



UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za poslediplomske studije

Poslovni sistemi u turizmu i hotelijerstvu

MASTER RAD

PREVAZILAŽENJE ODSUPANJA U KREIRANJU I ISPORUCI KVALITETA USLUGA NA PRIMERU HOTELA FALKENSTEINER - BEOGRAD

Mentor:

Prof. dr Dragoljub Barjaktarović

Student:

Kosta Bakić

Br. indeksa: 2014/405263

Beograd, 2016. g.

Sadržaj

UVOD.....	4
1. POJAM I KARAKTERISTIKE KVALITETA TURISTIČKIH USLUGA.....	8
1.1. Nastanak i evolucija koncepta kvaliteta.....	9
1.2. Odrednice kvaliteta turističkih usluga	11
2. ULOGA I ZNAČAJ SATISFAKCIJE KORISNIKA NA KVALITET TURISTIČKIH USLUGA	13
2.1. Faktori koji utiču na zadovoljstvo potrošača	13
2.2. Vrste očekivanja i zona tolerancije	16
2.2.1. Merenje zadovoljstva potrošača.....	18
3. Odstupanja u kvalitetu turističkih usluga	21
3.1. Faktori neuspeha i odstupanja u kvalitetu.....	21
3.2. Model jazova – Gep analiza	26
3.3. Ponašanje nezadovoljnih gostiju.....	31
3.4. Upravljanje neuspehom.....	33
3.4.1. Izbor strategije oporavka	34
3.4.2. Implementacija efektivnih strategija oporavka turističkih usluga	38
4. ULOGA LJUDSKIH RESURSA U PREVAZILAŽENJU Odstupanja u kreiranju i isporuci usluga u TURIZMU	43
4.1. Kreiranje uslužne kulture	44
4.2. Uloga najvišeg rukovodstva u ostvarivanju kvaliteta.....	45
4.3. Uloga i značaj zaposlenih u zatvaranju gapova.....	47
5. INFORMACIONO-KOMUNIKACINE TEHNOLOGIJE U TURIZMU I UPRAVLJANJE GREŠKAMA	49
5.1. Poslovno informacioni sistemi u hotelijerstvu.....	50
5.1.1. Sistemi za upravljanje imovinom hotela	51
5.1.2. Kompjuterski rezervacioni sistemi	54
5.1.3. Internet i društvene mreže u ostvarivanju satisfakcije potrošača	55
6. STUDIJA SLUČAJA/ISTRAŽIVAČKI RAD: HOTEL FALKENSTEINER, BEOGRAD – Uloga ljudskih resursa i informaciono-komunikacione tehnologije u isporuci usluga.....	65
6.1. Analiza satisfakcije potrošača – anketno istraživanje.....	67
6.2. Uloga Informacionih tehnologija	71

6.3. Društvene mreže i web prezentacija hotela	73
ZAKLJUČAK	77
LITERATURA	80

UVOD

Ostvareni obim međunarodnog turističkog prometa u svetu u 2015. godini iznosio je oko 1, 184 milijarde turista dok su za 2016. godinu predviđeni još bolji rezultati i rast po stopi od 3-4%. Prihodi od međunarodnog turizma u svetu svake godine se povećavaju i danas dostižu preko 1 150 mlrd USD, te se može zaključiti da turizam beleži ekspanziju u međunarodnim razmerama. (UNWTO Tourism Highlights, www.unwto.org, mart 2016.)¹. U takvim okolnostima kvalitet turističkih usluga je postao kritičan faktor uspeha turističkih preduzeća. Zadovoljenje sofisticiranih potreba današnjih turista moguće je samo kroz kontinuirano unapređenje kvaliteta turističkih usluga. Razvoj informacione i komunikacione tehnologije uopšte, a posebno e-business (elektronskog poslovanja) otvorio je omogućio je neslućene promene u turizmu i hotelijerstvu. Eksplozivni razvoj interneta, Web 2.0 kao i Web 3.0 i društvenih mreža je revolucionarno delovao na turističku industriju. Na strani turističke tražnje zapaža se nagli rast broja turista sa sofisticiranim potrebama, na koje menadžeri u turizmu i hotelijerstvu moraju odgovoriti u cilju povećanja satisfakcije potrošača i uz povećanje efektivnosti poslovanja. Informaciono-komunikaciona tehnologija zahteva nova radna mesta i značajno deluje na operativni i strateški menadžment.

