorizacije. U Španiji, Italiji i Grčkoj, hoteli se razvrstavaju u pet kategorija i označavaju se zvezdicama. U Francuskoj se takođe obeležavaju zvezdicama, s tim što najniža kategorija nema zvezdicu, a najviša ima četiri i dodatnu oznaku L. Elementi i kriterijumi za kategorizaciju daju se opisno izuzimajući Italiju, gde se obavezni elementi boduju. Ni u jednoj od ove četiri zemlje, kao ni u Austriji, otvoreni i zatvoreni bazeni nisu obavezni elementi. Hoteli svih kategorija moraju da imaju grejanje i toplu vodu, kupatila ili tuš kabine, telefone u sobama i izolovanim kabinama, a telefoni u kupatilu su obavezni samo za hotele sa pet zvezdica.⁵¹

3.3.2 ISO standardi

Kako je kvalitet postajao glavni preduslov uspešnog poslovanja u čitavom svetu, mnoge organizacije su razvijale standarde i smernice za obezbeđivanje kvaliteta. Termini poput upravljanja kvalitetom, kontrola kvaliteta, sistem kvaliteta i obezbeđivanje kvaliteta su poprimili različita, ponekad i konfliktna, značenja od zemlje do zemlje, a ponekad čak i u okviru istog sektora. Evropska Unija je u tom smislu preduzela značajne korake na standardizaciji kvaliteta koji se odnosi, kako na zemlje članice, tako i na one koje žele da posluju sa njima. Specijalizovana agencija za standardizaciju, International Organization for Standardization, osnovana 1946. a čine je predstavnici nacionalnih tela za standardizaciju 91 zemlje, usvojila je seriju pisanih standarda kvaliteta 1987. koji su modifikovani 1994. i ponovo, u značajnijoj meri, 2000. godine. Poslednja verzija je ISO 9000:2000 Ovi standardi su usvojeni i u SAD od strane Američkog nacionalnog instituta za standarde (American National Standards Institute) u saradnji sa American Society for Quality. Standardi su

⁵¹ isto

prihvaćeni u preko 100 zemalja sveta, uključujući Japan. Na pojedinim tržištima kompanije neće da rade sa preduzećima koja ne poseduju ove sertifikate, tako da je dobijanje ISO sertifikata postalo pitanje konkurentnosti na međunarodnom tržištu. Oni pretpostavljaju čitav niz mera koje je potrebno implemenirati u načinu poslovanja preduzeća u cilju unapređenja proizvoda ili usluge. Trenutno postoji 17.500 međunarodnih standarda a svake godine se pojavi oko 1100 novih standarda.

Standardi su uspostavljeni kako bi se postigli sledeći ciljevi:⁵²

1. Postizanje, održavanje i stalno unapređivanje kvaliteta proizvoda i usluga;
2. Poboljšanje kvaliteta procesa kako bi se zadovoljile izrečene i skrivene potrebe potrošača;
3. Obezbedilo poverenje menadžmenta i zaposlenih da se zahtevi kvaliteta ispunjavaju i da se odvija proces unapređenja;
4. Obezbedilo poverenje potrošača da su zahtevi kvaliteta ispunjeni i ugrađeni u proces proizvodnje proizvoda i pružanja usluga;
5. Osiguralo ispunjavanje zahteva sistema kvaliteta

U okviru verzije ISO standarda iz 1994 godine, ISO 9000:1994, a radi ostvarenja gore navedenih ciljeva, ustanovljeno je 20 fundamentalnih elemenata osnovnog sistema kvaliteta i to:

1. Odgovornosti rukovodstva;
2. Osiguranje kvaliteta;
3. Provera poverenja;
4. Razvoj dizajna;
5. Upravljanje dokumentacijom i podacima;
6. Ostvarenje;
7. Upravljanje proizvodima na lageru;
8. Označavanje i mogućnost povraćaja proizvoda i usluga;

⁵² Evans, J., str.88 - 91

9. Upravljanje procesom;
10. Ispitivanja;
11. Kontrola sredstava za ispitivanje;
12. Ispitni status;
13. Upravljanje proizvodima sa greškom;
14. Mere korekcije i predupređenja;
15. Dnevna upotreba, lagerovanje, pakovanje, isporuka;
16. Upravljanje označavanjem kvaliteta;
17. Interno praćenje kvaliteta;
18. Školovanje;
19. Pružanje usluga (održavanje);
20. Statističke metode.⁵³

Međutim, originalni standardi i revizija 1994. su bili predmet čestih polemika i nezadovoljstva, jer su zapravo obavezivali preduzeće koje ih primenjuje da dokumentovano dokaže da procesi koje koriste konzistentno proizvode ono što tvrde da proizvode, što zapravo znači da oni predstavljaju garanciju da su standardi ispoštovani ali ne i garanciju kvaliteta.

To je dovelo do nove revizije tokom 2000. godine i nastala je serija standarda ISO 9000:2000 koji imaju potpuno novu strukturu i baziraju se na osam principa koji reflektuju principe totalnog kvaliteta.⁵⁴

1. Usmerenost na potrošače – preduzeće zavisi od svojih potrošača, tako da je potrebno da razume njihove sadašnje i buduće potrebe, da ispunjava njihove zahteve i da stremlji ka prevazilaženju njihovih očekivanja;
2. Liderstvo – zadatak lidera je da uspostavlja ciljeve i pravce, kao i da kreira i održava ambijent u kome će zaposleni biti posvećeni ostvarivanju zadatih ciljeva;
3. Uključivanje zaposlenih – zaposleni predstavljaju srž svakog preduzeća i njihovo uključivanje će omogućiti da se njihove sposobnosti koriste za dobrobit preduzeća;

⁵³ Ćosić M, str. 194

⁵⁴ www.iso.org

4. Procesni pristup - željeni rezultati će se efikasnije ostvariti kada se upravljanje aktivnostima i sredstvima vezanih za rezultate odvijaju kao proces;
5. Sistematski pristup upravljanju – identifikovanje, razumevanje i upravljanje međusobno povezanim procesima kao sistemom doprinosi efektivnosti i efikasnosti u ostvarivanju ciljeva;
6. Stalno unapređivanje – stalno poboljšanje ukupnih performansi preduzeća bi trebalo da predstavlja stalni cilj;
7. Odlučivanje na osnovu činjenica – efektivne odluke se baziraju na analizi podataka i informacija
8. Uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima – preduzeće je sa svojim dobavljačima u međuzavisnom odnosu tako da odnosi koji su obostrano korisni pospešuju mogućnost da svako preduzeće stvara vrednost.

Kako bi se primenili gore navedeni principi neophodno je da⁵⁵:

- preduzeća imaju definisani proces utvrđivanja potreba i očekivanja potrošača, te da ih inkorporiraju u interne zahteve i izmere stepen zadovoljstva i nezadovoljstva potrošača;
- menadžeri integrišu zahteve ISO 9000:2000 u biznis plan, postavljive ciljeve, i izvrše odgovarajuću kontrolu;
- poslovne operacije budu posmatrane kao povezani procesi, što je mnogo šire od dotadašnjih pojedinačnih opisa poslova;
- se sprovode analize merenja ukupne satisfakcije potrošača, kao i njihovog zadovoljstva pojedinim elementima usluga sa ciljem daljeg unapređenja;
- zaposleni imaju jasnu svest o važnosti njihovog angažovanja na postizanju kvaliteta;
- procesi kontrole obuhvataju i procese unapređenja kvaliteta a ne samo procese otklanjanja nedostataka (prethodnim standardima ISO 9000:1994 bilo je predviđeno samo sprovođenje preventivnih i korektivnih aktivnosti).

⁵⁵ Evans, J., str. 91

Standardi ISO 9000:2000 predstavljaju dobru osnovu za uspostavljanje sistema kvaliteta jer obezbeđuju detaljna uputstva koja pomažu preduzećima prilikom implementiranja, kao i kasnije tokom primene u sistemu kontrole i unapređenja kvaliteta.

Prethodni modeli iz verzije ISO 9000:1994 pojednostavljeni su i svrstani u tri osnovna modela, odnosno dokumenta u okviru ISO 9000:2000: ISO 9000-Osnove i pojmovnik; ISO 9001 – Zahtevi, ISO 9004 – Uputstvo za unapređenje poslovanja.

ISO 9000 daje definicije osnovnih pojmova. ISO 9001 definiše minimalne zahteve za sistem upravljanja kvalitetom, i svrha mu je da pokaže korisnicima usluga i nezavisnim sertifikacionim telima potpunu usaglašenost ovog sistema sa priznatim principima kvaliteta.

Zahtevi ISO 9001 svrstani su u četiri grupe:

- odgovornost menadžmenta
- upravljanje resursima
- realizacija proizvoda
- kontrola, analiza i unapređenje

Prva grupa, odgovornost menadžmenta, zahteva da se definiše politika kvaliteta na osnovu potreba i očekivanja potrošača, a nakon toga potrebno je definisati jasne ciljeve (npr. godišnje) i planiranje aktivnosti za njihovo postizanje. Jasno je da planiranje kvaliteta čini i sistem upravljanja operativnim procesima i resursima koji omogućavaju postizanje postavljenih ciljeva. Na kraju dolazi aktivnost analize postignutih rezultata u realizaciji postavljenih ciljeva i definisanje novih ciljeva i aktivnosti daljeg unapređenja.

Druga grupa, upravljanje resursima, zahteva da se definiše upravljanje ljudskim resursima (odabir kadrova, definisanje zadataka i obuka) i infrastrukturu.

Treća grupa, realizacija proizvoda (odnosno usluge), zahteva da se jasno definišu svi procesi od trenutka stupanja u kontakt sa potencijalnim potrošačem (aktivnosti marketinga), pa do trenutka kada potrošač iskoristi proizvod (uslugu). Svi procesi, u zavisnosti od vrste i

broja proizvoda ili usluga koji se nude, moraju biti jasno definisani kako bi se obezbedilo efektivno i efikasno poslovanje celokupnog sistema.

Četvrta grupa, kontrola/analiza/unapređenje, zahteva da se:

- oceni nivo sprovedenih aktivnosti i njihova efikasnost u ostvarivanju postavljenih ciljeva
- utvrde prioritete organizacije
- uporedi sa onim što se nudi na tržištu (benchmarking)
- unaprede postojeći procesi

Na kraju, ISO 9004 fokusira se na unapređenje sistema upravljanja kvalitetom iznad minimalnih zahteva definisanih u okviru ISO 9001.⁵⁶

Poslednja revizija ISO 9001:2008 predstavlja nove zahteve u pogledu menadžmenta sistema kvaliteta. Pored prethodno pomenutih, u turizmu se primenjuju i sledeći ISO standardi:

- 10018:2002 odnosi se na postupak rešavanja reklamacija;
- 11107:2007 i 11121:2007 odnose se na bezbednost u rekreativnom ronjenju;
- serija 14 000 koja se odnosi na očuvanje životne sredine i daje smernice za smanjenje negativnih uticaja okruženje;
- 18513:2003 odnosi se na terminologiju koja se koristi u turističkim uslugama sa ciljem da se unapredi razumevanje između pružaoca i korisnika usluga u zemljama EU i poboljša satisfakcija korisnika usluga boljim razumevanjem usluga koje mogu očekivati u određenim smeštajnim objektima (njihova primena je obavezujuća za zemlje članice).⁵⁷

Najveća prednost ovih standarda je to što omogućavaju bolje razumevanja pojmova među potrošačima koji putuju unutar EU jer su doskora postojale, nekada značajne razlike, u tome šta koji pojam podrazumeva u tim zemljama, kao i u pogledu obeležavanja kategorije.

⁵⁶ Bizzarri, G., Guarneri, C., Il sistema qualita' ISO 9001 nel settore alberghiero, 2001 str. 19-21

⁵⁷ www.iso.org, 2008

3.3.3 Prednosti primene ISO standarda u hotelijerstvu

Hotelijerski sektor može poslužiti kao primer značaja primene sistema implementacije sistema kvaliteta u turizmu. Glavne prednosti implementacije sistema kvaliteta u hotelijerskom sektoru ogledaju se u upravnom i operativnom smislu u sledećem⁵⁸:

- poštovanje svih zakonskih propisa, kako nacionalnih tako i evropskih, uključujući i direktivu EU 93/43 koja uslovljava uvođenje sistema kontrole baziranog na principima HACCP⁵⁹,
- definisanje zadataka i odgovornosti za svaki sektor u preduzeću je naročito važno, jer je uticaj zaposlenih u pružanju usluga od ključne važnosti za krajnji rezultat u poslovanju preduzeća
- upravljanje i kontrola svim procesima hotelskog sistema tako da putem različitih indikatora menadžeri pojedinih sektora mogu da primene preventivne i korektivne aktivnosti i na taj način obezbede stalno unapređenje usluga
- uključivanje svih zaposlenih u aktivnosti unapređenja i standardizacije procesa pružanja usluga, a naročito imajući u vidu da dobar deo zaposlenih može biti sezonski
- definisanje sistema konstantne kontrole kvaliteta sa aspekta potrošača kao osnova svih aktivnosti za unapređenje kvaliteta usluga
- definisanje fleksibilnog sistema upravljanja koji će omogućiti stalnu analizu postavljenih ciljeva vezanih za potrebe potrošača
- obezbeđenje potrošačima garancije kvaliteta ponuđenih usluga i na taj način podizanje celokupanog imidža hotela
- povećanje konkurentne prednosti na tržištu
- umanjenje troškova nekvaliteta⁶⁰

Odluka da se primeni sistem kvaliteta se bazira na svesti o svakodnevnom rizicima od loše usluge, neiskorišćenosti kapaciteta,

⁵⁸ Bizzarri, G., Guarneri, C., Il sistema qualita' ISO 9001 nel settore alberghiero, str. 31

⁵⁹ HACCP-Hazard Analysis and Critical Control Point (sistem utvrđivanja potencijalnih opasnosti i preventivnih mera prvi put primenjen u NASA-a, a zatim i u prehrambenom sektoru)

prevelikim troškovima, mogućim kaznama i sl. koji se ne mogu tolerisati, pogotovo ne na duži rok.

3.3.4 HACCP sistem - Kvalitet hrane u ugostiteljskim objektima

HACCP je preventivni sistem principa i metodologije i obezbeđuje proizvodnju i promet zdravstveno ispravne hrane, tako da je ona bezbedna od hemijskih, bioloških i fizičkih rizika⁶¹. Oznaka HACCP je zapravo skraćenica od *Hazard Analysis Critical Control Points* što se prevodi kao Analiza opasnosti (rizika) kritičnih kontrolnih tačaka. Ovim standardima se obezbeđuje sigurnosti – neškodljivost namirnica sa ciljem zaštite potrošača. Obuhvate sve učesnike u lancu, od proizvodnje, prometa do potrošnje namirnica. Ovi standardi imaju široku primenu zemljama EU, SAD, Japanu, Australiji drugim zemljama. Primena HACCP standarda se sve više koristi i ugostiteljskim preduzećima u Srbiji, jer pored toga što predstavljaju garanciju kvaliteta oni su i značajan promotivni instrument za one koji ih primenjuju i time uživaju veće poverenje potrošača.

Načela HACCP sistema su:⁶²

- Prepoznavanje i raščlanjivanje mogućih opasnosti (bioloških, hemijskih);
- Identifikacija kritičnih kontrolnih tačaka (u proizvodnji, pripremi i upotrebi proizvoda);
- Određivanje kritičnih granica (merila prihvatljivosti ili neprihvatljivosti);
- Uspostavljanje sistema posmatranja (odgovornost, svrha, učestalost i način posmatranja);
- Uspostavljanje plana ispravljanja (plan korektivnih akcija);
- Uspostavljanje postupka vrednovanja (postupci i metode ispitivanja efikasnosti plana);
- Uspostavljanje dokumentacijskog sistema (za sve prethodno navedene postupke).

⁶¹ Živković R, Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, str. 150

⁶² Avelini Holjevac, I., str. 136

Kodeks, koji predstavlja garanciju neškodljivosti namirnica, HACCP sistemom u ugostiteljstvu određuje pravila nabavke, čuvanja, pripreme i potrošnje namirnica se ciljem garancije njihovog kvaliteta i neškodljivosti za zdravlje gostiju. Kodeks propisuje i uslove za prostorije i opremu u kojima se namirnice čuvaju, pripremaju i konzumiraju.

Međutim, pored kvaliteta hrane, kada govorimo o kvalitetu u ugostiteljstvu, sa stanovišta potrošača, onda se moraju posmatrati sledeći aspekti koje treba da prati i odgovarajuća cena⁶³:

- enterijer objekta – predstavlja ono što privlači pažnju potencijalnog gosta. Pre svega, bitno je da ambijent deluje čisto, prijatno a zatim, u zavisnosti od želja potrošača zavisi da li će se opredeliti za mirniji lokal sa intimnom atmosferom ili će se opredeliti za lokal gde ima puno ljudi, eventualno sa muzikom i sl.;
- Izbor hrane i pića – pod ovim se podrazumeva kakva se jela nalaze na meniju, da li je kuhinja nacionalna ili neka od stranih, da li se restoran opredelio za ponudu nekoliko specijaliteta na meniju ili za bogat meni i sl., kao i kakva je selekcija vina (vinska karta);
- Kvalitet usluge – pod čime se podrazumeva ljubaznost osoblja i veština komunikacije kako na lokalnom tako i na stranim jezicima, njihovo poznavanje hrane i pića, naročito vina, čista i uredna odeća i sl.

3.3.5 Malcom Baldrige National Quality Award

Cilj ove nagrade je promocija TQM, odnosno sistema potpunog upravljanja kvalitetom i imala je izuzetno veliki uticaj na formiranje sistema kvaliteta u svetu. Nagrada je utemeljena 1987. godine i dodeljuje se preduzećima u SAD koja se istuču svojim programima upravljanja kvalitetom. Kriterijumi koje preduzeća treba da ispunjavaju kako bi

⁶³ Čačić, K., Poslovanje preduzeća u turizmu, str. 279-286

konkurisali za ovu nagradu su izuzetno visoki, tako da ih mnoga preduzeća koriste kao standarde kvaliteta čak i ako ne apliciraju za nagradu. Vrednuje se sedam kategorija⁶⁴:

1. Liderstvo,
2. Strateško planiranje,
3. Fokus na potrošače i tržište,
4. Merenja, analiza i upravljanje znanjem,
5. Fokus na zaposlene,
6. Upravljanje procesima,
7. Poslovni rezultati.

Liderstvo se ocenjuje kao sposobnost upravljanja prema etičkom, pravnom i društvenom odgovornosti.

Strateško planiranje – ova kategorija ocenjuje kako preduzeće razvija strateške ciljeve i planove aktivnosti. Takođe, kako se postavljeni ciljevi i planovi sprovode i menjaju ukoliko okolnosti to zahtevaju i kako se meri napredak.

Fokus na potrošače i tržište – ocenjuje se kako preduzeće utvrđuje zahteve, potrebe, očekivanja potrošača, kao i na koji način se grade odnosi sa potrošačima i utvrđuju ključni faktori koji vode do novih potrošača, satisfakcije, zadržavanja i lojalnosti i do poslovne ekspanzije i održivosti.

Merenje, analiza i upravljanje znanjem – ocenjuje se kako preduzeće prikuplja, selekcionira, analizira i kako se informacije i podaci koriste za unapređenje kvaliteta.

Fokus na zaposlene – ocenjuju se uslovi razvoja i motivacije zaposlenih kao i njihova uloga u ostvarivanju ciljeva preduzeća i angažovanje preduzeća u obezbeđivanju povoljne radne atmosfere i mogućnosti za lično i napredovanje preduzeća.

⁶⁴ Evans, J., Quality & Performance Excellence, str. 68-72

Upravljanje procesima – ocenjuju se ključni aspekti upravljanja procesima uključujući i ključne proizvode i usluge i procese za obezbeđivanje vrednosti za potrošače i preduzeće u svim njegovim odeljenjima.

Poslovni rezultati - merilo uspeha je, pored finansijskog rezultata (koje predstavlja čak 45% ukupno ostvarenih poena), i satisfakcija potrošača, kao i položaj preduzeća u odnosu na konkurenciju.

Tokom godina, kako se menjao sistem potpunog upravljanja kvalitetom – TQM, tako su evoluirale i dodavane kategorije koje su ocenjivane⁶⁵:

- od obezbeđivanja kvaliteta i strateškog planiranja kvaliteta do fokusa na upravljanje procesima i sveobuhvatnog strateškog planiranja;
- od fokusa na postojeće potrošače do fokusa na sadašnje i buduće potrošače i tržišta;
- od upotrebe ljudskih resursa do razvoja i upravljanja ljudskim resursima;
- od kvaliteta dobavljača do partnerstva sa dobavljačima i unapređenja u svim ključnim oblastima;
- od rezultata koji su fokusirani na finansijske rezultate do fokusa na ukupan poslovni rezultat uključujući satisfakciju potrošača i performanse usluge.
- a 2005. je u kriterijume uvrštena i kategorija održivosti a koja podrazumeva sposobnosti preduzeća da se pored ostvarenih rezultata, strateški priprema za uspešno poslovanje u budućnosti kao i za promptno reagovanje u kriznim situacijama.⁶⁶

⁶⁵ Evans, J., str. 77

⁶⁶ Evans, J., str. 79-81

Prednosti po preduzeće koje proizilaze od dobijanja ove nagrade su višestruke:

1. Potvrda da je kompanija lider na tržištu po finansijskim rezultatima
2. Potvrda da se postignuti rezultati temelje na vrhunskom kvalitetu
3. Višegodišnje prisustvo u brojnim publikacijama o kvalitetu
4. Privlačenje novih potrošača
5. Izuzetna privlačnost kompanije za dobavljače (jer je poznato da se sa njima razvijaju dugoročni odnosi)
6. Privlačnost kompanije za zaposlene (dobitnici ove nagrade su najčešće na listi najpoželjnijih poslodavaca časopisa *Fortune*).

Iako su kriterijumi poznati, ova nagrada ne propisuje načine na koji će se ti kriterijumi ispuniti. Ipak, predstavljaju značajne smernice za preduzeća, kao npr. merenje satisfakcije potrošača, benchmarking program i sl.⁶⁷

Ako uporedimo ovu nagradu sa ISO standardima možemo doći do zaključka da iako su oba sistema usmerena na upravljanje procesima, ljudskim resursima, vođenje baza podataka i sl., razlikuju se u nekim aspektima u postupcima unapređenja performansi i povećanja satisfakcije potrošača. Tako se npr. Baldridge fokusira na izvrsnost performansi čitave organizacije u celokupnom okviru upravljanja, identifikujući i prateći važne rezultate. ISO standardi pružaju detaljan opis kriterijuma kojih se treba pridržavati u obezbeđivanju kvaliteta i na taj način pružaju dobru osnovu za preduzeća koja nisu imala formalni sistem za obezbeđivanje kvaliteta. Kontrole procesa koje se sprovode na šest meseci su takođe od velike koristi za kontinuitet uvedenog sistema kvaliteta dok ne postane sastavni deo operacija u preduzeću.

Uticaj ove nagrade je izuzetan, ne samo što su uvedeni kao interni standardi u nekim od najvećih hotelskih lanaca, Ritz Carlton, već su Baldridge kriterijumi postali sastavni deo ISO standarda 2000 i osnova za uvođenje ekvivalentnih nagrada kao što su:

⁶⁷ Foster, T., Managing Quality, 2007, str. 72-73

- *Canadian Awards for Business Excellence*
- *Australian Business Excellence Awards*
- *Chinese National Quality Award*
- *European Quality Award*

3.3.6 Evropska nagrada za kvalitet (European Quality Award)

Nagradu je 1991. Uspostavila evropska fondacija za upravljanje kvalitetom (European Foundation for Quality Management) sa ciljem da se u EU poveća svesnost o sve većem značaju kvaliteta za postizanje i održanja konkurentnosti. Dodela nagrade se bazira na satisfakciji potrošača, satisfakciji zaposlenih, društvenom uticaju i očuvanju resursa. Nagrada se temelji na EFQM modelu poslovne izvrsnosti koji se sastoji od devet aspekata od koji pet (liderstvo, zaposleni, politika i strategija, partneri, resursi i procesi) omogućuju kompaniji postizanje izuzetnih rezultata. Preostala četiri aspekta (rezultati zaposlenih, rezultati kupaca, rezultati zajednice, i ključni poslovni rezultati) ukazuju na ostvarene rezultate. Prvih pet aspekata dakle, predstavljaju aktivnosti koje dovode do određenih rezultata (preostalih četiri aspekata) čijom se analizom dolazi do novih ideja za poboljšanje poslovne izvrsnosti. Stoga ovaj model predstavlja sveobuhvatan pristup poboljšanju. Ovaj model može poslužiti za takmičenje za Evropsku nagradu za kvalitet, ali i za planiranje i kontinuirano poboljšanje jer omogućava da preduzeće utvrdi gde se nalazi na lestvici poslovne izvrsnosti i ukazuje na slabe i jake tačke. To može da bude od koristi za uvođenje određenih poboljšanja.

Postoji više mogućih pristupa korišćenju modela EFQM, a jedan od najčešćih je primena upitnika za samoprocenjivanje koja predstavlja sveobuhvatno, sistemsko i redovno preispitivanje aktivnosti i rezultata preduzeća.⁶⁸

EFQM model se u najvećoj meri bazira na kriterijumu zadovoljstvo potrošača (20%) i rezultatima poslovanja (15%) dok se aspekt uticaja na društvo tj. društvena odgovornost (u koju su uključeni i ekološki aspekti)

⁶⁸ Čurin, M. rad u zborniku *Hotelsko poslovanje*, str. 118

procenjuje sa 6%.⁶⁹ Može se primetiti da se, za razliku od američke Malcom Baldrige nagrade za kvalitet, društveni aspekt ipak više ceni.

⁶⁹ Ćosić M., str. 183

3.3.7 Ekološki standardi

Ekološki aspekt je od sve većeg značaja kada je održivi razvoj turizma u pitanju. Preduzeća u turizmu dokazuju svoju posvećenost očuvanju životne sredine i sve više koriste tzv. ekološke etikete (*ecolabels*) kao znak da preduzimaju mere za zaštitu čovekove okoline.