Tema master rada je povezana sa teorijskim i praktičnim aspektima ekonomske nauke i menadžmenta kvaliteta kao naučne discipline. Za istraživanje na temu "Prevazilaženje odstupanja u kreiranju i isporuci kvaliteta usluga na primeru hotela Falkensteiner opredelio sam se imajući u vidu značajna odstupanja koja postoje između bogatog inostranog teorijsko-metodološkog i praktičnog iskustva u vezi sa prevazilaženjem odstupanja u kvalitetu i onoga što u teorijsko-metodološkom i praktičnom smislu postoji u relativno skromnijem obimu u našoj turističkoj teoriji i praksi.

Predmet ovog rada je analiza uloge i značaja zaposlenih i najvišeg rukovodstva (top menadžmenta) hotelskih preduzeća u isporuci hotelskih usluga koje premašuju očekivanja turista. Uticajem na povećanje pozitivne percepcije potrošača turističko preduzeće ostvaruje niz koristi koje rezultiraju u zadržavanju i lojalnosti potrošača i poslovnom uspehu na tržištu. Najviše rukovodstvo treba da pođe od pretpostavke da se greške događaju i da je mogućnost „nulte greške“ ili besprekorne usluge koja u potpunosti ispunjava specifikacije, gotovo zanemarljiva u turizmu, s obzirom na izražene specifičnosti turističkih usluga i implikacije koje stoga postoje u menadžmentu kvaliteta. U radu se ukazuje na najčešća i najvažnija mesta, situacije, okolnosti i uzroke grešaka, propusta tj. gepova i načine njihovih otklanjanja pri čemu najviše rukovodstvo kroz primenu odgovarajućih poslovnih strategija igra ključnu ulogu. Sa tog aspekta analizira se i uloga i značaj informaciono-komunikacione tehnologije koju primenjuju

¹ UNWTO (2015), World Tourism Barometer, Vol. 14, mart 2016 (pristup 01.04.2016.)

turistička preduzeća u isporuci turističkih usluga kako bi premašila očekivanja turista i uticala na njihovu pozitivnu percepciju.

Iz prethodno navedenog proističe i logičan **cilj** rada - da se implementiraju znanja koja su stečena analizom odgovarajuće domaće i inostrane literature kao i primera iz prakse, opišu, objasne problemi u upravljanju kvalitetom, a zatim nađu i predlože načini za njihovo rešavanje i time da izvestan doprinos poslovanju preduzeća u hotelijerstvu. Cilj je dakle da se ukaže na ulogu zaposlenih, pre svega najvišeg rukovodstva u identifikovanju, minimiziranju i predupređivanju tj. prevenciji propusta u kvalitetu usluga. Analiziraju se poslovne aktivnosti i pojedini elementi poslovnih strategija, kako bi se omogućilo kontinuirano praćenje i unapređivanje najvažnijih determinanti kvaliteta turističkih usluga i to identifikovanih od strane potrošača. Istovremeno, cilj ovog rada je da se ukaže na značaj i ulogu ICT u minimiziranju i predupređivanju propusta u kvalitetu pre svega kroz izbor odgovarajućeg sistema za upravljanje imovinom hotela, centralnog rezervacionog sistema, *on-line* posrednika, korišćenjem društvenih mreža za pozicioniranje, promociju, građenje lojalnosti, rešavanje pritužbi i reklamacija potrošača, poređenje sa konkurencijom, istraživanje tržišta, benčmarking i sl. U empirijskom istraživanju fokus je na analizi nivoa zadovoljstva potrošača u vezi sa pojedinim aspektima poslovanja hotela Falkensteiner u Beogradu.