»Ekološki standardi danas čine sastavni element definicija kvaliteta svih proizvoda, usluga, ali i svih ljudskih aktivnosti na radu i životu ljudi. Oni treba da zaštite prirodu i kvalitet života i rada ljudi kao dela te prirode.«⁷⁰ Očuvanje prirode predstavlja osnovnu pretpostavku za održivi razvoj turizma koji bi omogućio da današnji turisti uživaju u prirodnim lepotama na način koji će omogućiti i budućim generacijama da u njima uživaju. Dosadašnjim razvojem turizma prirodni resursi su se nemilosrdno trošili, a turizam predstavlja i dalje velikog zagađivača čemu doprinosi naročito avio saobraćaj koji emituje velike količine ugljen dioksida, najvećeg krivca za globalno zagrevanje. Stoga ne čudi što Svetska turistička organizacija ulaže velike napore u kampanji protiv globalnog zagrevanja⁷¹. Nezavisno od mera koje se preduzimaju na makro nivou u cilju smanjenja zagađivanja na makro nivou, potrebno je da svako preduzeće u turizmu kontinuirano radi na smanjenju zagađivanja i očuvanju okoline.

Ekološke etikete (*ecolabels*) označavaju orijentaciju na očuvanje životne sredine i na ekoturizam i podrazumevaju da su namirnice koje se koriste za pripremanje hrane, materijali korišćeni u opremanju prostora, deterdženti koji se koriste za čišćenje, eko kompatibilni i da se koriste ekonomično. (UNWTO). Međutim, na svetskom nivou, ove sertifikate poseduje samo 11% svih turističkih objekata, te se poslednjih godina organizuju kampanje na dobrovoljnoj bazi koje promovišu uvođenje kvaliteta životne sredine odnosno ekoloških etiketa (*VISIT - Voluntary Initiatives of Sustainable Tourism*). Kako ističe Svetska turistička organizacija, osnovni problem u širenju ovih eko standarda je problem raznovrsnosti i nejedinstvenosti prilikom izdavanja ekoloških etiketa (trećinu etiketa izdaju privatna preduzeća, trećinu NVO i trećinu javni

⁷⁰ Avelini Holjevac, I., str. 506

⁷¹ www.unwto.org

sektor), a smatra se da određena etiketa ima dobru prepoznatljivost ukoliko je prisutna na najmanje 10% turističkog tržišta. Pored toga, radi promocije eko etiketa, neophodno je uključiti i što je veći broj učesnika u sistemu pružanja turističkih usluga (npr. restorane, saobraćajna preduzeća, prirodne i kulturne parkove, itd.) koji bi međusobno priznavali eko etikete.

Sistem ekoloških standarda mogao bi postati operativniji putem sledećih mera:

- Intenziviranjem saradnje sa analognim inicijativama za obezbeđivanje kvaliteta životne sredine u drugim sektorima: proizvodnja bioloških namirnica, održivi saobraćaj, alternativne energije i štednja energije, eko-kompatibilno upravljanje vodenim resursima, recikliranje otpada;
- Realizacija široke i transparentne mreže recipročnog priznavanja sa sistemima koji garantuju ne samo kvalitet životne sredine, već i sigurnosti i održive proizvodnje roba i usluga;
- Uvođenjem širih kriterijuma ocenjivanja – za nove vidove turizma i nove kategorije turističkih objekata
- Standardizacijom etiketa i uspostavljanjem jasnih kriterijuma.

Odnos prema životnoj sredini dobija sve više na značaju kao kriterijum prilikom kako pokazuju istraživanja među evropskim turistima. Čak 50% Nemaca odlazi na odmor u mesta gde se nalaze prirodni resursi sa visokim kvalitetom sredine, čiste plaže i vode, nizak stepen zagađenosti, manje buke i zaštićena priroda. Najveći turoperator TUI prilikom odabira destinacija ima čitav niz kriterijuma koji se odnose na životnu sredinu (TUI – Environmental Criteria for Destinations). Istraživanje koje je sprovedeno u Italiji, pokazuje da se u 33% slučajeva kao odlučujući kriterijum izbora potrošača pojavljuje briga o očuvanju životne sredine u objektu za smeštaj, i to je kod žena slučaj u 35,9%, kod osoba između 25 i 44 godine 34,2%, a čak 81,7% intervjuisanih smatra

da u objektima za smeštaj mere za očuvanje životne sredine determinišu ukupan kvalitet pruženih usluga.⁷²

Istraživanje koje je sproveo Market Metrix pokazuje da su gosti kojima je bitno da hotel u kome odsedaju brine o očuvanju životne sredine, spremni da plate sobu za 7% više od drugih gostiju. Ovo istraživanje je pokazalo i da prvenstveno gosti hotela visoke kategorije imaju razvijenu svest i želju za očuvanjem sredine.⁷³

Dakle, i ova istraživanja potvrđuju da će preduzeća morati u budućnosti sve više da uvode standarde zaštite životne sredine prilikom pružanja usluga, jer će pored društvene koristi koja se postiže očuvanjem životne sredine i smanjenja troškova koji proizilaze iz uštede energije i drugih resursa, postići i veći stepen satisfakcije potrošača koji imaju razvijenu svest i podstaći druge korisnike da razmišljaju na društveno korsitan način i u tom smislu formiraju njihova buduća očekivanja u pogledu usluge u drugim hotelima.

3.3.8 Priznanje YUTA KVALITET PLUS

Srpska preduzeća u turizmu sve više primenjuju jedan od sistema standarda kvaliteta, ISO ili HACCP. Doprinos u uvođenju ovih standarda i poboljšanju kvaliteta usluga daju i specijalizovana udruženja kao što je YUTA, nacionalna asocijacija turističkih agencija osnovana još 1954 godine⁷⁴. Ovo strukovno udruženje ima za cilj: unapređenja privređivanja agencija, zajednickog i koordiniranog nastupanja agencija na domacem i inostranim tržištima, uskladjivanja poslovanja agencija povodom pružanja svojih usluga, saradnje sa drugim ucesnicima u turistickom prometu; ostvarivanja clanstva u medunarodnim strukovnim organizacijama i zastupanje svojih strukovnih interesa u tim organizacijama, zastupanja strukovnih interesa agencija pred nadležnim državnim i drugim organima i organizacijama, obavljanja drugih poslova od interesa za nesmetano poslovanje. U cilju poboljšanja kvaliteta, uz ostale poslove, ovo udruženje utvrđuje uslove zajednickog obavljanja turistickih poslova na turistickom

⁷²Bizzarri C., Querini G., *Economia del turismo sostenibili*, 2006, str.120-122

⁷³www.marketmetrix.com, 2008

⁷⁴www.yuta.rs

tržištu Srbije i Crne Gore, prema kriterijumima kvaliteta i obeležjima, u skladu sa normama YUTA. Pored svoje strukovne orijentacije, u smislu zaštite interesa agencija, YUTA je 2002 ustanovila priznanje YUTA KVALITET PLUS radi unapređenja kvaliteta usluga koje se pružaju potrošaču/turisti. Ovo priznanje dodeljuje se jednom godišnje najuspešnijem preduzeću u svakoj od 5 kategorija: turistička agencija/organizator putovanja, turistički aranžman, hotel/pružalac usluga smeštaja, prevoznik/pružalac usluga prevoza i turistički vodič.

Najuspešnije u turizmu biraju neposredno glasanjem potrošači odnosno korisnici turističkih usluga i to fizička lica. Predlog priznanja vrši komisija koju čine predstavnik YUTA, turističke inspekcije i predstavnik turističkih novinara. Dobitnik priznanja YUTA KVALITET PLUS po pojedinim kategorijama je ucesnik, odnosno pružalac usluga koji dobije najviše glasova neposrednih korisnika turističkih usluga - turista. Asocijacija motiviše i potrošače da učestvuju u ovom glasanju, odnosno izboru najboljih, time što se dodeljuju nagrade potrošačima, korisnicima turističkih usluga.

4. SATISFAKCIJA POTROŠAČA U TURIZMU

Teorija marketinga u prošlosti se uglavnom fokusirala na to 'kako prodati'. Danas se marketing fokusira, orijentiše, na potrošače (satisfakcija potreba i želja potrošača⁷⁵) jer se smatra da je takva orijentacija najuverljiviji dokaz postojanja i perspektive preduzeća. Na taj način pomeraju se granice delovanja, od transakcijskog razmišljanja do izgradnje odnosa. Stoga, bazični cilj marketing aktivnosti preduzeća koje posluje u oblasti turističke delatnosti pored razvijanja usluge, obezbeđenja odgovarajućeg uslužnog ambijenta, interne i eksterne komunikacije, praćenja konkurencije, jeste zadovoljavanje potreba i želja potrošača/turista na način koji obezbeđuje njihovu satisfakciju, povećanje prodaje turističkog proizvoda i ostvarenje profita na dugi rok.

4.1. Definisanje orijentacije prema potrošačima

Potrošač je fizičko ili pravno lice koje koristi proizvode i usluge stvorenih u privredi⁷⁶. Potrošači formiraju tržište potrošača koje je u fokusu marketing istraživanja a definiše ga broj stvarnih i potencijalnih potrošača, njihova spremnost da kupuju određene vrste proizvoda i usluga i platežna sposobnost (kupovna moć).⁷⁷ Potrošač može i ne mora biti i kupac ali je on svakako korisnik, bilo da je sam izvršio kupovinu ili neko drugi u njegovo ime ili mu je neko ustupio pravo korišćenja usluge. *Tako na primer, preduzeće može biti kupac određene usluge (npr. avio prevoz i smeštaj u hotelu), a zaposleni koji ide na službeni put je korisnik tih usluga.*

Potrošači u turizmu su, dakle, ona lica koje koriste turističke usluge, i oni su krajnje merilo vrednosti određene turističke usluge. Iz složenosti pružanja turističkih usluga, proizilazi specifičnost turiste kao potrošača.

⁷⁵ Prilagođeno prema Maričić, Ponašanje potrošača, 2008

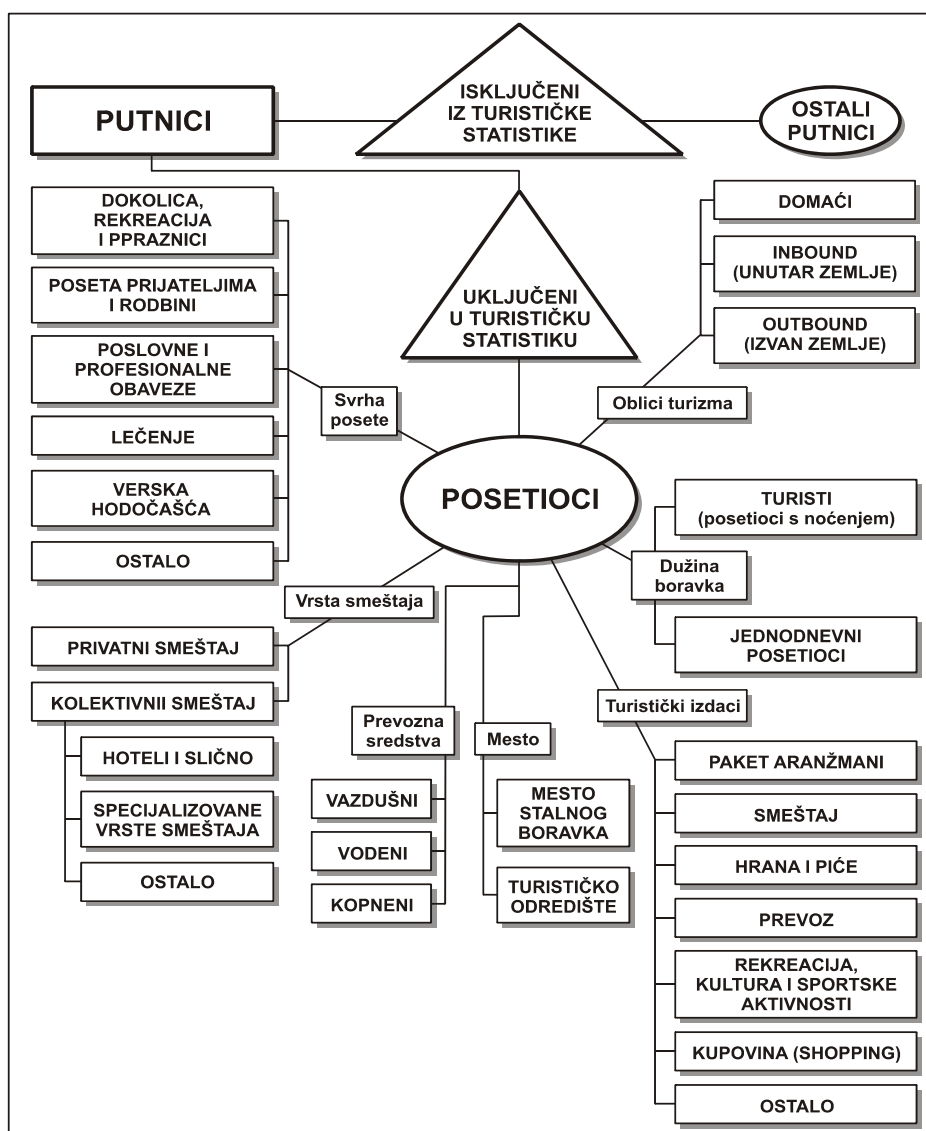
⁷⁶ www.wikipedia.org

⁷⁷ Maričić B., Ponašanje potrošača, 2008, str.19

Od prvih naučnih radova iz oblasti turizma i pokušaja da se definiše pojam turiste, prošlo je dosta vremena. Prilikom definisanja pojma turiste kao potrošača turističkih usluga, naučna polemika se najviše vodila oko problema kako u definiciju turiste uključiti motiv putovanja kao bazu za određivanje kategorije.

Da bi se što preciznije definisalo koja se putovanja svrstavaju u turizam, a koja putovanja ipak nisu turistička, WTO je dala okvirni model klasifikacije turizma kao što je prikazano na slikom. U kontekstu takve definicije pojam "turizam" podrazumeva sve turističke aktivnosti domaćih i stranih turista na teritoriji jedne zemlje-države (inbound turizam), i turističke aktivnosti domaćih turista u inostranstvu (outbound turizam), čiji se učinci reflektuju u prihodima i rashodima te zemlje.

Slika br. 4. Aktivnosti turista u zemlji i inostranstvu (WTO)



Na Konferenciji UN u Rimu 1963. godine razmatrano je pitanje definisanja kategorije turista i došlo se do zaključka da izraz "turista" treba da bude zamenjen izrazom 'posetilac' kao osnovnim pojmom i da se statistički obuhvate i ekskurzisti.

Posetilac, u skladu sa usvojenom definicijom, jeste svaka osoba koja boravi u zemlji koju je posetila neovisno od razloga posete sem onih koji su došli zbog zasnivanja zaposlenja u toj zemlji, obuhvata dve grupe posetilaca i to turiste i ekskurziste.

Turista je onaj privremeni posetilac koji borave u zemlji koju su posetili najmanje 24 časa iz sledećih razloga:

- a) odmora (rekreacija, odmor, lečenje, sticanje znanja, verski razlozi, sport i slično), «pravi turisti»;
- b) poslovnih, porodičnih, javnih, društvenih i političkih obaveza⁷⁸, «turisti iz obaveze».

Ekskurzionist ili ekskurzista definisan kao privremeni posetilac koji boravi manje od 24 časa u zemlji koju posećuje, uključujući i putnike na pomorskim kružnim putovanjima.

Ako se imaju u vidu navedene činjenice, turista, kao potrošač turističkih usluga, može da se teorijski definiše kao 'privremeni posetilac', koji se nalazi u mestu van svog mesta stalnog boravka najmanje 24 časa, s tim što je promena mesta njegovog boravka motivisana sledećim razlozima:

- željom za fizičkim i psihičkim odmorom;
- željom za razonodom i zabavom;
- željom za sticanjem znanja putem upoznavanja kulturnog i istorijskog nasleđa određenih zemalja ili mesta (ovde nisu uključeni studenti i učenici u stranim zemljama ili mestima, kao ni osobe na specijalizaciji u inostranstvu) i upoznavanjem prirodnih lepota;
- zdravstvenim razlozima (preventivna zdravstvena zaštita), koji uslovljavaju korišćenje klimatskih i vazdušnih lečilišta ili odmarališta;

⁷⁸ Videti opširnije: Unković S., Zečević, B., str. 24.

- amaterskim sportskim takmičenjima i drugim oblicima takmičenja ili amaterskim manifestacijama kulturno-umetničkih ostvarenja u drugim mestima ili zemljama;
- kružnim putovanjima turista brodovima, koji se zadržavaju u određenim mestima i kraće od 24 časa⁷⁹.

Za statističko praćenje međunarodnog turističkog prometa u svetu, koje omogućuje i uporedivost podataka između pojedinih zemalja, preporuke Svetske Turističke Organizacije (WTO) iz 1993.godine preporučuju da se koriste, u okviru klasifikacije turizma, razlikuju posetilac pojma putnika, sledeće tri kategorije: posetilac, turista i dnevni posetilac.

EU je definisala turistu u okviru direktive EEC 90/314 o putovanjima, odmorima i paket aranžmanima, kao osobu koja kupuje ili se obavezuje na kupovinu usluge paket aranžmana ili osoba za čiji se račun strana u ugovoru obavezuje da će kupiti aranžman ili bilo koja osoba kojoj je preneto pravo usluge paket aranžmana⁸⁰.

U okviru pojma turista moguće je razlikovati određene vrste, Koen je jedan od prvih autora koji je 1972. predložio četiri klasifikacije turista.⁸¹

1. organizovani masovni turisti, koji imaju visoku zavisnost od ekološke sredine (ova grupa turista uglavnom kupuje all-inclusive aranžmane);
2. individualni masovni turisti, koji su autonomniji od prethodne grupe turista;
3. radoznali, koji istražuju nova područja, ali ponekad zahtevaju komforan smeštaj;
4. drifters – skitnice, koji izbegavaju bilo koju vrstu turističkog preduzeća ili tragaju za jeftinijim oblicima smeštaja (hosteli i sl.)

⁷⁹ Unković, S., Zečević, B., Ekonomika turizma, str. 26

⁸⁰ Council Directive on package travel, package holidays and package tours; 90/314/EEC O.J.L 158 of 23.6.1990.

⁸¹ Živković, R., Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, 2007. , str.23

Iako se pod potrošačima u turizmu prvenstveno podrazumevaju turisti, u ovom radu su predmet interesovanja i drugi korisnici turističkih usluga, utoliko pre što oni za preduzeća turističke privrede predstavljaju potrošače, pa se i pitanje kvaliteta usluga koja im se pružaju odnosi i na njih. Tako na primer, osobe koje u putničkoj agenciji kupuju avio kartu su potrošači same agencije i potrošači usluga prevoza za aviokompaniju ili osobe koje u mestu svog stalnog boravka koriste usluge hotela i restorana takođe predstavljaju potrošače za ova preduzeća.

Satisfakcija potrošača zavisiće od zadovoljenja potreba koje predstavljaju osnovni motiv njegovog putovanja, odnosno ispunjenja očekivanja u tom smislu, ali se će se u ovom radu analizirati uloga kvaliteta usluge preduzeća turističke privrede u satisfakciji potrošača, od prvog kontakta sa putničkom agencijom do povratka u mesto stalnog boravka. Svaka pojedinačna usluga tokom prikupljanja informacija, opredeljivanja za određenu destinaciju, samog putovanja i boravka u turističkom mestu, pa sve do povratka u mesto stalnog boravka, utiče na celokupan doživljaj turiste i stepen njegovog zadovoljstva. Zato je važno da svako preduzeće i organizacija koja pruža usluge turistima obezbedi što bolji kvalitet kako bi se stepen zadovoljstva potrošača bio što veći. Pri tome, potrebno je imati u vidu da različiti segmenti potrošača u turizmu imaju različita očekivanja. Kvalitet usluge u hostelu se znatno razlikuje od kvaliteta usluge u hotelu sa pet zvezdica, ali se i očekivanja turista koji se opredeljuju za hostel znatno razlikuju od ovih drugih.

Današnja preduzeća posluju na složenim tržištima uz izraženu konkurenciju i sve zahtevnije potrošače. Razvojem novih informacionih tehnologija su bolje informisani i svoja očekivanja formiraju, ne samo na osnovu sopstvenih želja, potreba i sklonosti već na bazi prikupljenih informacija, prethodnih iskustava i sl. "Preduzeća treba da postanu eksperti u razvoju potrošača a ne samo proizvoda; treba da budu sposobna da razvijaju tržište a ne samo sopstveni proizvod."⁸²

Sve ovo čini da potrošača, naročito u turizmu, treba posmatrati kao partnera jer:

1. učestvuje u procesu pružanja usluge

⁸² Kotler, Ph., Marketing del turismo, str.373

2. predstavlja izvor značajnih informacija za samo preduzeće.

Orijentacija na potrošače je, pored orijentacije na konkurenciju i interfunkcionalne koordinacije, ključni aspekt marketing koncepta. Preduzeća koja su usvojila marketing koncept dizajniraju i prodaju proizvode i usluge koji su namenjeni zadovoljavanju potreba i želja potrošača. Orijentacija na potrošače podrazumeva fokusiranje (usredsređenje) svih izvora preduzeća da bi se izašlo u susret potrebama i željama potrošača⁸³.

Prema staroj koncepciji marketinga kreirao bi se proizvod koji bi se plasirao na tržište i gotovo uvek našao svog kupca jer konkurencija nije bila razvijena u onoj meri u kojoj je to danas. Nova marketing koncepcija u središtu pažnje ima potrošača, odnosno u kreiranju proizvoda, i polazi od njihovih potreba, pa je zato i sve veći značaj istraživanja tržišta kako bi se utvrdilo postojeće stanje na tržištu (postojeći proizvodi, položaj konkurencije, zadovoljstvo potrošača tim proizvodima i njihove potrebe i očekivanja u smislu novih proizvoda na tržištu).

Orijentacija na potrošače znači da poslovne aktivnosti preduzeća počinju razumevanjem i anticipiranjem potreba i želja potrošača a završavaju se isporučivanjem očekivane vrednosti, odnosno satisfakcijom potrošača.⁸⁴ Satisfakcija potrošača zapravo predstavlja sredstvo za ostvarenje ciljeva preduzeća, tj. željenih finansijskih rezultata. Krajnji cilj je da se kupac veže za određeno preduzeće, na što je moguće duži period. "Satisfakcija potrošača predstavlja ono osećanje kod potrošača koje proizilazi iz zadovoljenja njegovih potreba, tj. ispunjenja ili prevazilaženja očekivanja."⁸⁵ Istraživanja pokazuju da se lojalnost potrošača ne može osigurati zadovoljenjem, već prevazilaženjem njihovih očekivanja. Poznavanje potreba i želja potrošača predstavlja esencijalan input za donošenje marketing odluka. Informacije o potrošačima u različitim situacijama u kupovini omogućuju realnu osnovu planiranja marketing strategija.

⁸³ Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., Osnovi marketinga, 2009, str 38

⁸⁴ Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., Osnovi Marketinga, str.38

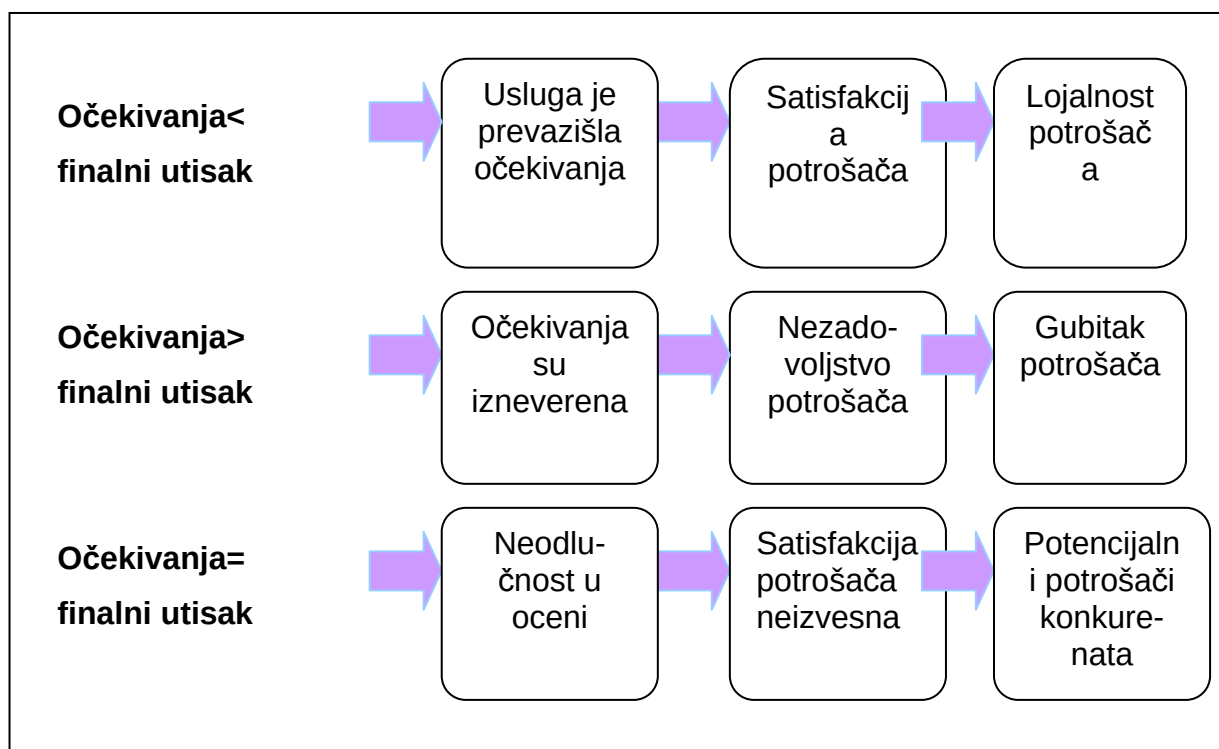
⁸⁵ Angelini, A., Customer Relationship Management e Customer Satisfaction, 2008, str. 49

4.2 Odnos između satisfakcije i očekivanja potrošača

Satisfakcija potrošača zavisi od percipirane prestacije (pružene usluge, tj. isporučenog proizvoda) u odnosu na očekivanja potrošača prema određenoj prestaciji u smislu prenete vrednosti. Prema Kotleru, ako prestacija (isporučeni proizvod ili pružena usluga) ne dostigne očekivanja potrošača, potrošač je nezadovoljan. Ako prestacija (isporučeni proizvod ili pružena usluga) dostigne očekivanja, potrošač je zadovoljan, a ako prestacija prevaziđe očekivanja, potrošač je oduševljen⁸⁶.

Prema Angelini, odnos između očekivanja, ocene usluge i stepena satisfakcije je donekle drugačiji. Naime, slučaju kada su očekivanja potvrđena finalnim utiskom zadovoljstvo je neizvesno:

Slika br. 5. Odnos između očekivanja i finalnog utiska



Izvor: Prilagođeno prema Angelini, A., Customer Relationship Management e Customer Satisfaction, str. 51

U svakom slučaju oba gore citirana autora navode na zaključak da marketing aktivnosti dakle treba da polaze od identifikovanja potreba potrošača, kako bi se kreirala i/ili inovirala usluga prema njihovim očekivanjima. Nakon toga se aktivnosti preduzeća usmeravaju na one

⁸⁶ Kotler, Ph., str. 8

elemente usluge koji su bitni za ispunjenje, a posebno na prevazilaženje tih očekivanja. Očekivanja se baziraju na prethodnim iskustvima u kupovini, na utiscima prijatelja i kolega, kao i na informacijama i obećanjima pojedinih preduzeća i konkurencije. Zbog toga preduzeća treba da budu obazriva prilikom postavljanja nivoa očekivanja, u smislu da, ako su očekivanja potrošača previše niska, neće predstavljati problem da se ona zadovolje, ali istovremeno preduzeće neće uspeti da privuče one potrošače koje nemaju tako niska očekivanja. Sa druge strane, ukoliko se očekivanja postave suviše visoko, postoji rizik da će potrošači, usled nemogućnosti da njihova očekivanja budu zadovoljena, biti razočarani. Problem je što se u tom slučaju potrošači osećaju "prevarenim", čak i ako namera preduzeća nije bila da ih dovede u zabludu već je menadžment postavio nerealne ciljeve ili je u toku samog procesa pružanja usluge došlo do nekih problema. Zbog specifičnosti turističkih usluga, postavljanje realnih očekivanja može predstavljati problem, jer samo pružanje usluge zavisi od mnogo promenljivih faktora koji mogu uticati na satisfakciju potrošača, a koje je teško kontrolisati. Očekivanja potrošača u osnovi nastaju pod uticajem faktora koji se odnose na:⁸⁷

- a) ponuđača usluga
- b) samog potrošača
- c) uticaja trećih lica

4.2.1. Faktori koji se odnose na ponuđača usluga

Izbor pojedinačnih elemenata turističke usluge i njihov kvalitet će uticati na vrstu i način zadovoljavanja potreba turista. Tako će, npr. gost od motela očekivati bolju pristupačnost i mogućnost parkiranja nego od hotela koji se nalazi u centru grada. Isto tako, gost očekuje veći obim i kvalitet usluga u hotelu sa četiri u odnosu na hotel sa dve zvezdice.

Na očekivanja potrošača bitno utiče i nastup preduzeća u javnosti. Očekivanja koja potrošač turista ima, a koja je formirao na osnovu obećanja i garancija usluga koje je preduzeće dalo bilo preko kataloga,

⁸⁷ Parasuramann, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. SERQUAL: A Multiple-item scale for measuring consumer perceptions of Service Quality u Čosić, M., 2007., str.111

bilo kroz direktnu komunikaciju moraju biti ispunjena. Međutim, u praksi se dešava da u obećanjima koja je kroz kataloge dalo jedno turističko preduzeće u vezi sa pojedinim karakteristikama usluge nije moguće sagledati osim ukoliko je potrošač sposoban da „čita između redova“.⁸⁸ Tako npr. informacija o karakteristikama smeštaja u katalogu, „terasa na strani prema moru“ ne mora da podrazumeva i „pogled na more“ jer je pri ovakvoj formulaciji velika verovatnoća da je pogled zapravo zagrađen, a „pogled na more“ ne mora da znači da se hotel nalazi blizu mora, jer pogled može biti i iz daljine. Ako izuzmemo slučajeve kada preduzeće hoće svesno da dovede u zabludu potrošača, jer se na žalost i takvi primeri u praksi manifestuju, interes je da što bolje informiše potrošača o svim karakteristikama usluga koje se nude tokom putovanja, kako bi mu stvorili realna očekivanja. Preduzeća koja to ne shvataju će se suočiti sa velikim brojem reklamacija usled neispunjenih očekivanja i sa gubitkom potrošača. Zato se takve situacije mogu izbeći adekvatnom komunikacijom sa potencijalnim potrošačima.

4.2.2.Faktori koji se odnose na potrošača

Na formiranje očekivanja od turističke usluge i zadovoljstvo turista jedan od najvažnijih uticaja imaju individualne potrebe svakog pojedinačnog potrošača. Dok se individualne potrebe formiraju na osnovu određenih karakteristika svakog potrošača kao što su: obrazovanje, starost, primanja, stil života. Maričić navodi sledeće karakteristike ličnosti: stabilnost, znanje, obrazovanje, sposobnost komuniciranja, stavove i ocene, emocije i slično⁸⁹.

Tako iz temeljne potrebe za odmorom, a na osnovu karakteristika potrošača, proističu individualne potrebe koje se prema mišljenju turista mogu ispuniti samo izvan uobičajene okoline:

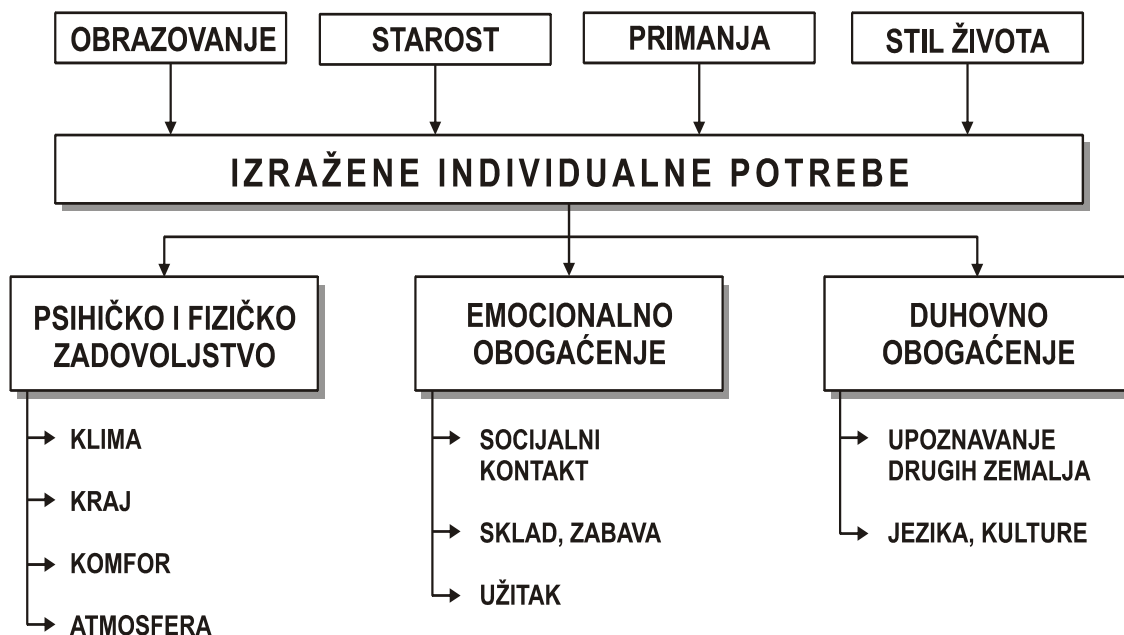
- psihičko i fizičko zadovoljstvo,
- emocionalno i duhovno obogaćenje
- zdravlje, kretanje

⁸⁸ Ćosić, M., str. 111

⁸⁹ Maričić, B., Ponašanje potrošača, str. 273

- upoznavanje sa drugim ljudima (i narodima)
- upoznavanje sa drugim krajevima i destinacijama
- ishrana, prevoz, smeštaj
- zabava, razonoda itd.

Slika br. 6. Potrebe odmora



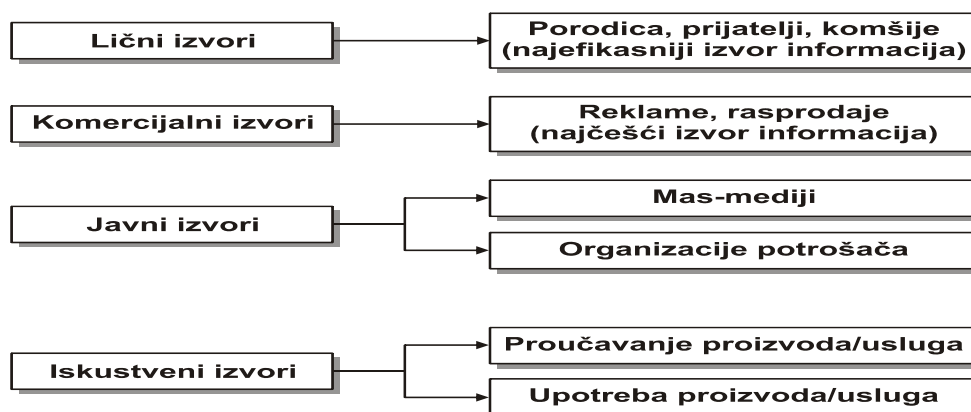
Izvor: Živković, R., Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, str. 54

4.2.3. Faktori koji se odnose na treća lica

Pored komunikacije između potrošača i turističkog preduzeća, postoje izvori izvan turističkog preduzeća, a koje mogu uticati na formiranje očekivanja potrošača⁹⁰. Posebno mogu uticati na znanje potrošača, pored iskustva, izvori znanja odnosno informacija, a koji su pod uticajem referentnih grupa (porodica, prijatelji), lidera, komercijalnih i nekomercijalnih poruka i dr⁹¹. Prema Kotleru izvori potrošačkih informacija dele se u četiri grupe (sl. 7).

⁹⁰ Ćosić, M., cit. rad str. 96

⁹¹ Opširnije videti: Maričić B., Ponašanje potrošača, str.273-328.

Slika br. 7. Izvori potrošačkih informacija

Izvor: Živković, R., Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, str. 105

Relativna količina i uticaj ovih izvora informacija varira od vrste i kategorije proizvoda/usluge i karakteristika potrošača. Uopšteno govoreći, potrošač prima najviše informacija iz komercijalnih marketing izvora. Međutim najefektivnija informacija dolazi iz ličnih izvora. Svaki od navedenih izvora ima drugačiju funkciju, tako da komercijalne informacije obično imaju informativnu funkciju, a lični izvori imaju tzv. ocenjivačku funkciju. Kroz prikupljanje informacija, potrošač-turista saznaje o konkurentskim turističkim preduzećima i njihovim karakteristikama. U smislu faktora koji utiču možemo, prema Živković, razlikovati i određene vrste posrednika u turističkom iskustvu, koji mogu pružiti informacije potrošaču i to formalne (putnički agenti, državni organi, vodiči, promo materijali, konsijerži, osoblje u info centrima, lokalna samouprava) i neformalne (prijatelji i rodbina, prethodni turisti, zaposleni van turističkog sektora, mas mediji, lokalno stanovništvo, prolaznici)

4.3 Kreiranje vrednosti za potrošače

Mnogi autori su se bavili istraživanjem ponašanja potrošača, sa ciljem da se utvrdi kako se potrošači odlučuju za određeni proizvod/uslugu. Odgovor je da potrošači biraju onog ponuđača koji

može da im pruži najveću vrednost. Oni formiraju očekivanja vrednosti i ponašaju se u skladu sa tim, nakon čega porede dobijenu sa očekivanom vrednošću, što utiče na stepen njihove satisfakcije i mogućnost ponovne kupovine.⁹²

Kreiranje vrednosti je važno za sva tržišno orijentisana preduzeća jer se time postiže viši stepen satisfakcije potrošača. "Vrednost za potrošače je ishod procesa koji počinje poslovnom strategijom utemeljenom na dubokom razumevanju potreba potrošača. Sposobnost da isporuči vrednost za potrošače mora da bude motivator svih proizvodnih i investicionih odluka u preduzeću. Isporučivanje superiorne vrednosti podrazumeva dominaciju pozitivnih korisnosti za potrošače u poređenju sa ponudom konkurentskih preduzeća."⁹³

Kada govorimo o kreiranju vrednosti, mora se poći od potreba i očekivanja potrošača, jer se samo njihovim identifikovanjem i predviđanjem mogu planirati aktivnosti vezane za postizanje odgovarajućeg kvaliteta i satisfakcije. Upravo je iz ovog razloga potrebno vršiti redovna istraživanja kako bi se proverio stepen satisfakcije postojećim uslugama. Pošto su očekivanja potrošača često skrivena i promenljiva, potrebno ih je podsticati, nekad i indirektnim pitanjima, da pokažu svoje želje i interesovanja za određeni vid usluge. Prikupljanje tih informacija bi se trebalo vršiti često, na način koji ne mora da iziskuje prevelika sredstva kao na primer putem kartica sa komentarima koje popune potrošači ili komentara koja registruju zaposleni. Veoma je važno da se ove informacije redovno prikupljaju jer je vrednost promenljiva kategorija.

4.3.1.Proces određivanja vrednosti

Ako preduzeće želi da razvije superiornu ponudu mora početi od toga da utvrdi šta je vrednost za potrošače. Jedino tako će moći da ponudi uslugu koja će obezbediti da se zadovolje potrebe potrošača.

⁹² Kotler, Ph, 2003., str. 374

⁹³ Isto, str.38

Dalje se utvrđuje koja je od poželjnih vrednosti najznačajnija sa stanovišta potrošača, pa koliko je preduzeće dobro u isporučivanju takve vrednosti, nakon čega sledi razmatranje zbog čega je preduzeće dobro ili slabo u obezbeđivanju vrednosti. U poslednjoj fazi se sagledavaju potencijalne vrednosti za potrošače u budućnosti.⁹⁴ Preduzeća koja identifikuju vrednosti za potrošače i uspeju na adekvatan način da odgovore na njih, stiču konkurentnu (distinktivnu) prednost na tržištu. Prilikom utvrđivanja vrednosti za potrošače važno je odrediti segmente koji predstavljaju ciljnu grupu, odnosno predmet interesovanja, kao i odrediti uspešna preduzeća koja su kreirala vrednost za takve segmente kroz (benchmarking), tj. odrediti preduzeća u određenoj grani ili grupaciji prema najboljem rezultatu po kreiranoj vrednosti svakog svojstva (tributa) usluge ili proizvoda koje time postaje standard ili merilo savršenosti⁹⁵.

Sa stanovišta potrošača, isporučena vrednost postaje dobijena vrednost i definiše se kao razlika između ukupno očekivane vrednosti, s jedne i ukupnih troškova koje je potrošač imao prilikom traženja, kupovine i korišćenja usluge, s druge strane.

4.3.2. Lanac vrednosti

Poznati ekonomista Majkl Porter je predložio lanac vrednosti (Value chain) sa ciljem da se identifikuju ključne aktivnosti preduzeća kako bi se smanjili troškovi, stvorila viša vrednost za potrošače i postigla konkurentska prednost. Cilj svakog preduzeća je da poveća isporučenu vrednost i ostvari dodatnu vrednost za potrošače i time pridobije njihovu naklonost i lojalnost⁹⁶. Zadatak preduzeća je da ispita troškove i performanse u svakoj od aktivnosti kojima se kreira vrednost za potrošače i da traži načine da ih unapredi. Preduzeće u vezi toga mora da proceni konkurentske troškove i performanse kao tačku poređenja (benchmark) prema kojoj upoređuje sopstvene troškove i performanse. Ako je preduzeće u tome bolje od drugih, onda poseduje konkurentsku prednost o čemu konačan sud daju potrošači na tržištu. Jedan od

⁹⁴ Kotler, Ph., str. 40

⁹⁵ Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, A., Osnovi Marketinga, str.46

⁹⁶ Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, A., Osnovi Marketinga, str.48

najpoznatijih lanaca vrednosti je CRM (Customer Relation Management) o kom će kasnije biti više reči.

Koncept sazvežđa vrednosti formulisali su R.Norman i R. Ramirez⁹⁷. Po njima, strategijska analiza kojoj je imanentan konkurentski pristup, mora da se fokusira na kreiranje čitavog sistema (sazvežđa) vrednosti u koji moraju biti uključeni, pored preduzeća, dobavljači, distributeri i dr. Oni takođe imaju svoj lanac vrednosti čime konkurentska prednost postaje sistem međuzavisnih aktivnosti, a ne pojedinačnih veza. Veze između aktivnosti zasnovane su na marketingu odnosa svih tržišnih aktera, poredeći efekte i troškove performansi tih aktivnosti.

U sazvežđu vrednosti razlikuju se dve vrste veza. Interne koje se odnose na aktivnosti u okviru istog lanca vrednosti ali na različitim nivoima upravljanja preduzećem. Eksterne veze su između različitih tržišnih aktera (učesnika) u sazvežđu (sistemu) vrednosti.

“Obezbeđivanje visokog kvaliteta i superiorna usluga potrošačima se pretpostavljaju kada preduzeće ima u vidu svoj krajnji cilj i misiju.”⁹⁸

Rezultat uspešnog kreiranja i isporučivanja superiorne vrednosti ispoljava se u visokom stepenu zadovoljstva i lojalnosti potrošača. Mnogi autori veruju da je za uvođenje superiorne vrednosti usluge neophodno koristiti neki od sledećih metoda: kreirati dodatnu vrednost, obučiti kadrove u primeni internih tehnika merenja satisfakcije potrošača, održavati stalne kontakt sa potrošačima, programima nagrađivanja, stimulisati potrošače i formirati strategijske alijanse i partnerstvo.⁹⁹

4.3.3 Lanac vrednosti u turizmu

Ostvarivanje konkurentske prednosti, više vrednosti za potrošače i smanjenje troškova je vrlo kompleksno u turizmu, imajući u vidu veoma složen sistem u kom učestvuju brojni učesnici koji pružaju razne aktivnosti i usluge potrošaču. Kompleksnost lanca vrednosti u turizmu ogleda se u pet različitih faza sa različitim aktivnostima i uslugama, kao što je prikazano u donjoj tabeli¹⁰⁰.

⁹⁷ Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, A., Osnovi Marketinga, str.49

⁹⁸ Maričić B., Ponašanje potrošača, str. 490

⁹⁹ Veljković, S., Marketing usluga, str. 45

¹⁰⁰ Popesku, J., Menadžment turističke destinacije, str. 32-33

Tabela br. 2. Lanac vrednosti u turizmu po fazama

Faza	Aktivnost klijenta	Sredstva	Pružalac usluge
1. priprema	Stvaranje zainteresovanosti	Marketing, informacije, oglašavanje	Putničke agencije, upravljači destinacijom
	Provera proizvoda i rezervacija	Marketing, oglašavanje, informacioni i komunikacioni kanali	Putničke agencije, upravljači destinacijom, pružaoci različitih usluga
	Priprema opreme i pribora	Kupovina, popravka, iznajmljivanje	Npr. Prodavci opreme za sport, pešačenje
2. Putovanje	Prevoz od kuće do turističke destinacije	Automobil, autobus, voz, brod, avion, bicikl	Saobraćajna preduzeća, iznajmljivači automobila i bicikala
3. Boravak	Smeštaj	Hotelei, privatni smeštaj, hosteli, kampovi	Zaposleni u objektima za smeštaj
	Ishrana	Restorani, samostalno pripremanje hrane	Zaposleni u ugostiteljskim objektima.
	Aktivnosti u slobodno vreme	Pešačenje, sport, rekreacija...	Vodiči, instruktori, prodavci opreme..
	Aktivnosti na učenju o destinaciji	Poseta muzejima, razgledanje u gradovima..	Uprava objekata i teritorija

	Aktivnosti u vezi sa kulturom	Koncerti, festivali, prezentacije običaja...	Muzičke grupe, pozorišne...
	Radne aktivnosti	Sastanci, seminari, izložbe, sajmovi, izleti..	Pružaoци usluga korišćenja objekata, prevodioci
	Kupovina i lokalne usluge	Kupovina suvenira i lokalnih proizvoda. Kupovina ostalih neophodnih stvari, banke, zdravstvena zaštita, itd	Zanatlije, prodavci suvenira, banke, menjačnice, pružanje zdravstvene zaštite
	Druge aktivnosti	Banjske usluge, obrazovne i sl	Zaposleni u objektima
4. Povratak kući	Prevoz od turističke destinacije do kuće	Automobil, Autobus, voz, brod, avion,...	Saobraćajna preduzeća, iznajmljivači automobila..
5. Aktivnosti nakon povratka kući	Oprema – održavanje i radovi na popravci	Pranje, čišćenje, popravka	Hemijsko čišćenje i pranje i sl.
	Beleženje i razmena uspomena	Izrada fotografija, pisanje članaka, web strana	Foto laboratorije, pružaoци informacione i komunikacione tehnologije

Izvor: Popesku, J., Menadžment turističke destinacije str. 33-34

4.4 Odnos kvaliteta i satisfakcije potrošača

Grunrisova¹⁰¹ definicija kvaliteta usluge da je ova „proizvod procesa evaluacije, u kome potrošači upoređuju svoja očekivanja sa uslugom koju su dobili“, poistovećuje satisfakciju potrošača sa kvalitetom usluge.

Iz ovoga se može zaključiti da ne možemo govoriti o kvalitetu usluge ako nismo postigli satisfakciju potrošača, kao i da nema satisfakcije potrošača bez obezbeđenja kvaliteta usluge. Iako, na prvi pogled, može izgledati zbunjujuće i podsećati na pitanje šta je starije, poenta je u tome da se kvalitet usluge procenjuje samim njenim konzumiranjem pri čemu je stepen zadovoljstva subjektivan. Tako se dolazi do zaključka da, kada govorimo o kvalitetu usluge moramo imati u vidu značajnu razliku usluge u odnosu na proizvod, a to je neopipljivost.

Kada govorimo o kvalitetu proizvoda, možemo govoriti o određenim karakteristikama koje taj proizvod poseduje i koje ga čine kvalitetnim. Usluga se razlikuje po tome što se ne može kreirati i naknadno koristiti, već se proces pružanja i korišćenja usluge odvija istovremeno. Eventualne nedostatke nastale prilikom kreiranja usluge nije uvek moguće otkloniti blagovremeno (pri ovome se mora imati u vidu i veoma značajna uloga ljudskog faktora, tj. velika uloga osobe zadužene za pružanje usluge, kao i emotivno stanje potrošača u trenutku primanja usluge). Upravo iz ovog razloga, kada govorimo o kvalitetu usluge, govorimo o **percipiranom kvalitetu**, od strane potrošača. Specifičnost usluge u turizmu je u tome što ih ne možemo posmatrati odvojeno, već samo skup doživljaja vezanih za svaku pojedinačnu uslugu čini da ukupan utisak bude zadovoljavajući. Uzmimo, na primer, turistu koji se uputi u određenu destinaciju, a po dolasku konstatuje da mu je prtljag izgubljen. Ovakva situacija će sasvim izvesno izazvati manji ili veći stepen nezadovoljstva iako odgovornost nije ni na putničkoj agenciji ni aviokompaniji, već na preduzeću koje obavlja poslove utovara i istovara prtljaga na aerodromu i na čiji izbor turista ne može nikako uticati.

¹⁰¹ Grönroos, C., u Angelini, A., str.70

Obezbeđivanje kvaliteta od strane menadžmenta preduzeća u turizmu predstavlja neophodan preduslov za postizanje satisfakcije potrošača. Ono, međutim, nije jedini preduslov jer je satisfakcija potrošača u turizmu kompleksnija od samog kvaliteta usluge, na nju utiču i brojni drugi faktori na koje preduzeća ne mogu da utiču. Takvi faktori su: vremenski uslovi u destinaciji, lične karakteristike potrošača, emocije i stepen ličnog zadovoljstva, itd. Ipak treba imati u vidu da ukoliko sam kvalitet usluge nije na nivou očekivanja, neće biti ni zadovoljstvo. Zbog toga je unapređenje kvaliteta potrebno uvek posmatrati sa aspekta potrošača kako se bi se izbegli nepotrebni i uzaludni troškovi za elemente usluge koje bi korisnik, u najmanju ruku, mogao smatrati nepotrebnim. Ukoliko bi se uvođenje novih elemenata usluge odrazilo na potrošača, u smislu povećanja cena, to bi čak moglo dovesti i do sasvim suprotnog efekta, tj. nezadovoljstva potrošača. Stoga je izbor elemenata usluge od izuzetne važnosti. Kako bi se izbegla ova diskrepanca između kvaliteta ponuđenog od preduzeća i kvaliteta očekivanog od potrošača, bitno je da se usaglasе projektovani kvalitet, očekivani, ponuđeni, dobijeni i percepirani kvalitet.

4.5 Implikacije satisfakcije potrošača na poslovne rezultate

Satisfakcija potrošača rezultira u koristima po preduzeće ili organizaciju koje se mogu grupisati u tri kategorije: prihode, troškove, imovinu.¹⁰² Prema Maričiću zadovoljstvo potrošača kupljenim proizvodom ili uslugom za preduzeće rezultira u dve osnovne koristi: povećanju lojalnosti potrošača i pozitivnom usmenom propagandom o proizvodu/usluzi¹⁰³ (engl. word of mouth). Swarbrooke i Horner ukazuju na sledeći značaj satisfakcije potrošača: usmenu propagandu, lojalnost potrošača i smanjenje odštetnih zahteva¹⁰⁴.

¹⁰² Angelini, A., Customer Relationship Management e Customer Satisfaction, str. 54

¹⁰³ Maričić, B., Ponašanje potrošača, str. 394

¹⁰⁴ Swarbrooke, J., Horner, S., Consumer Behaviour in Tourism, 2007, str. 213

Što se tiče pozitivnih efekata na prihode, oni proizilaze prvenstveno iz toga što se zadovoljstvom i zadržavanjem potrošača postiže njegova lojalnost potrošača koja ima pozitivne efekte na profit preduzeća. Lojalnost potrošača se meri procentom potrošača koji ostaju verni određenom preduzeću tokom određenog vremenskog perioda. Pored toga što je postaje lojalan, primećeno je da zadovoljan potrošač kupuje više proizvoda od istog preduzeća (sa aspekta preduzeća radi se o tzv. unakrsnoj prodaji, engl. *cross selling*¹⁰⁵), jer postoji veće poverenje, pa je strah od pogrešne kupovine proizvoda-usluge manji. Primer cross sellinga u hotelskom preduzeću kada se gost hotela opredeli da koristi usluge wellnes centra (masaže i druge usluge koje se dodatno plaćaju). Dužom vezom potrošača sa preduzećem bolje se amortizuju troškovi privlačenja potrošača uz direktan, pozitivan uticaj na rentabilnost. Upravljanje datotekom zadovoljnih klijenata zahteva manje izdataka i jednostavija je jer su potrošači dobro poznati preduzeću. Preduzeće poznaje njihove navike, ukuse i lakše je definisati ponudu koja je u stanju da ih zadovolji.

Sve se ovo reflektuje na vrednost dugogodišnje lojalnosti potrošača (engl. Customer Lifetime Value ili Life Time Value), odnosno na imovinsku vrednost jednog potrošača za preduzeće, koja predstavlja profit koji donosi jedan potrošač za hipotetičko vreme tokom kog će koristiti usluge preduzeća. Što je veći LTV određenog potrošača to je on vredniji za preduzeće. Za izračunavanje LTV potrebno je imati u vidu tri varijable:¹⁰⁶

1. Doprinos potrošača prihodima (Dk) – koji se izračunava kada se od godišnjeg prihoda koji donosi određeni potrošač, oduzmu operativni troškovi. U daljem izračunavanju treba imati u vidu da veran potrošač troši više od povremenog potrošača, utoliko što je veran potrošač sklon da potroši više jer se njegova potrošnja ne distribuira na druge ponuđače.
2. Step en lojalnosti u smislu zadržavanja(r - retention) – očekivati beskonačnu lojalnost potrošača nije realno, jer je potrošač izložen stalnim izazovima konkurencije i što više vremena prolazi, veći je

¹⁰⁵ Angelini, A., Customer Relationship Management e Customer Satisfaction, str. 55

¹⁰⁶ Isto

rizik da će napustiti određeno preduzeće kako bi stekao nova iskustva, čak iako postojeće u potpunosti zadovoljava njegove potrebe.

3. Cena novca (c) – ona zavisi od izbora finansijske konstrukcije preduzeća i osetljiva je na stepen rizika koji je vezan za određenu delatnost i okruženje u kome se posluje.

Kada se utvrde gore navedene varijable, moguće je odrediti LTV na sledeći način: **$LTV = Dk (r/(1+c-r))$** . Na osnovu ove formule dobijaju se značajne informacije o profitabilnosti potrošača, što omogućava da se izvrši njihova segmentacija potrošača prema profitabilnosti. Pošto ne donose svi potrošači jednaki profit, potrebno je uložiti trud i novac kako bi se učinili vernim najprofitabilniji potrošači, odnosno potrošači sa visokim LTV. Po Paretovom zakonu, 80% profita jednog preduzeća generiše 20% potrošača, onih najvernijih.

Takođe ne treba zanemariti i **usmenu propagandu zadovoljnih potrošača**. Ovaj fenomen predstavlja za preduzeće jedan od najefikasnijih oblika komunikacije i pri tom je besplatan. Efikasnost ove reklame sastoji se u tome da je onaj ko je prima ne doživljava kao reklamu od strane samog preduzeća i ne sumnja u njenu istinitost. Naravno, harizma osobe koja opisuje svoje iskustvo i njena ubedljivost mogu uticati na efikasnost usmene propagande. Iz tog razloga se tzv **opinion leader** smatraju strateškim za uspeh određenih aktivnosti preduzeća, posebno u slučaju novih inicijativa. Uticaj zadovoljstva postojećih potrošača se, u uslovima ekspanzije savremenih tehnologija, ne odražava samo na rodbinu, prijatelje, poznanike i dr. Pored usmene propagande postoji i **elektronska propaganda potrošača**, putem interneta, kojom oni vrše uticaj na milione potencijalnih potrošača. Market Metrix¹⁰⁷, specijalizovana agencije za razvoj rešenja za merenje satisfakcije potrošača i upravljačke sisteme, procenjuje uticaj potrošača koji postavljaju svoje utiske na specijalizovane sajtove na oko 3 miliona budućih potrošača. Tako, na primer, popularni sajt TripAdvisor, na kom se mogu naći korisni saveti za putovanja, poseti oko 30 miliona korisnika

¹⁰⁷ www.marketmetrix.com

mesečno¹⁰⁸. Na čak 88% posetilaca tog sajta utiču komentari koje su pročitali na tom sajtu, što nije iznenađujuće imajući u vidu kredibilnost ličnog iskustva.

Istraživanje koje su sproveli Barsky i Nash¹⁰⁹ pokazuje da, pored prihoda koje zadovoljni potrošač obezbeđuje ponovljenom posetom, se vrednost njihove usmene propagande (word of mouth), u hotelima visoke kategorije, procenjuje na 1.559 USD po slučaju. To svedoči o vrednosti potrošača, ne samo dok koristi usluge hotela, već i po njegovom odlasku. Ovo istraživanje pokazuje i da su gosti koji su pročitali pregled utisaka potrošača o određenom hotelu, pre boravka u hotelu, pokazali veći stepen satisfakcije i bili su spremniji da pozitivna iskustva podele sa drugima od onih koji nisu čitali takav pregled. To je sasvim očekivano s obzirom na to da su njihova očekivanja bila više realistična. Zanimljivo je da se pokazalo da su mladi i žene skloniji čitanju ovakvih pregleda. Barsky i Nash su utvrdili da, u proseku, 9% od ukupnog broja gostiju piše utiske na internetu o njihovom boravku. Uprkos tome što ovi gosti prijavljuju dva puta više problema, oni su zadovoljniji (za 4% više) svojim boravkom i skloniji su da preporuče hotel (za 10% više) u odnosu na goste koje nisu postavile svoje utiske, što je u skladu sa tvrdnjama TripAdvisora da je više od 80% njihovih pregleda u pozitivnom kontekstu. Gosti Timesharing objekata su skloniji pisanju pregleda (15%), dok su gosti hotela srednje kategorije bili manje skloni pisanju utisaka (7%). Među luksuznim hotelima, najviše su čitani pregledi utisaka potrošača Le Meridian lanca, 32% od ukupnog broja gostiju ovog lanca, a najviše utisaka je napisano od strane gostiju Waldorf Astorije, 18% od ukupnog broja gostiju ovog lanca, u poređenju sa gostima drugih luksuznih hotela gde je prosek 11%. Pokazalo se i da Waldorf Astoria u istom periodu ima i najveći stepen lojalnosti potrošača što ukazuje vezu između većeg broja zadovoljnih gostiju i većeg broja (pozitivnih) pregleda, dok je Meridien lanac u posmatranom periodu imao i najmanji stepen lojalnosti potrošača što ukazuje da su pregledi korisni za nove potrošače ili one koji nisu toliko vezani za određeni brend. Ovo istraživanje je pokazalo da je važno da hotelijeri, pored obezbeđivanja

¹⁰⁸ www.tripadvisor.com

¹⁰⁹ Barsky, J., Nash, L., The Expanding Role of User-generated Hotel Reviews, 2009

odlične usluge treba dobro da slušaju svoje potrošače i da momentalno odgovaraju na njihove informacije. Imajući u vidu uticaj elektronske propagande, pored usmene propagande, danas izgleda prikladnije govoriti o **propagandi ličnim iskustvom koje ima dva oblika, usmeni i elektronski.**

Izuzetno je bitno da preduzeća utvrde u što kraćem vremenskom periodu stepen satisfakcije, već tokom pružanja usluge. Neophodno je da se brzo reaguje, naročito na negativna iskustva, otkloni nezadovoljstvo i popravi ili unapredi opšti utisak koji je od izuzetne važnosti, ne samo za konkretnog potrošača, već i za sve one, potencijalne potrošače koji će, na neki način, stupiti u kontakt sa njim, tj. doći do njegovog iskustva.

4.6 Posledice nezadovoljstva potrošača po preduzeće

Kao što je zadovoljenje potreba potrošača od suštinske važnosti za ostvarenje pozitivnih rezultata preduzeća, tako bi eventualno nezadovoljstvo moglo dovesti do loših, nekad i katastrofalnih rezultata po preduzeće. Ritz-Carlton procenjuje vrednost životnog ciklusa svog redovnog potrošača na 100 000 dolara.¹¹⁰ Nezadovoljstvo korisnika ne samo da ima loše efekte po preduzeće u smislu izgubljenih potrošača, propuštenih prilika u odnosu na potrošače čije potrebe nisu zadovoljene, već se pojavljuju i troškovi prouzrokovani tim nezadovoljstvom. To su troškovi koje preduzeće ima kako bi otklonilo negativne posledice, nadomestilo eventualnu štetu načinjenu potrošačima i pokušalo da nadoknadi narušeno poverenje potrošača sa ciljem da se saradnja nastavi.

Nezadovoljan potrošač pokreće čitav niz aktivnosti koje se negativno odražavaju na preduzeće koje je to nezadovoljstvo izazvalo:

- nezadovoljni potrošači prvom prilikom promene pružaoca usluge (40-91% u zavisnosti od istraživanja po pojedinim sektorima) čak i oni koji su bili verni potrošači,¹¹¹
- nezadovoljni potrošači štete imidžu preduzeća, upravo zbog prepričavanja negativnih iskustava koji se prenose dalje. Na osnovu istraživanja Tarp instituta, nezadovoljan potrošač prenese svoje negativno iskustvo, u proseku na 9-10 osoba, koji dalje prenose negativna mišljenja.¹¹²

Nezadovoljstvo može dovesti ili do preduzimanja određenih aktivnosti od strane potrošača ili do izostanka bilo kakve aktivnosti. U slučaju preduzimanja aktivnosti one mogu biti: reklamacija, prestanak korišćenja usluge ili kupovina proizvoda, negativna propaganda, žalba nadležnim organima, naknada štete¹¹³.

¹¹⁰ Kotler, Ph., Marketing del turismo, str.384

¹¹¹ Angelini, A., Customer Relationship Management e Customer Satisfaction, str. 61

¹¹² www.tarp.com

¹¹³ Hawkins, Del., Mothersbaugh, D., Best, J., Consumer Behaviour, McGraw-Hill, 2007, str. 652

Uklanjanje nezadovoljstva je još teže ako se ima u vidu da samo mali broj nezadovoljnih potrošača izrazi svoje nezadovoljstvo (od 4-39% u zavisnosti od sektora). Aviokompanija British Airways, poznata po visokokvalitetnoj usluzi koju pruža svojim potrošačima, osamdesetih godina prošlog veka je primetila da veliko ograničenje u smislu "vezivanja potrošača" predstavlja činjenica da samo mali broj nezadovoljnih korisnika njihovih usluga ulaže reklamaciju. Kako bi prevazišla ovaj problem, kompanija je formirala posebno odeljenje za odnose sa potrošačima uz telefonsku liniju Carline, čiji je zadatak bio da sasluša nezadovoljstvo potrošača, pobrine se da se problem otkloni i proveriti da li je potrošač zadovoljan rešenjem. Kao podršku ovim aktivnostima, razvili su i Caress sistem (Customer Analysis & Retention System) sa ciljem da se memorišu sve intervencije tog tipa kako bi se predupredile takve situacije i unapredio kvalitet usluge.¹¹⁴

Interes svakog preduzeća bi trebalo da bude stalna komunikacija sa potrošačima kako bi se prekinulo ćutanje nezadovoljnih potrošača sa ciljem da se otklone nedostaci i nezadovoljstvo potrošača. Danas skoro svaki veći hotel ima službu za odnose sa gostima, dok u manjim hotelima tu funkciju obavljaju konsierži ili recepcioneri, na aerodromskim šalterima za čekiranje postoje obaveštenje kome se putnici mogu žaliti u slučaju kašnjenja aviona, gubitka prtljaga i sl. Problem međutim, i dalje leži u tome što rešavanje reklamacija često leži na onima koji su učestvovali u pružanju usluge, pa se postavlja pitanje koliko će objektivno prihvatiti kritiku i pristupiti rešavanju problema, a koliko pokušavati da izbegnu odgovornost objašnjenjima koja za potrošača zaista nisu od nekog značaja. Zato je potrebno posvetiti izuzetnu pažnju obuci zaposlenih za rešavanje ovakvih situacija, kako bi se razumeo značaj reklamacija koje predstavljaju mogućnost da se nezadovoljan i skoro izgubljeni potrošač, pretvori u vernog i zadovoljnog koji će pozitivno govoriti o preduzeću.

Uz adekvatno rešavanje nastalih problema i otklanjanje izazvanog nezadovoljstva, odnos preduzeća i potrošača bi mogao čak i ojačati, uz pozitivan uticaj na njegovu lojalnost i profit preduzeća.

¹¹⁴ Angelini, A., cit. rad, str. 63

4.7 Reklamacije i nezadovoljstvo potrošača

Jedan najvažnijih izraza nezadovoljstva potrošača su reklamacije, zbog toga je neophodno da preduzeće blagovremeno i adekvatno reaguje na reklamacije, jer time ne samo da neće izgubiti potrošača već postoji velika mogućnost da će se taj isti potrošač vratiti, čak i dalje sam reklamirati preduzeće koje mu je izašlo u susret. Najveći problem hotelskih preduzeća ne leži toliko u velikom broju reklamacija, kao što bi se moglo pomisliti u prvi mah, već u tome što nezadovoljni potrošači zapravo retko reaguju. Većina potrošača koja je nezadovoljna uslugom ili nekom komponentom pružene usluge, najčešće neće reći ništa, ali će otići nezadovoljan i misliti loše i sigurno pričati loše o usluzi u određenom hotelu. Specifičnost uslužnog sektora leži u tome da se proizvodnja i potrošnja usluge dešavaju istovremeno, tako da je teško otkloniti neki nedostatak koji nastaje prilikom pružanja usluge, naročito u njenom nematerijalnom delu, pre same isporuke, kao što je to moguće sa proizvodima. Sa druge strane, najveći broj nedostataka je kod usluga moguće momentalno ispraviti, i pravovremeno reagovanje može u potpunosti otkloniti nezadovoljstvo. Studija Technical Research Programs Institute dovela je do zaključka da se 91% nezadovoljnih potrošača neće ponovo vratiti, dok bi se 82% vratilo ukoliko bi se problem brzo otklonio.¹¹⁵

Potrošač svojom reklamacijom nam zapravo daje do znanja je još uvek moguće zadobiti njegovo poverenje ukoliko se lično zauzmemo kako bi brzo i efikasno rešili njegov problem. On nam na taj način stavlja do znanja da ne želi da nas izbriše sa svoje liste hotela, jer iako pretpostavlja da nas napusti, da mu nije stalo, učinio bi to bez da išta saopšti. To što je izrazio svoje nezadovoljstvo, znači da još nije prekinuo komunikaciju sa nama i da ima prostora da se greške isprave. On takođe predstavlja i druge potrošače koji su možda zatvoreniji, odnosno nisu spremni da izraze svoje nezadovoljstvo, pa tako i ne možemo da popravimo utisak ako nismo ni svesni njihovog nezadovoljstva. Opasnost kod ovakvih slučajeva je u tome što će nas oni napustiti nezadovoljni, bez

¹¹⁵ Kotler Ph, Marketing del turismo, str. 384

ikakvih indikacija i dalje širiti negativnu propagandu. Potrošač koji se žali nam saopštava da nešto ne funkcioniše u sistemu, tj. da bi nešto trebalo promeniti kako se takve stvari ne bi u budućnosti dešavale što bi moglo hotel da dovede na loš glas. Hotelska preduzeća bi trebalo da budu svesna značaja reklamacija i da omoguće svojim potrošačima da svoje nezadovoljstvo iskažu direktno osoblju hotela kako bi se nedostatak što pre otklonio. Reklamacije predstavljaju vid komunikacije sa potrošačima i značaj su izvor informacija kako o nedostacima u pružanju usluge tako i o očekivanjima koje gosti imaju.

Jedan konzistentan sistem upravljanja reklamacijama trebalo bi da obuhvati nekoliko najvažnijih aspekata:¹¹⁶

1. Svesnost o značaju reklamacija
 2. Stimulisanje reklamacija
 3. Prihvatanje reklamacija
 4. Obrada reklamacija
 5. Ocena i analiza reklamacija
-
1. Imajući u vidu značaj reklamacija za samo preduzeće, ukoliko postoji svesnost o tome moguće je preduprediti moguće reakcije nezadovoljnog potrošača:
 - kada gost menja ponuđača
 - gost se žali konkretnom ponuđaču
 - gost uključuje neku instituciju koja reaguje u njegovo ime (mediji, organizacije za zaštitu potrošača i sl.)
 - gost se ubuduće odriče pojedinih usluga
 2. Stimulisanje potrošača da ulažu reklamacije postiže se olakšavanjem samog postupka reklamacije i blagovremenim reagovanjem. Neki od instrumenata koji se mogu koristiti u te svrhe su:

¹¹⁶ Bakić, M., Reklamacije kao element upravljanja kvalitetom usluga u hotelijerstvu, Hotellink 2/2003, str. 351

- ozbiljan poziv gostu da saopšti predloge, želje ili nedostatke u vezi sa pruženom uslugom;
 - postavljanje kutije za žalbe, predloge i pritužbe;
 - postavljanje table na koju se mogu stavljati pisane reklamacije, a nije redak slučaj da menadžment hotela napiše i odgovor na reklamaciju koji se okači na tablu kako bi pokazali na koji način je problem otklonjen;
 - kartice za komentare na noćnom stočiću u sobi gosta omogućavaju da se na jednostavan način i u svakoj prilici zapiše komentar;
 - korišćenje upitnika nakon korišćenja usluga koji ne treba da bude preobiman kako korisniku ne bi oduzimao previše vremena, a poželjno je ostaviti prazan prostor da on sam upiše nešto određeno što je zapazio ili predstavlja bitan faktor za njega a nije sadržano u upitniku;
3. Veoma je važno na koji će način zaposleni prihvatiti reklamaciju, ne samo za vreme već i nakon ulaganja reklamacije. Pogrešna reakcija onih koji neposredno primaju reklamacije može još više da poveća nezadovoljstvo korisnika. Zato je potrebno uvesti programe obrazovanja, kurseve ili treninge za zaposlene koji su u direktnom kontaktu sa gostima. Sledeći korak može biti sastavljanje što preciznijih uputstava za razgovore o reklamacijama i kontrolu poštovanja ovih uputstava, kao i određivanje nadležnosti pri reklamacijama u smislu delegiranja kompetencija odlučivanja povodom reklamacija.
4. Uložene reklamacije treba rešavati odmah, naročito ako se radi o nedostacima koji mogu biti odmah otklonjeni a ako to nije slučaj, korisniku se uz izvinjenje, povraćaj novca može pružiti i sitna pažnja, neka dodatna usluga kao kompenzacija onog za šta je ostao uskraćen i sl. Veoma je važno da se potrošaču stavi do znanja da će se odreagovati na njegovo nezadovoljstvo, a najbolji način je tako što će se problem otkloniti. Ukoliko to nije moguće, osim što će se njemu na neki način to nadoknaditi, poželjno je

pozvati telefonom ili uputiti pismo da će se učiniti sve da se taj nedostatak otkloni kako ne bi bilo takvih problema u budućnosti.

5. Imajući u vidu da su reklamacije jedan od značajnih metoda indirektnog prikupljanja podataka, koji se potom mogu koristiti prilikom merenja satisfakcije potrošača, potrebno je dobijene reklamacije prikupiti, oceniti i analizirati kako bi se informacije dobijene iz njih mogle koristiti za unapređenje kvaliteta usluge i povećanje satisfakcije potrošača. Analiza reklamacija, odnosno informacija koje se iz njih dobiju je korisna jer može ukazati na to koji su nedostaci usluge.

Jedna od nedavnih analiza reklamacija u restoranima u Hong Kongu ukazuje da je najčešći razlog ulaganja reklamacije upravo »otklanjanje nezadovoljstva ispravljanjem greške«. Nakon toga sledi »traženje obrazloženja« a zatim »traženje izvinjenja«. Zanimljivo je da »traženje kompenzacije« uopšte nije među glavnim razlozima.¹¹⁷ Zbog toga je veoma važno da se istraži zbog čega je došlo do propusta, da se on otkloni uz izvinjenje što je do toga uopšte došlo i da se korisnik informiše o razlozima zbog kojih je do propusta došlo. Osoba koja doživi neku neprijatnost tokom putovanja ili boravka u destinaciji i o tome obavesti odgovornu osobu zaslužuje posebnu pažnju bilo da je došlo do tehničkog ili funkcionalnog nedostatka ili da je neprijatnost izazvana ponašanjem nekog drugog gosta, jer ne samo da je ostao uskraćen za deo očekivanog pozitivnog doživljaja već je utrošio dodatno vreme da uloži žalbu i objasni ili napiše šta se dogodilo. Novčana nadoknada treba da predstavlja kompenzaciju samo kada rešavanje nastalog problema nije uspelo i nikako se drugačije ne može rešiti jer treba imati u vidu da je potrošač želeo određenu uslugu i bio spreman da je plati, tako da ukoliko za to ostane uskraćen novčana nadoknada ne predstavlja rešenje problema već izraz korektnog odnosa preduzeća prema korisnicima svojih usluga u smislu povraćaja novca za neispunjenu uslugu.

¹¹⁷ Kasper H. i dr., Services Marketing Management, 2006, str. 200

U slučaju Hotela Gran Melia, u Cancunu, Mexico, jedan par se žalio na nedostatak tople vode u sobi, služba održavanja je ustanovila da je problem postojao u čitavom krilu hotela. To znači da su žalba i adekvatno i blagovremeno reagovanje menadžmenta sanirali štetu koja bi u suprotnom značila veoma neprijatno iskustvo za oko 100-tinak gostiju koji su se u to vreme nalazili u tom delu hotela a nisu izrazili svoje nezadovoljstvo tokom samog boravka, već bi svojim prijateljima prepričavali kako su u hotelu sa 5 zvezdica koji pripada lancu Leading Hotels of the World, danima bili bez tople vode. Zadatak preduzeća zato nije samo da prevaziđe ili, u najmanju ruku, ispuni očekivanja svojih potrošača, već i da ih stimuliše da izraze svoje eventualno nezadovoljstvo.

Reklamacije predstavljaju potrebu potrošača da ukažu na nedostatke i da izraze svoje nezadovoljstvo uslugom ili nekom komponentom usluge. Predstavljaju značajan vid komunikacije, jer potrošači koji ulažu reklamacije zapravo komuniciraju sa preduzećem i osim što izlažu svoje nezadovoljstvo, oni predstavljaju signal da nešto ne funkcioniše kako treba i zahtevaju brzo reagovanje i adekvatno rešenje. Treba ih posmatrati kao značajan oblik informacija o tome kako bi mogao da se poboljša kvalitet usluge, a na kraju krajeva, i samo poslovanje preduzeća.

5. MERENJE SATISFAKCIJE POTROŠAČA U TURIZMU

Dostizanje i održavanje konkurentne prednosti na savremenom tržištu, zavisi prvenstveno od sposobnosti preduzeća da predvidi i zadovolji potrebe potrošača. Kako bi se to postiglo, neophodno je dobro poznavanje tržišta i očekivanja i želja potrošača, kao i merenje stepena njihovog zadovoljstva nakon korišćenja usluge. Sa tim ciljem, preduzeća koriste različite metode, manje ili više zahtevne u pogledu izdvajanja vremena, osoblja i finansijskih sredstava, kao i različite stepene involviranosti samih potrošača. Nezavisno od tehnika koje se koriste, kontinuirano merenje satisfakcije potrošača je neophodno kako bi se procenila postojeća ponuda preduzeća i zatim unapredila da bi se postigla/održala vodeća pozicija na tržištu.

Saznanjem šta je ono što potrošači žele i u kojoj meri su zadovoljni ponuđenim programom i njegovim kvalitetom, može se kreirati usluga koja će ispuniti, odnosno premašiti očekivanja i dovesti do zadovoljstva potrošača. Iako zadovoljstvo potrošača pruženom uslugom nije «per se» garancija njegove lojalnosti, ono predstavlja osnovnu pretpostavku za ponovno korišćenje usluga određenog preduzeća (izuzetak je nemogućnost izbora, kao na primer jedna aviokompanija na određenoj liniji, što uslovljava korišćenje usluge isključivo te kompanije). Merenje zadovoljstva potrošača, predstavlja osnovnu polaznu tačku u planiranju daljih aktivnosti preduzeća u pogledu unapređenja usluge i daljih odnosa sa potrošačima. Tako bi, na primer, bilo neopravdano nuditi nove usluge potrošačima koji nisu zadovoljni uslugama koje su do tada koristili, već je potrebno pre svega, otkloniti problem koji se eventualno javio u prošlosti, kako bi se sačuvalo poverenje. Merenje satisfakcije potrošača ima za cilj da utvrdi:

- Potrebe i očekivanja potrošača. Radi se o tome da pružalac usluge razume njihova očekivanja, kako bi se zadovoljile potrebe

u pogledu vrste usluge, kao i očekivnog načina njenog pružanja. Ovaj vid istraživanja predstavlja ključnu pretpostavku satisfakcije potrošača i uspostavljanja poverenja;

- Utiske potrošača o pruženim uslugama. Utisci potrošača su izuzetno važni kako bi se porverio kvalitet usluge i stepen njihovog zadovoljstva ponuđenim. Na ovaj način se mogu utvrditi ne samo ukupni utisci o usluzi, već i zadovoljstvo pojedinim elementima sa ciljem da se utvrdi šta je zaista relevantno za postizanje satisfakcije potrošača;
- Eventualne propuste koje bi trebalo otkloniti. Radi se o konstatovanju nezadovoljstva potrošača i utvrđivanju njihovog uzroka kako bi se preduzele odgovarajuće mere za njihovo otklanjanje;
- Efekte politike preduzeća. Veoma je važno saznati kako je preduzeće pozicionirano u okviru sektora u odnosu na konkurenciju kako bi se utvrdilo da li je primenjena strategija dala očekivane rezultate, a i da bi se pripremile nove strategije i odredile buduće aktivnosti;
- Proces kontinuiranog poboljšanja kvaliteta. Stalno i konzistentno unapređenje kvaliteta usluge je imperativ za očuvanje pozicije na tržištu. Kako bi se uvele promene koje predstavljaju poboljšanje usluge, potrebno je znati koji su bitni elementi sa stanovišta korisnika usluga.¹¹⁸

Merenje satisfakcije potrošača predstavlja nužnu aktivnost preduzeća za objektivno utvrđivanje valjanosti usluga koje se pružaju, a preduslov za merenje satisfakcije je raspoloživost podataka za analizu.

5.1 Metodologija prikupljanja podataka za analizu satisfakcije potrošača

Kako bi se ustanovio stepen satisfakcije potrošača, potrebno je prikupiti niz podataka koji se mogu dobiti iz različitih izvora. Istraživanja,

¹¹⁸ Gerson R.F., Come misurare la soddisfazione del cliente, Franco Angeli, 1995, str. 39-48

u cilju prikupljanja i analize podataka, mogu se podeliti u dve osnovne vrste:

- Kabinetska istraživanja (indirektnim metodama), gde se koriste interni podaci preduzeća koji se nalaze u sopstvenom informacionom sistemu, eventualno dopunjeni informacijama iz eksternih izvora (statistički godišnjak, podaci privredne komore, turističke organizacije, itd.)
- Istraživanja na terenu (direktnim metodama), koja se uglavnom obavljaju namenski¹¹⁹

Osnovna razlika između ovih vrsta istraživanja je u kvalitetu, troškovima i vremenu koje je potrebno za njihovo obavljanje. Iako su tzv. Terenska istraživanja kvalitetnija u pogledu količine, kvaliteta i aktuelnosti prikupljenih informacija, ona su i zahtevnija u odnosu na kabinetska istraživanja u pogledu troškova koje iziskuju, obučenosti kadrova koji će ta istraživanja sprovoditi i vremena koje je potrebno za njihovo obavljanje. Izbor metoda zavisi dakle, od potreba preduzeća u smislu urgentosti i nivoa istraživanja, i mogućnosti u smislu ljudi, sredstava i vremena.

Istraživanja se mogu oslanjati na primarne i sekundarne izvore podataka. Primarni izvori podataka su informacije namenski prikupljene za potrebe datog istraživanja (merenje satisfakcije potrošača) obuhvataju upitnike, manje ili više detaljne, intervjue i opservaciju koja podrazumeva studiju ponašanja kroz koju se opažaju preferencije, zadovoljstvo uslugom, i sl. To doprinosi definisanju profila osobe koja reaguje na aktivnosti, tj, ponudu određenog preduzeća i svrstavanju u određeni segment. Kombinacijom prikupljenih informacija se može usvojiti akcioni marketinški plan, u skladu sa različitim segmentima potrošača. Sekundarni izvori podataka su one informacije koje su prikupljene za druge ciljeve, ali imaju kao prednost uštedu vremena i novca, kao i brzinu dostupnosti informacija. Glavni nedostatak ovih izvora je taj što često

¹¹⁹ Angelini A., Customer Relationship Management e Customer Satisfaction, str. 76

nisu u potpunosti odgovarajući za trenutne potrebe. Oni se zato najčešće koriste uz podatke dobijene iz primarnih izvora, kako bi se dobila što jasnija i detaljnija slika o situaciji koja je predmet istraživanja¹²⁰. Kao što je gore istaknuto, sekundarni podaci mogu biti interni ili eksterni u zavisnosti od toga da li su na raspolaganju u okviru preduzeća (database) ili su dostupni izvan preduzeća (publikovani, komercijalni, internet).

U okviru terenskih istraživanja mogu se razlikovati kvantitativni i kvalitativni metodi, a u okviru kvantitativnih metoda deskriptivna istraživanja i kauzalna istraživanja¹²¹.

U okviru terenskih istraživanja postoje tri osnovna instrumenta prikupljanja podataka: posmatranje, ispitivanje ili sondaža i eksperiment.

Posmatranjem se istražuje vidljivo ponašanje potrošača u realnom vremenu i okruženju. Akcenat je na spoljašnjim manifestacijama ličnosti, odnosima u prostoru, navikama, verbalnim zapisima.

Sondaža ili ispitivanje je po mnogima jedini pravi i jedan od najrasprostranjenijih instrumenata prikupljanja podataka. One se obično sprovode tako što se odabranoj grupi postavljaju otvorena pitanja (postavi se pitanje, pa potrošač odgovara) ili zatvorena pitanja (ispitanik treba da izabere između ponuđenih odgovora). Prilikom formulisanja pitanja potrebno je voditi računa o tome da se precizno i jasno postave ona pitanja putem koji će se dobiti informacije od značaja za konkretno istraživanje. Sondaže se najčešće obavljaju putem telefona, što može biti dosta efikasno za utvrđivanje satisfakcije potrošača ukoliko je ispitivač dobro obučan. Nedostatak ovakvog načina obavljanja sondaže jeste što ispitanici nisu uvek dostupni i raspoloženi da odgovaraju na pitanja. Kod sondaža može biti vrlo korisno defisati fokus grupe od 10-ak ispitanika i postavljaju im se ista pitanja, istovremeno, pri čemu se pokreće diskusija. Ovakav vid je potrebno primeniti na više grupa, za različite segmente. Diskusije se uglavnom snimaju kako bi se mogle i naknadno koristiti. Odgovori dobijeni na ovaj način su širi od onih dobijenih sondažom, mada zahtevaju više vremena i obuhvataju manji broj ispitanika. Zbog toga je najbolje kombinovati ove tehnike. Prilikom korišćenja direktnih

¹²⁰ Angelini A., Customer Relationship Management e Customer Satisfaction, str. 75-76

¹²¹ Milisavljevic, M., Maričić, B., Gligorijević, M., Osnovi marketinga, 2009, str. 187-188

metoda prikupljanja podataka od izuzetne je važnosti pitanje uzorka. U cilju definisanja uzorka mogu biti korišćenje razne metode utvrđivanja uzorka: stratifikovani uzorak, uzorak po kvotama, slučajni uzorak, itd¹²².

Eksperiment je metod prikupljanja podataka orijentisan na istraživanje ponašanja potrošača u specifičnim situacijama i uslovima. Eksperimenti se mogu sprovesti kako na terenu, tako i u veštačkim „laboratorijskim” uslovima naročito pripremljenim tu svrhu. Najnapredniji oblik eksperimenta je simuliranje virtuelne realnosti¹²³.

5.2 Indirektni i direktni metodi merenja satisfakcije potrošača

Merenje stepena satisfakcije potrošača odnosno njegovog zadovoljstva/nezadovoljstva izuzetno je kompleksan poduhvat iz prostog razloga što taj stepen zavisi od potrošačevih aspiracija i očekivanja, odnosno mera satisfakcije je subjektivna kategorija¹²⁴. Ciljevi merenja satisfakcije potrošača mogu se sublimirati u jedan osnovni, a to je praćenje stavova i percepcije potrošača o kvalitetu proizvoda i usluga preduzeća i izbor adekvatnog feedback sistema o potrošačkim iskustvima

Prvi značajniji pokušaji merenja stepena satisfakcije potrošača je švedski barometar satisfakcije potrošača SCSB uveden 1989 godine. U Nemačkoj je uveden Deutsche Kundenbarometere (DK – 1992) a i druge zemlje koriste indekse merenja satisfakcije potrošača. Na nivou EU pokrenut je Evropski indeks satisfakcije potrošača (ECSI – The European Customer Satisfaction Index), koji povezuje imidž, očekivanja potrošača, percipirani kvalitet i vrednost, što sve vodi satisfakciji potrošača¹²⁵.

Najpoznatije istraživanje istraživanje je Indeks satisfakcije potrošača u SAD (ACSI – American Customer Satisfaction Index) uveden 1994 godine. Radi se o vrsti merenja performansi preduzeća, delatnosti, ekonomskih sektora i nacionalne ekonomije sa stanovišta

¹²² Angelini A., Customer Relationship Management e Customer Satisfaction, str. 76-80

¹²³ Milisavljevic, M., Maričić, B., Gligorijević, M., i drugi, Osnovi marketinga, str. 193 -194

¹²⁴ Milisavljevic, M., Maričić, B., Gligorijević, M., i drugi, Osnovi marketinga, str. 54

¹²⁵ Veljković, S., Marketing usluga, 2006, str. 103

kvaliteta proizvoda i usluga kako ih ocenjuju potrošači koji ih kupuju i konzumiraju i koriste.

Merenje satisfakcije može se vršiti na makro (nacionalna ekonomija) i na mikro (konkretno preduzeće) nivou. Merenja na makro nivou smatraju se kao krajnje subjektivna, dok se ona na mikro nivou smatraju manje subjektivnim i često se smatra da se radi u stvari o merenju efektivnosti i efikasnosti marketing napora preduzeća¹²⁶.

Iskustva zemalja koje su još početkom 60tih godina počele sa uvođenjem merenja satisfakcije potrošača, govore u prilog tome da se prilikom merenja koriste različiti metodi merenja istovremeno kako bi se stvorila što objektivnija slika o oceni potrošača u vezi proizvoda

Tokom 60-ih godina prošlog veka, u SAD i Evropi su razvijeni različiti modeli za merenje satisfakcije potrošača kako bi se dobili najprecizniji mogući podaci. Svaki od njih ima svojih prednosti i mana, pa se zato često koristi nekoliko metoda merenja istovremeno kako bi se dobila što objektivnija slika o percepciji potrošača u vezi proizvoda ili usluga samostalno, ali i u odnosu na konkurenciju¹²⁷.

Metodi merenja satisfakcije potrošača se razlikuju u dve kategorije:

- Direktni
- Indirektni

Indirektni metodi se baziraju na korišćenju određenih indikatora koji omogućavaju da se povežu operativni rezultati u smislu satisfakcije potrošača.

Direktni metodi podrazumevaju aktivno učešće potrošača koji se izjašnjavaju o stepenu njihove satisfakcije nekom određenom uslugom.

5.2.1 Indirektni metodi

Prihodi od prodaje¹²⁸ su prvi pokazatelji kod indirektnih metoda, i mogu biti podeljeni na geografska područja, vremenske periode i broj usluženih potrošača. Analiza ovog pokazatelja obezbeđuje bazične

¹²⁶ Milisavljevic, M., Maričić, B., Gligorijević, M., i drugi, Osnovi marketinga, str. 54

¹²⁷ Angelini, A., str. 81

¹²⁸ isto, str 82

informacije, koje se moraju dopuniti informacijama o potrošačima i konkurenciji, jer bi u protivnom dovelo da nepotpunih i pogrešnih zaključaka. Tako se, na primer, ukoliko nema konkurencije, ne može zaključiti da hotel određene kategorije, koji ima veliku popunjenost soba, postiže dobre rezultate zato što kvalitet prevazilazi očekivanja gostiju.

Analiza reklamacija je vrlo interesantan indirektan metod merenja (ne)zadovoljstva potrošača. Reklamacija predstavlja oblik komunikacije potrošača sa preduzećem gde se izražava nezadovoljstvo određenom uslugom i načinom njenog pružanja. Analiza broja i motiva nezadovoljnih potrošača je u funkciji merenja zadovoljstva potrošača. Potrebno je naglasiti da mali broj, svega 4% nezadovoljnih potrošača uloži reklamaciju. Ostali, koji ne obaveste preduzeće o svom nezadovoljstvu, izražavaju svoje nezadovoljstvo drugim osobama, kreirajući tako negativnu sliku koja može biti izuzetno štetna po preduzeće. Isto se dešava i kada se ne odreaguje na zadovoljavajući način na uloženu reklamaciju. Upravo iz ovih razloga je potrebno, kao prvo, stimulisati potrošače da ulože reklamaciju ukoliko osete nezadovoljstvo, a zatim pravovremeno i adekvatno rešiti problem i otkloniti nezadovoljstvo potrošača.

Prikupljanje i analiza komentara. Kako bi se prikupili utisci potrošača često se koriste formulari ili upitnici koje sadrže nekoliko najvažnijih pitanja koja se odnose na zadovoljstvo potrošača određenim uslugama. Prilikom sastavljanja ovih upitnika (engl. comment cards) potrebno je pojednostaviti način popunjavanja (zaokruživanjem odgovora, davanjem ocene od 1-5 i sl.) kako bi se uključio što veći broj potrošača. Kao vid njihovog stimulisanja, formulari su anonimni ili se koristi mogućnost osvajanja nagrada. Prilikom sastavljanja pitanja, menadžment se obično fokusira na one aspekte ponude koju smatra relevantnom ili svojom snagom. Zato je potrebno ostaviti prostor za komentar kako bi potrošač izrazio neko svoje zapažanje. Tako je na primer, menadžment jednog hotela, futurističkog izgleda, u svom upitniku namenjenom gostima, postavio pitanja vezana za zadovoljstvo potrošača izgledom hotela, raznovrsnošću rasvete, raspoređenošću rasvete, brzinom interneta i sl. Odsustvo uobičajenih pitanja vezanih za funkcionalnost sobe, ljubaznost osoblja, meni u restoranu svedoči o

tome da je ovaj hotel namenjen isključivo savremenim, poslovnim ljudima koji u hotelu ne traže toplinu enterijera, kontak sa osobljem hotela svode na minimum, interesuju ih moderne tehnologije i novi koncepti.

Indeks zadržanih potrošača (engl. customer retention index) je vrlo koristan metod merenja satisfakcije potrošača i izražava broj potrošača koji su ostali verni na kraju godine u odnosu na one koji su postojali na početku godine i na nove potrošače. Reč je o veoma važnom pokazatelju putem koga se utvrđuje sposobnost preduzeća da zadrži potrošačelu. Ovaj indeks izračunava se na sledeći način:

$$\text{Customer retention} = ((\text{potrošači na kraju godine} - \text{novi potrošači}) / \text{potrošači na početku godine}) \times 100$$

Prilikom primene ove metode potrebno je voditi računa i o tome da veran potrošač nije nužno i zadovoljan potrošač, već na to može uticati i nedostatak boljih alternativa, povećanje troškova u slučaju promene i sl. Takođe, ovaj indeks ne otkriva da li su "izgubljeni potrošači" otišli zbog bolje ponude konkurencije ili iz radoznalosti da probaju nešto novo.

Očigledno je da svaki od ovih metoda nije dovoljan sam po sebi za sticanje celokupne slike o zadovoljstvu potrošača, već oni treba da se kombinuju sa metodama koje na direktan način uključuju samog potrošača.

5.2.2 Direktni metodi

Kao najpoznatije i najviše korišćene direktne metode mogu se izdvojiti sledeće¹²⁹:

1. Critical Incident Technique
2. Problem Detection System
3. Pims
4. Customer Satisfaction Surey
5. Kanov model
6. Servqual metod

¹²⁹ isto, str 83

5.2.2.1 Critical Incident Technique (Metod kritičnog događaja)

Ovaj metod se zasniva na pretpostavci da je satisfakcija turiste/potrošača sa proizvodom ili uslugom rezultat tzv «kritičnih događaja» (*engl. critical incident*). Ti događaji tiču se međusobnog odnosa između zaposlenika (preduzeća) i potrošača, koji može biti definisani kao «trenutak istine» ili «susret sa uslugama»¹³⁰. Ovaj metod pretpostavlja da postoji «zona tolerancije», drugim rečima potrošač neće primetiti situaciju gde njegova opažena iskustva samo malo odstupaju od očekivanja. Kritični događaji su oni koji idu izvan ove zone tolerancije. Kritični događaj je onaj koji može biti detaljno opisan i koji značajno odstupa, bilo pozitivno ili negativno, od onoga što je uobičajeno ili očekivano.

Ova tehnika predviđa postavljanje tri suštinska pitanja vezana za te događaje:

1. Koji su događaji tokom pružanja-korišćenja usluge prouzrokovala pozitivno ili negativno osećanje?
2. Kada se desio?
3. Koje su okolnosti uticale na to da se ti događaji smatraju kritičnim?

Potrošaču se dakle postave jednostavna pitanja koja zahtevaju precizno opisivanje događaja. Na osnovu dobijenih informacija se utvrđuju razlozi koji su doveli do tog konkretnog zadovoljstva ili nezadovoljstva, odnosno utvrđuju se elementi usluge koje bi trebalo unaprediti kako bi se povećala satisfakcija potrošača, ili, u slučaju da se radi o pozitivnom kritičnom događaju, jačaće usluge koje su do toga dovele. Ovaj metod je naročito pogodan za manja preduzeća jer ne zahteva detaljna istraživanja.

¹³⁰ Swarbrooke, J., Horner, S., *Consumer Behaviour in Tourism*, 2007, str. 215

5.2.2.2 Problem Detection System (Sistem otkrivanja problema)

Ovaj metod polazi od otkrivanja problema sa kojima se potrošači susreću prilikom korišćenja usluge. Nakon što se ovi otkriju, određuje se stepen važnosti koji im potrošači pridaju kako bi se procenilo u kojoj meri taj određeni problem utiče na ponašanje prilikom kupovine i korišćenja usluge. Problemi kojima su potrošači izloženi tokom korišćenja usluge dele se u tri kategorije (problemi vezani za sam proizvod, tj. uslugu, problemi vezani za korišćenje proizvoda, tj. usluge i problemi vezani za stil života potrošača) i, nakon organizacije aktivnosti vezanih za otklanjanje problema, obavljaju se intervjui sa potrošačima sa ciljem da se dobiju tri jasne dimenzije problema:

1. Učestalost percipiranog problema
2. Stepen nelagodnosti ili prouzrokovane štete
3. Stepen percipiranog rešenja

Na ovaj način se preduzeće može fokusirati na probleme koji izazivaju najviše smetnji potrošačima, s tim što se prioritet daje onima koji se najčešće ponavljaju. Ovaj metod može se koristiti i radi povećanja konkurentnosti preduzeća time što će ponuditi bolja rešenja za probleme i diversifikovati ponudu u odnosu na konkurente, a istovremeno stvarajući dodatnu vrednost za potrošače¹³¹.

5.2.2.3 PIMS - Profit Impact of Market Strategy (Uticaj na dobit tržišne strategije)

PIMS metod se bazira na programu istraživanja konkurentskih strategija pokrenutog 1972. godine od strane američkog Instituta za strateška planiranja, sa ciljem da se utvrde kako ključni elementi strategije utiču prihod i rast preduzeća. PIMS je ukazao na vezu između prihoda preduzeća i kvaliteta usluga koje pružaju. Preduzeće koje uspe

¹³¹ Quartapelle, A.Q, Customer satisfaction, McGraw Hill, 1994, Milano, str. 138

da ponudi uslugu boljeg kvaliteta od one ponuđene od konkurenata imaće prednosti na kraći rok u smislu većeg profita, a na duži rok u smislu zauzimanja većeg dela tržišta¹³².

Ovaj metod, dakle, fokusira pažnju na percipirani kvalitet usluge, tj. proizvoda, kao preduslova za satisfakciju potrošača. Taj, percipirani kvalitet se procenjuje po strogo definisanoj proceduri koja se sastoji iz četiri faze:

- a. Definisanje svojstava usluge/proizvoda, nevezanih za cenu, koji utiču na odluku potrošača o kupovini
- b. Dodeljivanje određenog broja poena svakom od identifikovanih svojstava na osnovu važnosti koju predstavlja (suma poena treba da bude ukupno 100)
- c. Ocena kvaliteta usluge preduzeća za svako od bitnih svojstava dodeljivanjem poena (od 1 do 10)
- d. Izračunavanje vrednosti satisfakcije potrošača tako što se sabere poeni iz tačke c. i procenjeni u odnosu na stepenom važnosti, određenih u tački b.

5.2.2.4 Customer Satisfaction Survey – CSS (Istraživanje satisfakcije potrošača)

CSS metod ima za cilj da se periodično meri stepen satisfakcije potrošača i da se elaboriraju indikatori kvaliteta ponuđene usluge uz poređenje tokom vremena (tzv. longitudinalna istraživanja)¹³³. Njegovo korišćenje je indikovano za preduzeća koja žele da uporede rezultate nakon sprovođenja nekih akcija poboljšanja kvaliteta usluge, a koja istovremeno dobro poznaju potrebe potrošača. Preduzeće može vršiti istraživanja na svojim potrošačima i tada se utvrđuje status odnosa potrošači-preduzeće, dok se u slučaju istraživanja potrošača u širem smislu dobijaju objektivniji podaci o potrebama, jer u tom slučaju potrošaču nije poznato ko je naručilac istraživanja, tako da će dobijene ocene biti merodavnije. Postoji i istraživanje putem agenata i posrednika, u slučajevima kada preduzeće nema direktnog kontakta sa korisnicima

¹³² Angelini, A., str. 85

¹³³ isto, str. 86

usluga. Ovakvo istraživanje je izuzetno značajno jer se dobijaju podaci i o ocenama konkurentskih kompanija, kao i zbog mogućnosti da se blagovremeno uoče promene u potrebama potrošača. Nakon istraživanja se dobijaju indeksi satisfakcije (aritmetička sredina ocena koje su izneli potrošači), indeks nezadovoljenih potrošača (broj nezadovoljnih potrošača podeljen sa ukupnim brojem ispitanika) i indeks trenda koji izražava stepen varijacije percipiranog kvaliteta svih ispitivanih potrošača ili pojedinih segmenata.

5.2.2.5 Kano model

Danas su uslužna preduzeća sve više u situaciji da razmišljaju na koji način da svojom ponudom nadmaše, a ne samo ispune očekivanja potrošača. Neophodno je da nivo percipirane performanse, odnosno nivo pruženih usluga nadmaši očekivanja da bi potrošači percipirali visok kvalitet. Ovaj model je dobio ime po svom idejnom tvorcu, prof. Noriaki Kano sa Tokijskog Naučnog Univerziteta¹³⁴, koji je putem ovog modela pokušao da proceni stepen satisfakcije potrošača upravo na neočekivanim svojstvima usluge. On se bazira na identifikovanju tri vrste svojstava usluge čije prisustvo utiče na zadovoljstvo potrošača: osnovna ili očekivana svojstva, izrečena svojstva i iznenađujuća ili svojstva koja oduševljavaju. Ova svojstva se mogu interpretirati i kroz potrebe potrošača: bazične potrebe, očekivane potrebe i neočekivane potrebe (uzbudljivi/iznenađujući doživljaj).

Kano model je dobro poznat u oblasti istraživanja zadovoljstva potrošača kvalitetom proizvoda i usluga, pa se još naziva i kreiranje atraktivnog kvaliteta (*Attractive Quality Creation AQC*), ili atraktivnih svojstava proizvoda/usluga. Kano model služi za utvrđivanje preferencija potrošača kroz postojanje tri različite vrste zadovoljstva u odnosu na potrebe (sl.2). U tom smislu zapažaju se tri osnovne dimenzije¹³⁵:

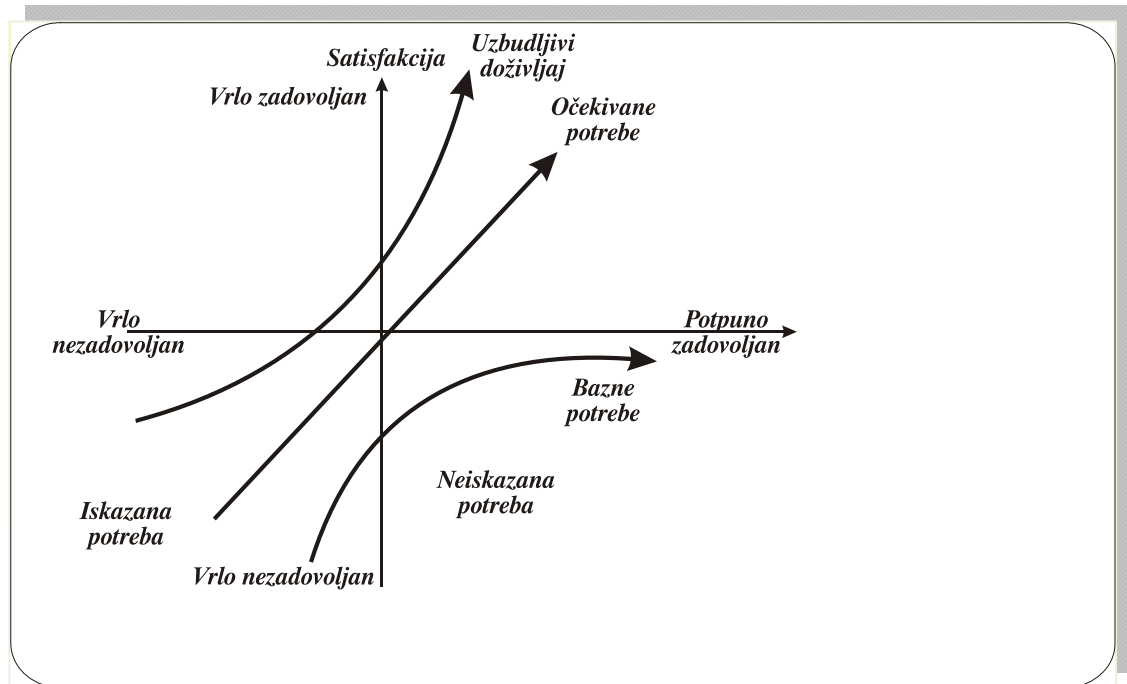
- bazične potrebe (bazne potrebe),

¹³⁴ www.wikipedia.org

¹³⁵ Živković, R., rad u pripremi, Singidunum Revija

- očekivane potrebe i
- neočekivane potrebe (uzbudljiv/iznenađujući doživljaj)

Slika br. 8. Kano model



Izvor: Živković, R., rad u pripremi, Singidunum Revija, 2009.

Bazične potrebe odnose se na performanse koje proizvod/usluga mora da poseduje prema očekivanjima potrošača, odnosno »podrazumeva se«. Termin »podrazumeva se« uzima se kao nešto sigurno i to je ono što potrošač očekuje da dobije korišćenjem proizvoda ili usluge ($P=O$). Nedostajanje neke od karakteristika usluga ili atributa proizvoda vodi u nezadovoljstvo potrošača (npr. turistička agencija u kojoj zaposleni ne znaju u potpunosti program putovanja).

Očekivane potrebe zasnivaju se na principu da je zadovoljstvo potrošača proporcionalno sa funkcionalnošću performansi proizvoda/usluge. Situacija »bolje je više« može povećati stepen satisfakcije potrošača (npr. multimedijalni sadržaji, brz odgovor i rešenje reklamacije vodi višem stepenu satisfakcije, što se može izraziti kao ($P>O$)).

Neočekivane potrebe (uzbudljivi/iznenađujući doživljaj) su faktori koji treba da iznenade i oduševe potrošača, koje on nije očekivao u proizvodu/usluzi. »Oduševljenost« podrazumeva da su potrošači prijatno iznenađeni. Na taj način se kreira emocionalna, a ne samo racionalna preferencija, što je važno za kreiranje lojalnosti (npr. slanje kataloga na kućnu adresu, elektronski katalogi, specijalni popust za kupovinu aranžmana gotovinskim plaćanjem i dr.).

Kano model ima i vremensku dimenziju krivih. Ako je u jednom nešto bilo atraktivno (npr. osamdesetih godina je predstavljanje aranžmana realizovano samo verbalno, bez posebnih multimedijalnih informacija), u kasnijem periodu postaje očekivano, da bi na kraju postalo bazično, pa se danas kupovina aranžmana, bez informacija putem kataloga i video sadržaja ne bi uzela u razmatranje pri kupovini. Atraktivnost koja se danas nudi na tržištu, nakon određenog vremena, postaje predmet imitacije od strane konkurencije i na taj način postaje očekivana u budućim modelima proizvoda ili usluga.

Još jedna dimenzija Kano modela se odnosi na tržišni segment. Ako je u jednom segmentu nešto atraktivno, to ne znači da će biti i u nekom drugom, već je tamo očekivano ili bazično. Društvene norme ili rituali u potrošnji umnogome utiču na očekivanja potrošača i njihovo ponašanje u kupovini proizvoda i usluga. Veći stepen obrazovanja asocira sa višim stepenom zadovoljstva (satisfakcije). Takođe, muškarci su mnogo zadovoljniji kupljenim proizvodima i uslugama, nego žene itd.

Kano istraživanje zahteva metodološko planiranje kao i svako marketing istraživanje, ali se poseban akcenat stavlja na kreiranje kano upitnika, kako bi se ostvarili ciljevi istraživanja. Za utvrđivanje intenziteta i lične angažovanosti u nekom stavu (ego-involvement), tendencije mišljenja, kao i profila potrošača u okviru istražene populacije, bitno je sledeće:

- Pitanje se mora odnositi na jednu karakteristiku;
- Pitanja treba da imaju realnu osnovu;
- Izbeći pitanja čije pretpostavke nisu vidljive;

- U pitanjima se mora izbeći sugerisanje odgovora;
- Koristiti terminologiju prilagođenu obrazovnoj strukturi ispitanika;
- Izbeći pitanja na koja se mogu dobiti samo površni odgovori;
- Izbeći pitanja koja sadrže stereotipne stavove ili predrasude koji utiču na stvarni smisao istraživanja, itd.

Kreiraju se po dva pitanja za svaku karakteristiku, jedno funkcionalno i jedno disfunkcionalno, sa pet nivoa odgovora (npr. funkcionalno: *veoma sam zainteresovan za ocenu aranžmana od strane drugih potrošača u vidu Customer wall-a*; disfunkcionalno: *bitno mi je samo moje mišljenje, stavovi drugih me ne zanimaju*).

Kroz dobijene rezultate menadžeri mogu identifikovati zahteve potrošača i dobiti njihovu ocenu za najvažnije proizvode i usluge koje pružaju na tržištu. Implementacija očekivanih i uzbudljivih atributa u postojeće proizvode i usluge donosi konkurentsku prednost.

Konkurentsku prednost će imati ono preduzeće čije usluge ispunjavaju osnovna svojstva (potrebe), koje maksimizira očekivana svojstva (potrebe) i uključi onoliko neočekivanih svojstava (potreba, uzbudljivih/iznenađujućih doživljaja) koji izazivaju oduševljenje, koliko se to može finansijski opravdati.

Međutim, smatra se da će za marketing sve veći problem biti u tome što oduševljeni potrošači vreme postavljaju «rigoroznije» standarde koji se očekuju kao normalni (uobičajeni) za određeni kvalitet i prilagođenost proizvoda/usluge¹³⁶.

5.2.2.6 Blueprinting (Glavna nit)

Blueprinting uveo je G.L. Shostack kako bi se pojednostavilo upravljanje sistema usluga. Ovaj model sastoji se u pripremi karta procesa kako bi usluga mogla da bude definisana kao sistematičan

¹³⁶ Jobber, D., Fahy, J., Osnovni marketinga, 2006, str. 8-9

proces u hronološkom redu¹³⁷, koji sledi sekvencu od uočavanja do rešavanja problema u vezi sa kvalitetom proizvoda. Omogućava da se proizvodnja i isporuka stave u kontekst količine učešća koji se traži od zaposlenih i potrošača. Ovaj metod se koristi u turističkoj privredi (hoteli i restorani), gde je poznat kao Fabrika Usluga, usled neodvojivosti proizvodnje usluga od potrošnje. U turizmu blueprinting je sistematska analiza procesa proizvodnje i potrošnje hotelskog proizvoda. Ovaj metod dobro povezuje satisfakciju potrošača i sistem isporuke hotelske usluge¹³⁸.

5.2.2.7 SERVQUAL model

Jedna od najčešće korišćenih metoda za utvrđivanje zadovoljstva potrošača kvalitetom usluge u odnosu na njihova očekivanje je ona koju su 1985. u SAD Parasuraman, Zeithaml i Beri razvili kao model za utvrđivanje diskrepanci, a na osnovu koga su 1988. razvili tehniku merenja kvaliteta usluga poznatu kao SERVQUAL¹³⁹.

Ova tri autora definisala su kvalitet usluga kao *percepciju specifičnosti kvaliteta uslužnih preduzeća, a koja se bazira na poređenju performansi koje je konkretno preduzeće isporučilo potrošaču i generalnih očekivanja potrošača koja postoje za sva preduzeća u nekoj delatnosti koja isporučuju iste usluge*. SERVQUAL model uslužna preduzeća koriste kako bi na osnovu njega lakše razumela očekivanja i percepcije svojih potrošača.

SERVQUAL model se ustalio na 5 pojedinačnih determinanti kvaliteta usluga za merenje očekivanja potrošača i njegove percepcije: *pouzdanost, odgovornost, sigurnost, empatija, opipljivost*¹⁴⁰.

Metod ima za cilj da ukaže na razliku između očekivane i dobijene usluge. U osnovi ovih razlika mogu se identifikovati pet mogućih diskrepanci (engl. gap, jaz), a što je više diskrepanci to je veća razlika između očekivane i dobijene usluge.

¹³⁷ Williams, C., Buswell, J., Service Quality in Leisure and Tourism, 2003, str. 55

¹³⁸ Bakić, O., Kvalitet usluge kao strateško opredeljenje hotelskog preduzeća, 2002, str. 24

¹³⁹ Swarbrooke, J., Horner, S., Consumer Behaviour in Tourism, str. 214

¹⁴⁰ Veljković, S., Marketing usluga, str. 263

Prvi jaz nalazi se između očekivanja potrošača usluge i percepcije menadžmenta. On se javlja kada menadžment ne razume stvarna očekivanja potrošača. Smanjuje se uspostavljanjem komunikacije sa potrošačima, merenjem zadovoljstva, rešavanjem žalbi i sl.

Drugi jaz pojavljuje se između percepcije menadžmenta i specifikacija kvaliteta usluga. On se javlja kada menadžeri znaju šta njihovi potrošači žele, ali nisu u mogućnosti ili nemaju volje da razviju sisteme koji će to i pružiti. 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. Neka preduzeća traže kratkoročne profite i ne žele da investiraju u ljude ili opremu, što skoro neizbežno dovodi do problema sa kvalitetom usluga. Zaposleni treba da prihvate ciljeve preduzeća i menadžment mora pokazati svoju podršku kroz merenje rezultata, komunikaciju i nagrađivanje zaposlenih koji pružaju superiorne usluge.

Treći jaz javlja se između specifikacija kvaliteta i pružene usluge. Naziva se još i jaz performansi usluga. Dešava se kada menadžment shvata šta treba da se pruži i ima razvijene odgovarajuće specifikacije, ali zaposleni nisu u mogućnosti ili ne žele da pruže usluge. Ovaj jaz se javlja u tzv. »momentima istine«, prilikom same interakcije potrošača i pružalaca usluga. On može da se minimizira kroz interne marketing programe, obuku, motivaciju i sl. Menadžment ljudskih resursa igra važnu ulogu u smanjivanju ovog jaza.

Četvrti jaz pojavljuje se između pružene usluga i eksterne komunikacije, tačnije kada preduzeće obeća više u svojim eksternim komunikacijama nego što može da pruži. Do ovih problema može, takođe, dovesti i nedostatak konzistentnosti (npr. potrošači očekuju da poslovnice iste agencije, franšize, subagenti, sl. imaju slične proizvode, usluge i politiku).

Peti jaz javlja se između očekivanih i doživljenih usluga. Predstavlja razliku između očekivanog i dobijenog kvaliteta. Ako potrošač dobije manje nego što je očekivao, postaće nezadovoljan.

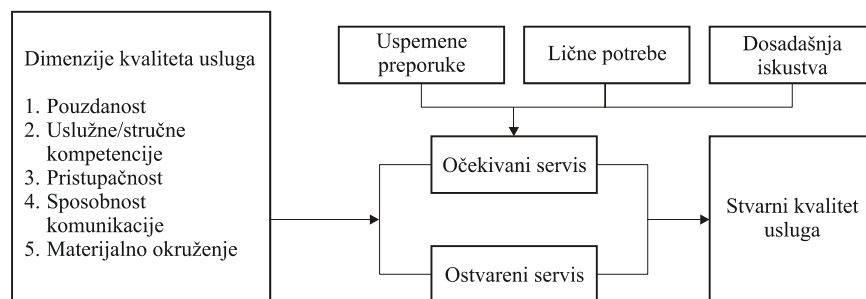
Svaki od pojedinačnih jazova utiče na ukupnu percepciju kvaliteta usluge i na satisfakciju potrošača. Prema modelu kvaliteta usluga, menadžerima u turističkim agencijama, nameće se kao imperativ kreiranje uslužne ponude koja će biti usklađena sa očekivanjima i percepcijom potrošača, a zavisice i od uslužne transakcije u konkretnom turističkom preduzeću.

Parasuraman je sa svojim kolegama razvio GAP model kvaliteta usluga:

$$SQ = \sum_{j=1}^k (P_{ij} - E_{ij})$$

- **SQ** (service quality) – kvalitet usluga
- **P_{ij}** (perception) – viđenje performansi stimulansa i pod uticajem atributa **j**
- **E_{ij}** (expectation) – očekivani kvalitet usluge za atribut **j** u odnosu na postavljene standarde za stimulans **i**.

Slika br. 9. SERVQUAL model



Izvor: Parasuramann A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, Journal of Marketing, Vo 49, No.4, New York, 1985 u Ćosić M., str. 91

Na osnovu navedenog ističu se četiri tipa slaganja (kongruiteta) kvaliteta (tabela br. 3).

Tabela br. 3. Tipovi slaganja (kongruiteta) kvaliteta

Percipirani kvalitet usluga	Očekivani kvalitet usluga	Ocena kvaliteta usluga
Visok	Visok	Pozitivan kongruitet
Visok	Nizak	Pozitivan inkongruitet
Nizak	Visok	Negativan inkongruitet
Nizak	Nizak	Negativan kongruitet

Jasno je da ukoliko je percipirani kvalitet usluga veći od očekivanog, ili mu je jednak, ocena kvaliteta će biti visoka, a u obrnutom slučaju negativna. Treba imati u vidu da se pri stvarnom pružanju usluga ne radi uvek o subjektivnom ocenjivanju, već su od važnosti i uticaji iz okoline, uslovi putovanja, klima, socijalno okruženje, koji, između ostalog, mogu uticati na ocenjivanje usluga turističkih preduzeća ili konkretne turističke destinacije.

Merenje kvaliteta metodom SERVQUAL podrazumeva korišćenje specijalnog upitnika koji obično ispunjavaju sami potrošači (self administration). Upitnik sadrži 22 stava ili izjave koje se odnose na pet osnovnih determinanti usluga. Svaki od stavova (izjava ili kriterijuma) se koristi dva puta: prvi put kada se determinišu očekivanja potrošača, a drugi put kada se meri percepcija performansi konkretnog preduzeća. Potrošači mere i ocenjuju i svoja očekivanja i svoje percepcije za svaki od 22 stava, koristeći skalu od 1 do 7, pri čemu je na njenom početku pod brojem 1 „jako neslaganje“ a na kraju pod brojem 7 „jako slaganje“ sa navedenom konstatacijom. da je potrošač zadovoljan. Međutim, ovde je reč o rezigniranosti a ne o zadovoljstvu potrošača.

Primer upitnika SERVQUAL u hotelijerstvu¹⁴¹:

DEO A (očekivanja)
(1) Odličan hotel bi trebalo da ima savremenu opremu i to npr. opremu za pripremanje hrane i pića u barovima, savremeno posuđe, noževe i sl. (2) Fizičke karakteristike kao što su npr. zgrade, oznake, dekor sala za ručavanje, osvetljenje, tepisi i ostalo u jednom odličnom hotelu treba da budu vizuelno uočljivi (3) Osoblje u jednom odličnom hotelu treba da bude uredno (uniforme i druga radna odeća) (4) Materijali koji su u vezi sa uslugom kao što su razni pamfleti, obaveštenja vinske karte, salvete i sl. moraju biti vizuelno dopadljivi u odličnom hotelu (5) Kada jedan odličan hotel obeća da će nešto uraditi u određeno vreme, onda to tada i mora da se uradi (6) Kada potrošač ima problem u jednom odličnom hotelu, mora se pokazati interes da se on reši (npr. greške u računu i sl.) (7) Jedan odličan hotel će uslugu pružiti u pravo vreme (8) Jedan odličan hotel će pružiti usluge u vreme kada je to i proklamovao da će uraditi (9) Jedan odličan hotel insistira na pružanju usluga bez grešaka (10) Osoblje u jednom odličnom hotelu će potrošaču saopštiti tačno kada će usluga biti pružena (11) Osoblje jednog odličnog hotela će promptno pružiti usluge (12) Osoblje jednog odličnog hotela će uvek biti voljno da pomogne potrošačima (13) Osoblje jednog odličnog hotela nikada neće biti previše zauzeto da ne bi moglo da odgovori zahtevima potrošača (14) Ponašanje osoblja jednog odličnog hotela treba da podstakne poverenje potrošača (15) Potrošači se u jednom odličnom hotelu moraju osećati sigurno u toku konzumiranja usluga (16) Osoblje jednog odličnog hotela će konstantno biti kurtoazno u ophođenju sa potrošačima (17) Osoblje jednog odličnog hotela mora imati znanje da odgovori na potrošačke zahteve (18) Osoblje jednog odličnog hotela mora pružati potrošačima individualnu pažnju (19) Jedan odličan hotel imaće radno vreme koje je pogodno za sve njegove potrošače (20) Jedan odličan hotel mora da ima takvo osoblje da svakom pojedinom zaposlenom pokalnja individualnu pažnju

¹⁴¹ Ćosić, M., str. 92-94

- (21) Jedan odličan hotel mora da ima saznanja o onome što je od najboljeg interesa za potrošača
- (22) Osoblje jednog odličnog hotela mora da razume specifične potrebe svojih potrošača

DEO B (percepcija)

- (1) Hotel ima savremenu opremu
- (2) Fizičke karakteristike hotela su vizuelno uočljive
- (3) Osoblje hotela izgleda uredno
- (4) Materijali koji su u vezi sa uslugom su vizuelno uočljivi
- (5) Kada je hotel nešto obećao da će uraditi za određeno vreme to je uradio
- (6) Kada potrošači imaju probleme hotel pokazuje izuzetan interes u njihovom rešavanju
- (7) Hotel pruža usluge uravo u pravo vreme
- (8) Hotel pruža usluge u vreme u koje je to i proklamovao
- (9) Hotel insistira na uslugama bez greške
- (10) Osoblje hotela je sposobno da upozna potrošače kada će tačno usluga da se odvija
- (11) Osoblje hotela pruža potrošačima promptne usluge
- (12) Osoblje hotela je uvek voljno da pomogne potrošačima
- (13) Osoblje hotela nikada nije toliko zauzeto da ne može da odgovori na zahteve potrošača
- (14) Potrošači se u hotelu osećaju sigurno u procesu pružanja usluge
- (15) Osoblje hotela je konstantno kurtoazno sa potrošačima
- (16) Osoblje hotela ima znanja da odgovori na zahteve potrošača
- (17) Hotel potrošačima nudi individualnu pažnju
- (18) Hotel ima radno vreme koje odgovara svim njegovim potrošačima
- (19) Hotel ima osoblje koje potrošačima nudi personalizovanu pažnju
- (20) Osoblje hotela se ponaša tako da uliva poverenje svojim potrošačima
- (21) Hotel ima saznanaj o onome što je od najboljeg interesa za potrošače
- (22) Osoblje hotela razume specifične zahteve potrošača

Podaci dobijeni iz SERVQUAL analize mogu se koristiti u različite svrhe i to za:

- Određivanje prosečnog zbira odstupanja između percepcija i očekivanja potrošača za svaki atribut usluga;

- Procenjivanje kvaliteta usluga za svaku od pet determinanti kvaliteta;
- Praćenje očekivanja i percepcije potrošača bilo pojedinih atributa usluge bilo SERVQUAL determinanti kvaliteta tokom vremena
- Poređenje SERVQUAL zbira u odnosu na konkurentski;
- Identifikovanje i ukazivanje na one segmente potrošača koji se značajnije razlikuju u smislu ocene performansi preduzeća
- Procenjivanje internog kvaliteta usluga (u svakom odeljenju ili sektoru preduzeća u odnosu na druge unutar konkretnog preduzeća)¹⁴².

SERVQUAL model, praktično, predstavlja sintetičku skalu koju karakteriše visok nivo pouzdanosti i valjanosti i koja može biti korišćena u velikom broju situacija. On omogućava uslužnim preduzećima da determinišu aspekte na kojima tek treba raditi da bi se unapredila ukupna percepcija kvaliteta njihovih usluga. U primeni ovog modela potrebno je imati izvesnu dozu opreznosti kada je u pitanju donošenje zaključaka o ukupnoj percepciji kvaliteta od strane potrošača. Može se desiti da se velike razlike u jednoj determinanti kvaliteta *kompensiraju* malim razlikama u jednoj ili više njih, što se može odraziti na konačni rezultat. Potrošači ustanovljavaju jednu vrstu balansa između pozitivnih i negativnih elemenata koji su uključeni u njihovu konačnu ocenu kvaliteta. Da bi se postigla objektivnost, potrebno je (u zavisnosti od svrhe i cilja istraživanja, kao i vrste preduzeća u kome se istraživanje na bazi SERVQUAL modela obavlja) pojedinim determinantama dati odgovarajuću težinu (najveći broj autora smatra da je pouzdanost determinanta koja, u svakom slučaju, treba da ima najveću težinu).

Sam SERVQUAL model bio je predmet ozbiljne kritike. One se u suštini odnose na aplikaciju očekivanja i zbir odstupanja, jazova (gap scoring) Konceptualizacija očekivanja kao standard za poređenje u SERVQUAL modelu je koncept težak za operacionalizovanje i kvantifikovanje, a ako je varijabile teško porediti, onda je manja mogućnost pouzdanog merenja zbira odstupanja. Međutim, osnovna kritika koja bi se mogla uputiti ovom modelu bazira na činjenici da se i

¹⁴² Laws, E., Improving Tourism and Hospitality Services, 2004, str. 81-89

očekivanja potrošača mere nakon potrošnje usluga i to u isto vreme kada daju odgovore o percepciji.

6. UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA POTROŠAČIMA (CRM)

Upravljanje odnosima sa potrošačima podrazumeva kombinaciju ljudi, procesa i tehnologija sa ciljem da se razumeju potrošači jednog određenog preduzeća.¹⁴³ U okviru razvoja odnosa sa potrošačima razvio se niz koncepata koji se manje ili više razlikuju, a najčešće spominjani su: relationship marketing, marketing zadržavanja, marketing sa dozvolom, marketing lojalnosti, database marketing, CRM, međuzavisni marketing, 1 : 1, itd¹⁴⁴.

6.1 Odnos sa potrošačima i CRM

Tradicionalno posmatrano, marketing je u ranijem periodu bio orijentisan na proizvod/uslugu. Danas usled povećanja ponude, oštrije konkurencije marketing preduzeća u svom fokusu ima potrošača, odnosno njegovu satisfakciju u cilju povećanja LTV-a¹⁴⁵. Koreni CRM su u marketingu odnosa čiji su rodonačelnici Barry (1983), IPM Group (1990), Christopher (1991)¹⁴⁶. Marketing odnosa prerastao je u poslovni koncept budućnosti, a posebno marketing odnosa sa potrošačima (CRM)¹⁴⁷.

Postoje razne definicije CRM:

- CRM je o ostvarenju održive konkurentske prednosti i povećane dugoročne profitabilnosti koncentrišući napore preduzeća na najvrednije potrošače. Zahteva razvoj integrisanog pristupa radi identifikacije, podrške i zadržavanja kvalitetnih potrošača.

¹⁴³Chen, I.J, Popovich, K , Understanding customer relationship management (CRM), Business Process Management Journal n.5, 2003. str. 672-688

¹⁴⁴ Veljković, S., Marketing usluga, str. 183

¹⁴⁵ Chou, H.H., Horst, J., Masbender, G., Liu, Y., CRM in Tourism: examples, special issues, 2008, str. 1

¹⁴⁶ Ryals, L., Knox, S., Cross-functional issues in implementation of relationship marketing through CRM, European Management Journal, 2001, Vol 19, n. 5, str. 534

¹⁴⁷ Maričić, B., Ponašanje potrošača, 2005.,str. 405

- CRM je koncept, ili način upravljanja koja je fokusirano na način kako organizacije mogu povećati zadržavanje najprofitabilnijih potrošača, istovremeno smanjući troškove i povećavajući vrednost interakcije, i time maksimizirajući profit¹⁴⁸.

Radi se, dakle, o jednom integrisanom pristupu upravljanju odnosa sa potrošačima sa osnovnim ciljem da se poboljšaju odnosi, kako u kvantitativnom, tako i u kvalitativnom smislu i da se pozitivno utiče na zadržavanje najprofitabilnijih potrošača (engl. *customer retention*).

Koncept CRM korespondira lancu vrednosti M. Portera, ali dok Porterov lanac ukazuje na primarne i sekundarne aktivnosti u proizvodnom procesu, CRM lanac ukazuje na primarne faze i uslove podrške koji moraju biti obezbeđeni kako bi se mogli izgrađivati dugoročni odnosi sa potrošačima kako bi se postigla njihova totalna satisfakcija¹⁴⁹. Ako posmatramo CRM kao lanac vrednosti postoji pet primarnih faza CRM: portfolio analiza kupaca, upoznavanje potrošača, razvoj mreže, razvijanje vrednosti u ponudi i upravljanje odnosima sa potrošačima.

Preduzeća koja uspeju da primene CRM moći će da povećaju broj lojalnih potrošača i povećaju stopu profitabilnosti, kao i niz drugih pogodnosti koje proizilaze iz poznavanja navika i potreba potrošača¹⁵⁰.

Postoje četiri osnovna razloga zbog kojih bi preduzeća morala da uvedu CRM:

- Privlače se novi potrošači
- Povećavaju se prodaje po jednom potrošaču
- Smanjuju se troškovi
- Povećava se stepen lojalnosti potrošača

6.2 CRM Strategija

¹⁴⁸ www.mycustomer.com

¹⁴⁹ Milisavljevic, M., Maričić, B., Gligorijević, A., Osnovi marketinga, str. 75

¹⁵⁰ Angelini, A., Customer Relationship Management e Customer Satisfaction, str. 110

CRM strategija pretpostavlja da se razviju analitički modeli koji bi dozvolili da se ispituju i izmere različiti oblici odnosa i stepen lojalnosti, u cilju da se definiše i upravlja jednim portfoliom instrumenata koji će omogućiti preduzeću da primeni, u zavisnosti od vrednosti klijenta, višestruke aktivnosti ciljanih ka potrebama pojedinačnog potrošača¹⁵¹.

Struktura strategije CRM ima tri osnovna dela, koji donekle korespondiraju sa fazama CRM-a kao lanca vrednosti:

- tehnološka arhitektura
- sadržaji i usluge
- odnosi

6.2.1 Tehnološka arhitektura

Osnova jednog CRM sistema je pravilna selekcija podataka iz koje može proizaći jasan profil klijenta. Ova vrlo delikatna faza zahteva stvaranje tehnološke infrastrukture, baze podataka potrošača, odnosno informacione baze podataka koje sadrže čitav kompleks podataka i informacija koje opisuju potrošače, kako po demografskom, tako i biheviorističkom aspektu. Pod integrisanom tehnološkom arhitekturom se smatra celina hardvera, software, i usluga koji povećavaju efikasnost procesa putem kojih preduzeće stvara vrednost razvijajući poznavanje klijenata.¹⁵² Putem ovakvih integrisanih tehnoloških arhitektura – ITA, moguće je dati određenu „težinu“ potrošačima na bazi njihove ekonomske vrednosti, tj. Identifikovati najprofitabilnije kao i karakteristike usluge koje očekuju prilikom sledeće kupovine (korišćenja). Kao što je već uočeno, potrošači nisu svi jednaki, tako da preduzeće treba da utvrdi prema kojim potrošačima će usmeriti najveći deo aktivnosti kako bi se poboljšala efikasnost uložениh napora koja se manifestuje kroz rezultate koji se postižu zahvaljujući većoj satisfakciji potrošača. ITA se mogu koristiti za aktivnosti direktnog marketinga a, u strateškom smislu, omogućavaju implementaciju programa lojalnosti usmerenu ka strateškim potrošačima, tj. onima koji predstavljaju najveći potencijal u ostvarivanju prihoda preduzeća. Zato je potrebno da se informacije i

¹⁵¹ Farinet, A., Ploncher, A., Customer Relationship Management, RCS Libri, 2002, str. 25

¹⁵² Farinet, A., Ploncher, A., Customer Relationship Management, str. 27

podaci ažuriraju kako bi se izvršile predviđene marketing aktivnosti, što je moguće postići putem povremenih i redovnih egistrovanja inicijativa i odgovora potrošača, kao i putem konstantnog ažuriranja profila potrošača u slučaju da je došlo do bitnih izmena.

Mogu se razlikovati dve zone primene CRM aplikativnih rešenja, odnosno ITA: aplikacije u back-office u cilju podrške analitičkom CRM, i aplikacije u front-office u cilju podrške upravljačkom CRM. Aplikacije u back-office (baze podataka, maketing intelligence) razvijaju poznavanje potrošača u cilju podrške upravljačkom sistemu, u front office, u cilju upravljanja odnosa sa potrošačima kroz personalizaciju operativnih aktivnosti marketinga, prodaje i usluga potrošaču (engl. Customer Service¹⁵³). Interakcijom između preduzeća i potrošača, moguće je doći do kvalitetnih informacija o samom potrošaču, koji bi se dodali podacima koji se nalaze u bazi podataka i pretežno su deskriptivno-kvantitativnog karaktera.¹⁵⁴ Inicijativa može biti od strane preduzeća ili od strane potrošača ali, u svakom slučaju, čini veoma važan deo CRM jer predstavlja „vidljivi deo“ čitave strategije. Front office aplikacije su brojne, osim onih tradicionalnih, mogu se kreirati i ad hoc tehnike za implementaciju CRM poput direktnog mailinga, internet sajta, call centra. Među njima preovlađuje internet, a naročito web sajt i elektronska pošta (email). Ove aktivnosti zapravo omogućavaju da se interakcija odvija mnogo brže i uz manje troškove, povećavajući efikasnost aktivnosti čak i za manja preduzeća sa ograničenim sredstvima.

Tehnološka arhitektura CRM omogućava takođe i razvoj mreža koje uključuju investitore, dobavljače, agente, i dr, odnosno «umrežavanje» svih stejkholdera preduzeća¹⁵⁵ koja funkcionišu na principu totalne satisfakcije potrošača.

6.2.2 Sadržaji i usluge

¹⁵³ Farinet, A., Ploncher, A., Customer Relationship Management, str. 27-28

¹⁵⁴ Angelini, A., str.117

¹⁵⁵ Milisavljevic, M., Maričić, B., Gligorijević, A., Osnovi marketinga, str. 79

Sadržaji i usluge koji se nude predstavlja realnu vrednost koja se nudi pojedinačnom potrošaču. Na osnovu informacija, koje se analiziraju i tumače, a sadržanih u bankama podataka, moguće je diferencirati ponudu usluga i sadržaja prema preciznoj segmentaciji klijentele. Tako preduzeće uspeva u nameri da stvori veću vrednost za potrošača, putem definisanja proizvoda i usluga koji su u skladu sa potrebama i očekivanjima izraženim od strane potrošača. Usluge i sadržaji mogu imati različite oblike u zavisnosti od cilja preduzeća i vrste potrošača, te možemo razlikovati sadržaje koji aktiviraju odnose, koji personalizuju odnose i koji dovode do lojalnosti u odnosu¹⁵⁶.

U proces definisanja sadržaja i usluga neophodno je pre svega uključiti potrošače u proces stvaranja vrednosti kroz učenje kroz interakciju, čime se takođe stvara i osećaj lojalnosti kod potrošača, a personalizacija može se ticati kako proizvoda i usluga, tako i kanala pružanja usluge. Kompleksnost ovog «uređivanja» preduzeća stvara mogućnost da se na tržištu pojave i preduzeća koja su specijalizovana za stvaranje sadržaja (engl. Content provider) specializovanih u «pakovanju» usluga u određene sadržaje.

6.2.3 Odnosi sa potrošačima

Odnosi sa potrošačima su centralni deo strategije CRM. Svrha kojoj se teži je da se, s jedne strane, maksimizira LTV potrošača, a sa druge da se poveća učešće potrošača kroz cross-selling i up-selling.

Upravljanje odnosom sa potrošačem mora voditi računa o tri ključna principa¹⁵⁷:

a) segmentacija i profilisanje potrošača: neophodno je razumeti vrednost svakog potrošača za preduzeće

b) integracija tačaka kontakta: kontakt sa potrošačem može se dogoditi kroz više kanala, ovi moraju biti integrisani kako bi se prepoznala vrednost svakog klijenta,

¹⁵⁶ Farinet, A., Ploncher, A., Customer Relationship Management, str. 29-30

¹⁵⁷ isto, str 32

c) integracija procesa: procesi front office i back office moraju biti integrisani kako bi bili sigurni da su informacije dostupne u čitavom sistemu.

Neophodno je, pre svega, definisati potrošače prema kojima treba usmeriti najviše marketing aktivnosti. Pošto je cilj povećati broj onih potrošača kojim mogu biti definisani kao strateški, u smislu Paretovog zakona, preduzeće mora posvetiti posebnu pažnju ovim strateškim potrošačima kako bi se ispravno segmentirali i profilisali. Preduzeće mora imati u vidu fazu u kojoj se potrošač nalazi, tj. ukoliko se radi o relativno novim potrošačima ne mogu se zanemariti jer oni mogu biti potencijalni strateški potrošači. Na obukama novozaposlenih u turističkim preduzećima se često može čuti da se ne sme vršiti diskriminacija potrošača, kao i da se treba uzdržavati od "slobodne procene" potrošača od strane zaposlenih jer bi to moglo dovesti do negativnih posledica po preduzeće na duži rok. Negativni utisci se, na žalost, prenose brže i dalje od pozitivnih, ali zato zadovoljni potrošač može postati veran i na posredan ili neposredan način "dovesti" druge potrošače.

Dugoročan može biti i onaj odnos gde potrošač povremeno, na dugi rok koristi usluge određenog preduzeća, pri čemu koristi i usluge drugih, dok lojalnost podrazumeva da će koristiti pretežno usluge jednog u kom se oseća najprijetnije.

Preduzeće koje ima razvijenu bazu podataka sa informacijama o transakcijama sa potrošačima u prethodnom periodu, kao i o učinjenim kontaktima i troškovima koje je preduzeće imalo u njihovom pridobijanju i zadržavanju, može se doći do profitabilnosti pojedinih potrošača. Preduzeće može utvrditi ko su najbolji kupci npr. uzimajući u obzir prošlogodišnju prodaju ili na drugi način, s tim da se identifikuje manji broj, najznačajnijih kupaca. Uporedo s tim preduzeće može označiti kupce koji samo stvaraju troškove. To se može učiniti tako što se izdvoji npr. 20% kupaca, i to onih koji nisu kupovali od preduzeća duže od godinu dana ili koji preduzeće uvek odbiju kada im pošalju ponudu (katalog, pošta i sl.). Može se desiti da dva potrošača (A i B) imaju slične demografske osobine, sličan nivo kupovina u proteklih 12 meseci, plaćaju račune na vreme itd. Međutim, potrošač A je lojalan potrošač već godinama, preporučuje usluge preduzeća prijateljima, malo zahteva u

pogledu posebnih pogodnosti i pažnje. Potrošač B s druge strane iako godinama koristi usluge preduzeća, često koristi usluge drugih preduzeća, nedavno se nakon velikih marketinških napora ponovo vratio, koristi isključivo usluge sa popustom i sl., tako da vrednost ova dva potrošača za preduzeće nije ista.¹⁵⁸ Menadžment preduzeća će, nakon analize, odlučiti da li je moguće, uz dodatne napore, obezbediti veću lojalnost potrošača koji to još uvek nisu i ukoliko pripadaju onom segmentu koji je značajan za preduzeće, pokušaće da utvrdi koja su to skrivena očekivanja koja potrošač ima, a čije bi ispunjenje dovelo da njegovog potpunog zadovoljstva pod pretpostavkom da su razlozi subjektivne prirode.

Drugi korak ka implementaciji strategije tzv. *Relationship Marketing*-a je taj da se kvanitifikuje vrednost tog odnosa i izvrši njihova diversifikacija (segmentacija).

Uzmimo, na primer, slanje poruka turoperatora kojim se informišu potrošači o promotivnim cenama za neka od putovanja. Takva informacija će imati značaja za potrošača ukoliko se odnosi na period u kome potrošač obično koristi svoj odmor i ukoliko je u okviru budžeta koji je predvi deo za taj odmor. Ako ne odgovara tim karakteristikama, potrošač neće imati nikakve koristi od takve informacije već će naprotiv, prilikom sledećih eventualnih poruka sličnog tipa da se genriše negativna reakcija u smislu udaljavanja od turoperatora koji ga opterećuje beskorisnim porukama. Sa druge strane, ukoliko je poruka u skladu sa profilom potrošača, to bi ga možda i stimulisalo da traži dodatne informacije obraćajući se direktno turoperatoru putem emaila ili pozivom call centru ili obraćajući se agenciji koja prodaje aranžmane tog turoperatora. U ovom slučaju, brzim odgovorom na potrošačev upit se povećava poverenje potrošača i povećava mogućnost kupovine ponuđenog proizvoda tj usluge.

Značaj odnosa između LTV i stepena vezivanja jednog potrošača vidi se u matrici sadržanoj u slici br. 10¹⁵⁹.

¹⁵⁸ Veljković S., Marketing usluga, str. 193

¹⁵⁹ Farinet, A., Ploncher, A., Customer Relationship Management, str. 166

Slika br. 10. Odnos LTV i stepena lojalnosti

LIFE TIME VALUE	Visok	Izazovi	Dijamanti
	Nizak	Marginalni	Ambasadori
		Nizak	Visok
	Stepen vezanosti (lojalnosti)		

Izvor: Farinet, A., Ploncher, A., Customer Relationship Management, str. 166

CRM potom omogućava ostvarivanje veze sa potrošačem, kako bi se povećala lojalnost najprofitabilnijih potrošača, razumevanje i predviđanje potreba potrošača kao i njihovo buduće ponašanje. Preduzeće koje je prihvatilo filozofiju CRM će, imajući u vidu prikupljene informacije ići u pravcu redefinisavanja svoje ponude prema potrebama svojih potrošača. CRM dakle predstavlja veoma važan instrument marketinga koji će uticati na strategije preduzeća u pogledu njegovog daljeg razvoja. Drugim rečima, "baziran na detaljnim informacijama i ponašanjima prilikom kupovine, Relationship Marketing uvodi model koji konkurencija ne može da kopira... odnos sa potrošačem postaje jedinstven i neponovljiv."¹⁶⁰

Utvrđivanjem potreba korisnika usluga i njihovih očekivanja vezanih za određene usluge, kao i kontinuiranom komunikacijom sa njima radi utvrđivanja stepena njihovog zadovoljstva i eventualnih promena u željama i očekivanjima, omogućava se da preduzeće prilikom promena ili uvođenja nekih novina u kvalitetu usluge odluke bazira na

¹⁶⁰ Ambroso O., Customer Relationship Marketing, 2001 str. 30

očekivanjima svojih eksternih potrošača a ne na bazi internih organizacionih ideja. Nakon određivanja elemenata usluge koji će se pružati u određenom turističkom preduzeću potrebno je primeniti određene sisteme koji će obezbediti odgovarajući kvalitet tih usluga.

6.3 CRM primena i problemi

Prema istraživanju META Grupe iz 2001¹⁶¹, CRM sistemi su najbrže rastuće aplikacije za preduzeća, i u 2007 godini vrednost prodatih aplikacija bila je preko 77 milijardi USD, sa rastom od preko 50% godišnje. Najpoznatiji proizvođači CRM aplikacija su: SAP, ORACLE, MICROSOFT, itd. Razlog takve popularnosti CRM aplikacija su obećanja prodavaca da će ovi sistemi dovesti do povećanja prihoda, smanjenja troškova, usmerenja procesa upravljanja. Međutim jedno skorašnje istraživanje pokazalo je da je 70% preduzeća koja je primenilo CRM imalo razočaravajuća iskustva, čak i potpuni promašaj, po principu easy to do wrong, hard to do right (lako uraditi pogrešno, teško uraditi ispravno). Primena CRM strategije nije nimalo jednostavna aktivnost, ona zahteva potpuno redefinisane procesa u preduzeću, sa preciznom integracijom marketing managementa, komunikacija i informacione tehnologije.¹⁶² Primena CRM strategije zahteva izuzetan organizacioni i kulturni napor preduzeća. Poseban značaj u primeni CRM ima rukovodstvo preduzeća, koje mora dati primer da želi da se promena desi, iz prostog razloga što su kulturni otpori u okviru preduzeća najveća prepreka ispravnoj primeni sistema CRM. CRM filozofija mora biti prisutna u svim delovima preduzeća i mora promeniti unutrašnje procese stvaranja vrednosti¹⁶³.

Prilikom primene CRM moguće je identifikovati tzv Sedam smrtnih grehova CRM¹⁶⁴:

1. Preveliki troškovi licenciranja i primene
2. Predugački rokovi primene

¹⁶¹ www.gartner.com

¹⁶² Angelini, A., Customer Relationship Management e Consumer Satisfaction, str. 112

¹⁶³ Farinet, A., Ploncher, A., Customer Relationship Management, str. 34

¹⁶⁴ www.mycustomer.com

3. Tehnološka kompleksnost
4. Organizaciona bura
5. Niski stepen prihvaćenosti
6. Slabe tačke u aplikacijama
7. Neizvestan ROI (return on investment)

o kojima preduzeća moraju voditi računa prilikom primene CRM sistema, i prilagoditi svojim realnim potrebama i mogućnostima aplikacije koje uvode.

6.4 CRM u turizmu

Nakon poznatih terorističkih napada 9.11.2001 u Njujorku i aprila 2002 godine u Đerbi, situacija se naglo pogoršala za turističku privredu. Kao rezultat delovanja ovih faktora vanekonomske prirode međunarodni turistički promet je smanjen za 8,6%¹⁶⁵. Pad bukinga doveo je do gubitka vrednosti listiranih kompanija na berzama za oko 11% i cela branša nije imala zaradu tokom 2003 godine¹⁶⁶. Turistička preduzeća reagovala su povećanjem cene, novim uslugama, i uvođenjem CRM-a. Nove potrošače nije lako dovesti već su neophodna relativno velika ulaganja. Racionalnije je vezati redovne potrošače, posebno imajući u vidu njihov uticaj kroz reklamu ličnim iskustvom (elektronsku i usmenu) na nove potrošače. Novi mediji, a posebno internet, socijalne mreže (facebook i sl.), su posebni aspekti na koje se turistička industrija se usredsređuje.

Prema jednom nemačkom istraživanju iz 2008 godine, na pitanje kako recervišete vaše putovanje, preko 55% ispitanika je odgovorilo preko interneta, 42.5% u agenciji, 2.5% telefonom¹⁶⁷. Velike kompanije su odmah reagovala i uvele CRM u svoj sistem poslovanja, navešćemo neke primere. Složenost turističkog proizvoda koji u sebe uključuje različite usluge (smeštaj, ishrana, prevoz, usluga zabave, rent a car i sl.) ubicala je i na isprepletanost veza avio kompanija-lanaca hotela-rent a car-tematskih parkova-telekomunikacionih korporacija. Ovako postavljen

¹⁶⁵ Unković, S., Zečević, B., *Ekonomika turizma*, str. 238

¹⁶⁶ Chou, H.H., Horst, J., Masbender, G., Liu, Y., *CRM in Tourism: examples, special issues*, str.

3

¹⁶⁷ www.webtourismus.de

program koji u sebe uključuje i gore navedene subjekte turističkog tržišta predstavlja idealni model integrisanog turističkog proizvoda¹⁶⁸.

¹⁶⁸ Unković, S., Čačić, K., Bakić, O., Savremena kretanja na turističkom tržištu, 2002, str. 189

6.4.1 Primer Thomas Cook

Thomas Cook je druga najveći turoperator u Evropi sa 97 aviona, 2926 prodavnica, preko 30.000 zaposlenih i preko 19 miliona potrošača. Za ovu kompaniju upravljanje odnosima sa potrošačima je očigledna potreba. U cilju postizanja veće satisfakcije potrošača, ova kompanija stalno poboljšava tretman potrošača na razne načine tako da se smatra pionir u Nemačkog u vezi usluge prema potrošačima. Thomas Cook je 2002 godine započeo sa uvođenjem CRM i to prvo formirajući centralnu banku podataka sa informacijama o klijentima. Zatim je 2003 instaliran sistem upravljanja reklamacijama potrošačima koja je povezana sa centralnom bankom podataka. Potom je 2004 i 2005 godine uveden sistem upravljanja kvalitetom i upravljanje kampanjama kao posebni delovi kompanije. Koristeći CRM aplikaciju «Personal Travel Page», koju je razvilo preduzeće Traveltainment, concept provider, Thomas Cook daje potencijalnim potrošačima individualizovanu informaciju i personalizovanu ponudu. Nakon što prikupe informacije o omiljenim destinacijama, kompanija šalje potrošaču email sa linkom na određeni web sajt sa ponudama koje odgovaraju njegovim preferencijama. Ovakva ponuda može biti poručena preko interneta ili telefonom¹⁶⁹.

6.4.2 Primer Lufthansa

Lufthansa, nemačka avio kompanija, je najveći član i osnivač Star Alliance, najvećeg saveza avio prevoznika u svetu, sa preko 20 kompanija, 18.100 dnevnih letova u preko 975 destinacija u 162 zemlje. Aktivnosti Lufthanze u delu upravljanja odnosima sa potrošačima (CRM) u vezi putničkog segmenta, fokusiraju se na program Miles & More (M&M) koji je uveden pre 15 godina. Česti putnici i poslovni putnici mogu koristiti umrežene usluge velikih partnera, kao što su hoteli Šeraton, Hyatt ili Hilton, Avis (rent a car), T-Mobile (telekomunikacije) i mnoge druge kompanije u oblasti finansija, osiguranja, šopinga. Potrošači

¹⁶⁹ www.wikipedia.org

skupljaju milje ili poene svaki put kada koriste usluge jednog od partnera (avio kartu, telefonski poziv, automobil, hotelsku sobu, itd.). Kada prikupe određeni broj milja mogu koristiti milje na letove, hotele, kupovinu itd. Postoji tri nivoa M&M članstva: Traveller – srebrni, Senator – zlatni i Počasni Član – platinski. Članovi mogu uživati različiti nivo usluga u odnosu na njihov nivo članstva. Lufthansa je bila jedna od prvih kompanija koja je uvela program lojalnosti potrošača. Koristeći CRM kompanija privlači veliki broj potrošača preko svog programa M&M, a lojalni potrošači u avionskom saobraćaju generišu najveći deo prihoda kompanije. Nakon terorističkih napada 2001 aviokompanije su još više dale na vrednosti odnosu sa segmentima najprofitabilnijih potrošača. Dakle CRM strategije su postale izuzetno značajne za Lufthansu i druge aviokompanije. CRM Lufthanse je skoncentrisan u M&M programu. Različiti nivoi članstva dizajnirani su da odražavaju potrebe potrošača i predstavljaju izraz LTV svakog potrošača. M&M program počiva na preciznom lancu vrednosti koji se sastoji od portfolio analize, integrisane tehnološke arhitekture, razvoja vrednosti i upravljanja LTV¹⁷⁰.

6.4.3 Primer Ventaglio

Jedan od vodećih turoperatora (drugi u Italiji) je Gruppo Ventaglio, koji u svom vlasništvu ima 72 turistička naselja po celom svetu, 49 agencija, te aviokompanije Livingstone i LaudaAir. 2004. je ostvareni promet bio 760,4 miliona evra, osnovao ga je 1976. Bruno Kolombo koji je i danas predsednik grupacije. Od samog početka, misija je bila da se uspostavi i razvija liderstvo u različitim segmentima turoperatorskog posla i upravljanja naseljima uz povećanje profitabilnosti. Ova grupacija ostvaruje svoju misiju postavljajući kao ciljeve visoke standarde kvaliteta u smislu komfora i sigurnosti, kako tokom samog boravka turista, tako i uključujući sve prateće aktivnosti jednog odmora koji za rezultat ima visoki stepen lojalnosti potrošača. Kao ključne reči se pojavljuju kvalitet i sigurnost sa ciljem da se postigne satisfakcija potrošača i uspostavi odnos poverenja i lojalnosti. U skladu sa svojom misijom, Ventaglio je utvrdio strategiju integracije i diversifikacije sa ciljem da se zaokruži

¹⁷⁰ www.lufthansa.de

kompletan lanac vrednosti organizovanih putovanja na sledećim principima:

- Diferenciranje marki;
- Vertikalna integracija;
- Lojalnost potrošačele.
- Specijalizacija »proizvoda«

Vertikalna integracija počinje 2003. godine putem akvizicije Lauda Air-a i osnivanja Livingston Energy Flight sa ciljem da se obezbedi veća kontrola i garancija kvaliteta usluge koja je sastavni deo paket aranžmana. Dalja integracija se konkretizuje jačanjem veza sa distributivnom mrežom, tj. mrežom agencija ritejlara, a u okviru svake od njih se nalazi prepoznatljiv ugao posvećen isključivo grupaciji Ventaglio i njihovim aranžmanima. Na ovaj način je grupacija ojačala lojalnost svojih distributera, obezbedila kontinuirani priliv informacija o promenama na tržištu, povećala prepoznatljivost brenda i svojim potrošačima omogućila poseban tretman u okviru agencije u odnosu na sve ostale turooperatore. Ovakav odnos sa distributivnom mrežom, ne samo da predstavlja pogodnost, već i imperativ imajući u vidu ne poseduju sopstvenu distributivnu mrežu. Kompanija je posebnu pažnju posvetila odnosu sa agencijama jer su one te koje održavaju direktne kontakte sa korisnicima usluga.

Kao što je već rečeno, satisfakcija potrošača zavisi od ispunjenosti njihovih očekivanja, a agencije imaju ključnu ulogu u fazi formiranja očekivanja. One su te koje treba da svojim potrošačima sugerišu paket koji bi njihovim potrebama, željama i mogućnostima najviše odgovarao. Eventualne greške u ovoj fazi, kao npr. davanje pogrešnih informacija uzrokovalo bi kasnije razočarenje kod turista bez obzira na kvalitet i standard koji je obezbeđen od strane turoperatora. To ne bi promenilo činjenicu da potrošač nije dobio što je očekivao i propust učinjen pre nego što je turista i započeo putovanje bi se veoma loše odrazilo na celokupan utisak i njegovo (ne)zadovoljstvo uslugom.

Kako bi osigurala dobar kvalitet i u ovoj fazi, posmatrana kompanija organizuje česte obuke i usavršavanja agenata putem radionica, seminara i sl. Sa tim ciljem je osnovana i VentaPoint Academy

gde se organizuju početne obuke i dalja usavršavanja agenata, kao i informativne sesije na kojima se analiziraju savremene tendencije u turizmu i najnovije tehnike marketinga. Pošto je cilj kompanije da se obezbedi visok stepen lojalnosti agenata i potrošača, 2002. pokrenut je program Ripaty sa ciljem da se razvija upravljanje odnosa sa potrošačima (CRM) i oformljeno je posebno odeljenje zaduženo za razvoj odnosa sa potrošačima. Koreni ovog programa zapravo datiraju s početka devedesetih godina kada je započet prvi program lojalnosti pod nazivom »Amico d'Oro« (zlatni prijatelj) i funkcionisao je po principu programa »frequent flyer«, tako da su potrošači, u zavisnosti od toga koja je destinacija i period (visoka, niska sezona) u pitanju, prikupljali određeni broj nagradnih perli (poena) koji su im omogućavali da koriste neke pogodnosti kada prikupe određeni broj. Maksimum koji se mogao dobiti putem ovog programa je bilo besplatno putovanje u vrednosti od 3,5 miliona lira (današnjih 1700 evra). Ovaj program je bio dosta dobro prihvaćen, tako da je za dve godine registrovano 12000 upisanih.

Ovakva vrsta programa je i danas veoma zastupljena, naročito među hotelskim lancima. Ova grupacija je međutim, naišla na problem u upravljanju bazama podataka (početkom devedesetih godina informacioni sistemi nisu bili razvijeni u meri u kojoj su danas), veliki deo posla se obavljao ručno. U 1995. godini nastaje program »Ten Club« koji je funkcionisao po principu sličnom timesharingu tako što su potrošači potpisivali desetogodišnji ugovor i uplaćivali određenu sumu novca (u zavisnosti od toga da li su birali visoku, srednju, nisku sezonu) a koju su mogli iskoristi u naseljima VentaClub širom sveta. Za uplaćenu svotu su dobijali 10 čekova, čija je ukupna vrednost bila dvostruko veća od uplaćene sume. Najmanji iznos koji se mogao uplatiti je bio 3,5 miliona lira za koje je dobijano 10 Venta čekova sa po 700.000 lira. Za godinu i po dana ovom programu je pristupilo 2500 potrošača. Prednost za potrošače se nije ogledala samo u iznosu koji su dobijali kao pogodnost za korišćenje usluga, već i direktan kontakt sa Grupacijom i osećaj posebnosti naspram »anonimnih« potrošača. Za kompaniju je predstavljalo priznanje u smislu poverenja koje su potrošači ukazali, kao i značajan »kapital« za preduzeće zbog sigurnih potrošača koji će, ukoliko

se svaki put vrate zadovoljni, vršiti dodatnu promociju klubova svojim prijateljima, rodbini, poznanicima.

Nakon ova dva uspešna programa, 2002. godine pokrenut je već pominjani, program Riparty koji je namenjen ne samo finalnim potrošačima, već i agencijama (Riparty Agent). Formira se odeljenje za Customer Relationship Marketing sa zadatkom da kreira i upravlja bazama podataka potrošača sa ciljem obavljanja direktnog marketinga i praćenja potrošača tokom čitavog životnog ciklusa sa grupacijom. Pre toga je, kao zasebno odeljenje, postajala samo služba za reklamacije, dok se na ovaj način želeo postići kontinuirani interaktivni odnos sa potrošačima koji bi bio personalizovan i trajao tokom čitave godine (kada bira, kada rezerviše, tokom putovanja i nakon povratka) kako bi informisali i zainteresovali za putovanja i odmore konkretnog potrošača. Za svakog potrošača postoji karton koji sadrži sve informacije vezane za njega (osnovni podaci, gde je putovao, da li je uključen u program lojalnosti, kakve informacije želi da prima, koliko često zove call centar, koliko često pristupa sajtu, eventualne pritužbe, komentar i sl.) Pošto se prikupljanje ovakvih informacija vrši preko različitih izvora, potrebno je da svi koji su uključeni u prodaju i pružanje usluga imaju pristup unosu podataka. Za realizaciju ovih programa su izuzetno važni dobri informacioni programi koje ova kompanija za svoje potrebe samostalno razvija, a sada se na tržištu može naći veliki izbor programa za vođenje i upravljanje bazama podataka.

Program lojalnosti »Riparty« se razvija u okviru CRM strategije sa ciljem praćenja lojalnih potrošača i primenjivanja personalizovanog direktnog marketinga. Na taj način se potrošaču nudi upravo ono što najviše odgovara njegovim željama i postiže veliku uštedu vremena time što informacije dobija direktno na svoju elektronsku poštu.

Ovaj program se bazira na jednostavnom sistemu kumulacije poena koji se izračunava na osnovu broja putovanja, dužine trajanja boravka, izabrane destinacije i perioda itd. Vremenom se dostiže konkretan nivo koji podrazumeva određene privilegovane usluge i popuste. Postoje četiri nivoa u zavisnosti od broja poena:

- Easy;
- Silver;

- Gold;
- Platinum.

Prelaskom potrošača sa jednog nivoa na drugi se poboljšava njegov status u smislu pogodnosti i dodatne pažnje koja mu se posvećuje što doprinosi tome da se oseća »posebnim« a uključuju i usluge i pogodnosti drugih preduzeća sa kojima postoje ugovori o saradnji. Za pristupanje ovom programu, dovoljno je da se u nekoj od agencija koje sarađuju sa grupacijom popuni formular (koji je dostupan i online, na web stranici) što je moguće uraditi čak i pre prvog putovanja. Nakon toga, potrošač dobija karticu sa brojem koja mu omogućava da na web sajtu proveri stanje svoje rezervacije, dobije informacije vezane za putovanje za koje se opredelio, upotpuni svoj profil informacijama koje smatra bitnim. Briga o lojalnim potrošačima traje tokom cele godine (slanje sms poruka ili e-mailova za rođendan, Božić, Novu godinu), slanje pozivnica na događaje koji se organizuju u mestu njegovog stalnog boravka, slanje poruka sa »Srećan put«, zatim po povratku kući itd. Potrošač sam bira o kojoj vrsti putovanja želi da dobija informacije, a svi potrošači koji žele da učestvuju u oceni putovanja konkurišu za nagradna putovanja. Na taj način se potrošači stimulišu da popunjavaju detaljne upitnike gde ocenjuju kvalitet putovanja do destinacije (ljubaznost osoblja, udobnost sedišta, kvalitet obroka, zabava tokom putovanja, transfer do hotela), zatim kvalitet smeštaja i hrane, kvalitet mora i plaža (ski staza ukoliko su zimske destinacije), kvalitet animacije, kvalitet sportskih aktivnosti i ekskurzija, itd. Na kraju upitnika je prostor za dodatne komentare, kao i pitanja vezana za zainteresovanost za korišćenje usluga u budućnosti¹⁷¹.

¹⁷¹ www.ventaglio.com

ZAKLJUČAK:

1. Turističke usluge su heterogene sa stanovništva kvaliteta, prostora i vremena, stoga se proces pružanja turističkih usluga mora posmatrati jedinstveno kroz obezbeđenje sinhronizovanosti ovog procesa u pogledu kvaliteta, vremena i prostora. Kvalitet je nesporno ona odlika proizvoda/usluge koja ima opredeljujući uticaj na potrošače. On je vezan za taj proizvod/uslugu kao bazični instrument marketinga i iz toga se posledično izvodi njegova veza sa ostalim bitnim instrumentima u tržišnom poslovanju.

2. Kvalitet je posebno važan u uslužnom sektoru, naročito u onim delovima u kojima je naglašena interpersonalnost usluga, odnosno kontakt i komunikacija između pružalaca i korisnika (potrošača). Turističke usluge se upravo odlikuju visokim stepenom interpersonalnosti i stoga je kvalitet posebno značajan za potpunu satisfakciju korisnika usluga (potrošača). Pri tom, ne treba izgubiti iz vida da kvalitet turističkih usluga ne sadrži samo komponentu upotrebne vrednosti za potrošača već i njegovu percepciju i ukupan doživljaj (doživljavanje) konkretnih usluga.

3. Obezbeđenje odgovarajućeg kvaliteta kojim će se u potpunosti zadovoljiti potrošač u turizmu zahteva adekvatno upravljanje uslugama u ovom pogledu. Upravljanje uslugama je sastavni deo strategijskog upravljanja i u preduzećima turističke privrede, ali i u destinacijama, tj. u celokupnom turističkom poslovanju.

Upravljanje kvalitetom podrazumeva primenu odgovarajućih metoda. Među njima posebno mesto i ulogu ima TQM koji je prerastao u razvijeni sistem sa širokom primenom i u velikim i u malim turističkim preduzećima i organizacijama i definisao kompletan proces obezbeđivanja kvaliteta od strane zaposlenih, dobavljača, opreme, organizacije rada i drugih relevantnih komponenti.

4. U turističkom poslovanju, tj, svim pripadajućim delatnostima, kvalitet se prvenstveno obezbeđuje uvođenjem odgovarajućih standarda. U tom slučaju, reč je o internim standardima koji su prevashodno vezani za ciljeve razvoja i strategiju konkretne organizacije. To dobro ilustruju primeri svih velikih korporativnih hotelskih lanaca koji formiranjem i razvojem pojedinih hotelskih marki (brendova) određuju različite stepene kvaliteta za, isto tako, različite segmente potrošača i tome potpuno prilagođavaju cenu, prodaju, promociju i ostale poslovne instrumente. Isto je karakteristično i za aviokompanije, turoperatore i brojne druge organizacije u turizmu, bez obzira na njihovu veličinu i tržišne domete.

5. Imajući u vidu da se turističko poslovanje odvija u veoma dinamičnom i turbulentnom okruženju, razumljiv je uticaj brojnih eksternih faktora (ekonomski, tehničko-tehnološki, zakonski i sl.), koji utiču na mnoge tokove u poslovanju. Među njima je veliki broj propisanih normi i pravila postupanja (kategorizacija objekata u ugostiteljstvu, ekološki standardi, HACCP standardi i dr.), ali i standardi neposredno vezani za kvalitet (poput ISO standarda). Neki od njih (npr. Malcolm Baldrige) su postavljeni tako da, u kombinaciji sa internim standardima maksimalno valorizuju napore organizacije da obezbedi kvalitet usluge za potrošače. Razume se da eksterni standardi praktično važe za sve, kako za velika preduzeća i druge organizacije, tako i za mala i srednja preduzeća u turizmu koja teže dugoročnom ostvarivanju profita na bazi zadovoljnih potrošača.

6. Proizilazi da je turističkim kompanijama svojstvena dosledna primena koncepcije marketinga, odnosno poslovnja orijentacija prema potrošačima. Njihova očekivanja su presudna u obezbeđivanju kvaliteta usluga, a sa druge strane, taj kvalitet je presudan za njihovu satisfakciju. Teko se uspostavlja bitan odnos između satisfakcije i očekivanja. U taj prostor, konceptualno se smešta lanac vrednosti i jedan od ključnih savremenih marketinških pristupa: kreiranje vrednosti za potrošače. Lanac vrednosti podrazumeva sinhronizovano delovanje svih aktivnosti preduzeća i drugih organizacija kojima će se ispuniti i po mogućstvu prevazići očekivanja potrošača kako bi se postigla potpuna satisfakcija. U

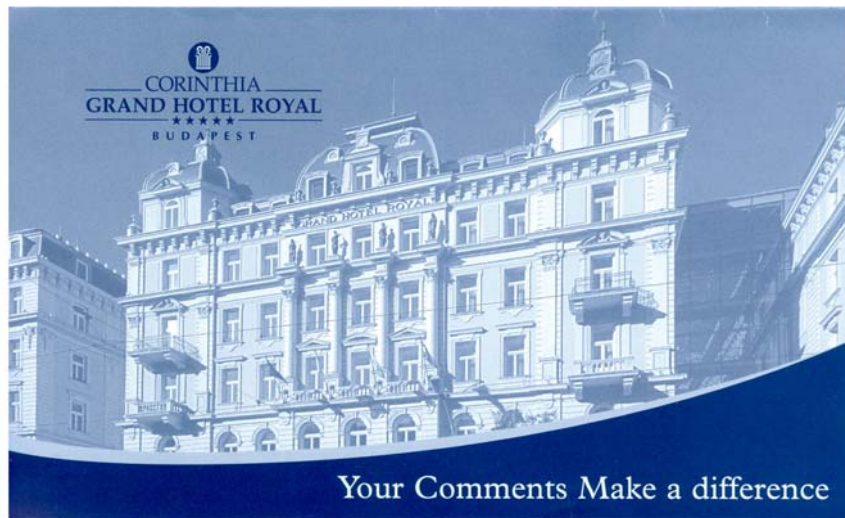
tome je suština konkurentske prednosti turističkih preduzeća, organizacija i destinacija. Doživljaj koji ostaje potrošačima je direktna posledica obezbeđenog kvaliteta u lancu vrednosti i najbolja garancija da će se potrošač vratiti, odnosno da će se time maksimalno ostvariti poslovni rezultati preduzeća, drugih organizacija i destinacija.

7. Za efikasno upravljanje kvalitetom neophodno je stalno pratiti i meriti satisfakciju potrošača. Cilj je da se otklone slabosti i poveća stepen satisfakcije kroz ispunjenje i eventualno prevazilaženje očekivanja korisnika. Na bazi prethodno pomenute analize, tj. na bazi odgovarajućih istraživanja u preduzećima i drugim organizacijama, na raspolaganju su im brojni indirektni i direktni metodi za ove svrhe. Direktne metode (metod kritičnog događaja, sistem otkrivanja problema, uticaj na dobit tržišne strategije, upitnik satisfakcije potrošača, Kano model, Blueprinting, SERVQUAL model) su posebno razvijene i predstavljaju značajne upravljačke tehnike koje pomažu da se ne meri samo satisfakcija, već posledično dobiju i saznanja o kvalitetu koji je prethodio ispunjenju zahteva i očekivanja potrošača.

8. Razmatrani procesi i odnosi u turističkom poslovanju ne bi bili potpuni bez uvođenja u analizu još jedne bitne komponente: upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM-Customer Relationship Management). Ono podrazumeva kombinovanje ljudskih resursa, procesa i tehnologija u cilju obezbeđenja kvaliteta usluga koji će obezbediti zadovoljstvo potrošača, odnosno upravljanje odnosima sa potrošačima podrazumeva uspostavljanje lanca vrednosti sa ciljem da se ispune očekivanja potrošača i dugoročno zadržem, naročito najprofitabilniji potrošači. I u ovom slučaju je potrebna odgovarajuća strategija koja će optimalno obuhvatiti navedene odnose i njihovo unapređivanje. To najbolje potvrđuju iskustva vodećih turističkih kompanija sveta koje su, kao sva prethodno pomenuta praktična iskustva u privredno i turistički razvijenim zemljama veoma korisna i za praksu turističkog poslovanja u našoj zemlji.

PRILOG –Primeri kartica za ocenu kvaliteta u hotelima

Primer 1.



Completely fill in your response		Correct	Incorrect	GUESTScope™																			
During my visit, I experienced...																							
Guest Service/Concierge		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Very Much Agree</th> <th>7</th> <th>6</th> <th>5</th> <th>4</th> <th>3</th> <th>2</th> <th>1</th> <th>Very Much Disagree</th> <th>N/A</th> </tr> </thead> </table>												Very Much Agree	7	6	5	4	3	2	1	Very Much Disagree	N/A
Very Much Agree	7	6	5	4	3	2	1	Very Much Disagree	N/A														
Friendly employees:		<table border="1"> <tr><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr> </table>												☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐														
Knowledgeable employees:		<table border="1"> <tr><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr> </table>												☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐														
Prompt attention from employees:		<table border="1"> <tr><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr> </table>												☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐														
Room Service																							
Friendly employees:		<table border="1"> <tr><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr> </table>												☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐														
Quality food and beverage (taste, look, temperature):		<table border="1"> <tr><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr> </table>												☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐														
Accurate food and beverage order:		<table border="1"> <tr><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr> </table>												☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐														
Order delivered within time quoted:		<table border="1"> <tr><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr> </table>												☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐														
Well varied menu:		<table border="1"> <tr><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr> </table>												☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐														
Efficient service:		<table border="1"> <tr><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr> </table>												☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐														
Employees																							
Caring attitude:		<table border="1"> <tr><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr> </table>												☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐														
Professional appearance and well groomed employees:		<table border="1"> <tr><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr> </table>												☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐														
Overall Stay																							
Good value for the price paid:		<table border="1"> <tr><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr> </table>												☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐														
Generally very satisfied:		<table border="1"> <tr><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr> </table>												☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐														
Supposing I were in the area again, I would stay at this hotel:		<table border="1"> <tr><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr> </table>												☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐														
I would stay at another Corinthia hotel in the future:		<table border="1"> <tr><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr> </table>												☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐														
I would enthusiastically recommend this hotel to others:		<table border="1"> <tr><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr> </table>												☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐														
Did you have a problem/issue during your stay? ☐ Yes ☐ No																							
If yes, how well was it resolved? (Please explain in comments.)																							
☐ Didn't Report ☐ Exceeded Expectations ☐ Met Expectations ☐ Below Expectations																							
Including this trip, how often have you stayed at this hotel? ☐ 1st Time ☐ 2-4 ☐ 5-7 ☐ 8-10 ☐ 11+																							
Purpose of your visit? ☐ Business ☐ Pleasure or Leisure ☐ Group or Conference																							
Employees who enhanced your experience: _____																							
How can we make your next visit with us more enjoyable? _____																							
*First Name: _____ Surname: _____ Room#: _____ Date: _____																							
Email: _____																							
Home Address: _____																							
City: _____ State: _____ Zip: _____ Country: _____																							
Phone: _____ Group: _____																							

001 - 001 - 003

LITERATURA

1. Ambroso O., Customer Relationship Marketing, 2001 str. 30
2. Angelini, A., Customer relationship management e customer satisfaction, Franco Angeli, Milano, 2008.
3. Avelini Holjevac, I, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Opatija, 2002.
4. Bakić, O., Marketing u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008
5. Bakić, O. Ljubojević, Č., Živković, A., Menadžment usluga u savremenoj ekonomiji, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
6. Barjaktarović, D., Menadžment hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
7. Barth, S., Hospitality law, Wiley, New Jersey, 2006.
8. Barsky, J., Nash, L., The Expanding Role of User-generated Hotel Reviews, 2009, www.marketmetrix.com
9. Bernardin, H.J., Human Resource Management, McGraw-Hill, New York, 2007.
10. Bizzarri, C., Querini, G.: Economia del turismo sostenibile, Franco Angeli, Milano 2006.
11. Bizzarri, G., Guarneri, C.: Il sistema qualita ISO 9001 nel settore alberghiero, Franco Angeli, Milano, 2001.
12. Black, R., Crabtree, A., Quality Assurance and Certification in Ecotourism, CABI, 2007
13. Chen, I.J, Popovich, K , Understanding customer relationship management (CRM), Business Process Management Journal n.5, 2003.
14. Chou, H.H., Horst, J., Masbender, G., Liu, Y., CRM in Tourism: examples, special issues, 2008, str. 1
15. Cooper, C.i dr., Tourism Principles and Practice, Pearson, Harlow, 2005.

16. Council Directive on package travel, package holidays and package tours; 90/314/EEC O.J.L 158 of 23.6.1990.
17. Crosby, P., Kvalitet je besplatan, Evropa Jugoinspekt MDD, Beograd, 1980
18. Crouch, G. & Oth., Consumer Psychology of Tourism, Hospitality and Leisure, vol. 3, CABI Publishing, Wallingford, UK, 2004
19. Čačić, K., Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
20. Čurin, M., Kvalitet u hotelijerstvu, Priručnik Hotelsko poslovanje, Univerzitet Singidunum, 2007, str. 109-128
21. Čerović, S., Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Zelnid, Beograd, 2002.
22. Čerović, S., Menadžment u turizmu, PMF, Novi Sad, 2003.
23. Ćosić, M., Upravljanje kvalitetom turističkih usluga. Čigoja štampa, Beograd 2007.
24. Dalli, D, Romani, S., Il comportamento del consumatore, Franco Angeli, Milano, 2003.
25. Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, Fundamentals of Total Quality Management Chapman&Hall, London, 1998.
26. Dall'Ara, G., Le nuove frontiere del marketing applicato al turismo, Franco Angeli, Milano, 2001.
27. D'Elia, A., Economia e management del turismo, Il Sole 24 ore, Milano, 2007.
28. Doyle, P., Stern, Ph., Marketing Management and Strategy, Prentice Hall UK, 2006.
29. De Džordž, R., Poslovna etika, „Filip Višnjić“, Beograd, 2003.
30. Đurašević, S., Turistička putovanja: savremeni koncepti prodaje, CID, Podgorica, 2008.
31. Evans, J., Quality & Performance Excellence, Thomson South-West, Ohio, 2005.
32. Evans, M., Jamal, A., Foxall, G., Consumer Behaviour, Wiley, New Jersey, 2006.
33. Farinet, A., Ploncher, E.: Customer Relationship Management, RCS Libri, Milano, 2007.

34. Foster, T., Managing Quality: integrating the supply chain, Pearson, New York, 2007.
35. Galli, A., Monti, B., Il danno da vacanza rovinata, Fag, Milano, 2006.
36. Glaesser, D., Crisis Management in the Tourism Industry, Elsevier, Oxford, 2004.
37. Gerson, R.F., Come misurare la soddisfazione del cliente, Franco Angeli, Milano, 1995.
38. Golović, Branko, Leksikon srpsko-latinskih reči i izreka, Narodna knjiga, Beograd, 2007
39. Hamović, V., Kvalitet usluga i zaštita potrošača u turizmu, Biblioteka aktuelnosti, Beograd, 2004.
40. Hawkins, D., Mothersbaugh, D., Best, R., Consumer Behavior, McGraw Hill, New York, 2007.
41. Hawkins, D., Lanac vrednosti i inteligentno upravljanje turističkom destinacijom, Turistički pregled, br. 6, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga RS, 2006, str. 5-10
42. Heleta, M., Menadžment kvaliteta, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
43. Hyatt Regency Beograd, Priručnik za zaposlene, 2006.
44. Jennings, G., Polovitz Nickerson, N., Quality Tourism Experiences, Elsevier, Oxford, 2004.
45. Jobber, D., Fahy, J., Osnovi Marketinga, Data status, Beograd, 2006.
46. Jones, E., Tourism SMEs, service quality and destination competitiveness, CABI Oxfordshire, UK, 2005.
47. Kasper, H., Helsdingen, P., van Gabbott, M., Services Marketing Management: a strategic perspective, Wiley and Sons, Chicester, 2006.
48. Kosar, Lj., Rašeta, S., Izazovi kvaliteta, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2005.
49. Kotler, Ph., Bowen, J., Makens, J.: Marketing del turismo, McGraw-Hill, 2003.
50. Kotler, Ph., Bowen, J., Makens, J., Marketing for Hospitality and Tourism, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006.

51. Kotler, Ph., Keller, K.L., Marketing menadžment, Data status, Beograd, 2006.
52. Kumar, V., Renartz, W.J., Customer Relationship Management, Wiley, 2006.
53. Laws, E., Improving Tourism and Hospitality Services, CABI, 2004
54. Ljubojević, Č., Marketing usluga: put ka potpunoj satisfakcija potrošača, Ekonomski fakultet, Subotica, 1995
55. Ljubojević, Č., Vetro, L., Kvalitet kao sredstvo za sticanje konkurentske prednosti hotelske kuće, Zbornik radova Hotelska kuća, HORES, 2006, str. 21-29
56. Maričić, B., Ponašanje potrošača, CID ekonomskog fakulteta, Beograd, 2007.
57. Maričić, B., Makarević, A., Satisfakcija i zaštita korisnika turističkih usluga, Zbornik radova Hotelska kuća, UGOPROGRES , 2002, str. 61-69
58. Milisavljević, M, Maričić, B, Gligorijević, M, Osnovi marketinga, CID ekonomskog fakulteta, Beograd, 2009.
59. Miljević, M., Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006.
60. Nikolić, D., Troškovi i poslovna politika u turizmu, Valjevo print, Valjevo, 2005.
61. Popesku, J., Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd, 2002.
62. Popesku, J., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, 2008
63. Prideaux, B., Moscardo, G., Laws, E., Managing Tourism and Hospitality Services, CABI, Publishing, Wallingford, UK, 2006
64. Quartapelle, A.Q, Customer satisfaction, McGraw Hill, 1994, Milano, str. 138
65. Rašeta, S., Prilog metodologiji ocenjivanja kvaliteta u hotelijerstvu, Hotel Link, br. 2, 2003, str. 323-328
66. Robledo, M.A., Sistem kvaliteta u destinaciji, Turistički pregled, br. 4, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, RS, 2006, str. 61-65
67. Ryals, L., Knox, S., Cross-functional issues in implementation of relationship marketing through CRM, European Management Journal, 2001, Vol 19, n. 5, str. 534

68. Schiffman, L., Kanuk, L., Ponašanje potrošača, Mate, Zagreb, 2004.
69. Shoemaker, S. i dr.: Marketing Leadership in Hospitality and Tourism, Pearson, New Jersey, 2007.
70. Spasić, V, Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
71. Stanišić, M., Nikolić, D., Kontrola i revizija hotelskog poslovanja, Univerzitet Singidunum, 2007.
72. Swarbrooke, J., Horner, S., Consumer Behaviour in Tourism, Oxford, Elsevier, 2007.
73. Tribe, J., The Economics of Leisure and Tourism, Butterworth-Heinemann Publications, 2008
74. Unković, S., Zečević, B., Ekonomika turizma, CID ekonomskog fakulteta, Beograd, 2007.
75. Unković, S., Čačić, K., Bakić, O.: Savremena kretanja na turističkom tržištu, Ekonomski fakultet Beograd, 2002.
76. UNWTO, Tourist Safety and Security, Madrid, 1997.
77. UNWTO, Tourism Market Trends: World Overview and Tourism Topics, Madrid, 2008
78. UNWTO, Tourism Barometer, Madrid, 2007/8/9
79. Veljković, S., Marketing usluga, CID ekonomskog fakulteta, Beograd, 2006.
80. Walker, R.J.: Introduction to Hospitality, Prentice Hall, New Jersey, 1996.
81. Williams, C., Buswell, J., Service Quality in Leisure and Tourism, CABI Publishing, Oxon UK, 2003.
82. Zečević, B., Mala i srednja preduzeća u turizmu Srbije: Potencijali, izazovi i šanse, Turistički pregled, br. 2, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, RS, 2005, str. 14-18
83. Zečević, B., Marketing turističkih destinacija, Jugo knjiga komer, Beograd, 2007.
84. Živković, R., Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.

Internet izvori:

1. www.altroconsumo.it
2. www.booking.com
3. www.consumer.org.rs
4. www.enit.it
5. www.e-satisfy.co.uk
6. www.farecompare.com
7. www.federalberghi.it
8. www.fehr.es
9. www.frequentflier.com
10. www.gartner.com
11. www.hotelsmag.com
12. www.hotelmarketing.com
13. www.hotelsonline.com
14. www.hyatt.com
15. www.iso.org
16. www.lufthansa.de
17. www.marketmetrix.com
18. www.marriott.com
19. www.merr.sr.gov.rs
20. www.movimentoconsumatori.it
21. www.mycustomer.com
22. www.restaurant.com
23. www.skyteam.com
24. www.tarp.com
25. www.tourism-serbia.org
26. www.tripadvisor.com
27. www.tui.com
28. www.unwto.org
29. www.ventaglio.com
30. www.webtourismus.de
31. www.wictionary.org

32. www.wikipedia.org

33. www.yuta.rs