Polazna **hipoteza** ovog rada temelji se na saznanjima da kvalitet usluga u turizmu (hotelijerstvu) predstavlja ključnu komponentu za postizanje satisfakcije korisnika usluga, konkurentnosti na tržištu i povoljnih finansijskih rezultata, pa samim tim predstavlja ključ poslovnog uspeha svakog preduzeća. Upravljanje kvalitetom znači kreirati i isporučiti uslugu koja će zadovoljiti njenog korisnika, odnosno onemogućiti odstupanje u njenom kvalitetu.

Pomoćne hipoteze u ovom istraživanju su:

- Uloga menadžmenta u prevenciji, prevazilaženju i otklanjanju propusta je od ključne važnosti za satisfakciju potrošača;
- Uloga ICT u prevazilaženju i otklanjanju propusta od velike je važnosti za satisfakciju potrošača;
- hotel Falkensteiner primenom ICT poboljšava ukupni kvalitet usluga i kontinuirano povećava satisfakciju svojih gostiju, gradeći njihovu lojalnost, kreira sistem ophođenja sa reklamacijama i žalbama gostiju
- Odabir i kreiranje odgovarajućih ICT omogućava prevenciju umesto detekciju grešaka, utičući time na smanjenje troškova kvaliteta.

Struktura rada je takva da se, pored Uvoda, Zaključka i Literature, sastoji od šest osnovnih celina koje su podeljene u poglavlja koja čine njihovu sadržinu i u funkciji su predmeta ovog master rada, njegovog cilja i dokazivanja hipoteza.

U prvom delu „*Pojam i karakteristike kvaliteta turističkih usluga*“ analiziraju okolnosti pod kojima je došlo do ofanzivnije primene pristupa upravljanja koji u fokusu imaju kvalitet i to viđen iz ugla potrošača – turiste. Sagledavaju se i ističu najvažnije odrednice kvaliteta turističkih usluga, odnosno determinante kvaliteta koje su presudne za satisfakciju, tj. nivo zadovoljstva turista.

Drugi deo rada „*Uloga i značaj satisfakcije korisnika na kvalitet turističkih usluga*“ odnosi se na istraživanje faktora koji utiču na doživljaj turističkih usluga, analiziraju različiti nivoi očekivanja potrošača i na osnovu toga ukazuje na nivoe kvaliteta isporučene usluge koje prihvataju potrošači, tj. na zonu tolerancije. Dalje se u ovom delu rada ukazuje na rezultate pojedinih istraživanja u vezi sa metodama merenja zadovoljstva turista sa ciljem da se pokaže kako turisti reaguju i koliko su zadovoljni isporučenim uslugama a kako bi se kvantifikovale i objektivizovale njihove subjektivne percepcije.

Treći deo „*Odstupanja u kvalitetu turističkih usluga*“ obuhvata analizu faktora koji dovode do neuspeha i propusta koji uzrokuju nezadovoljstvo potrošača. Odabran je metod Gep analize kao koristan za prepoznavanje područja u kojima se dešavaju ključni propusti i uloge zaposlenih na različitim hijerarhijskim nivoima u otklanjanje propusta. polazi se od toga da je mogućnost greške u uslužnom procesu velika. Drugim rečima, specifičnosti turističkih usluga, simultanost proizvodnje i potrošnje kao i njihov neopipljiv karakter, otvaraju “pandorinu kutiju” za moguće greške. Posledice grešaka se ispoljavaju u određenoj vrsti ponašanja gostiju, te se u ovom delu rada bavi upravo vrstama nezadovoljnih potrošača. Takođe analiziraju se dva osnovna načina ispoljavanja nezadovoljstva potrošača, instrumentalizovane i neinstrumentalizovane žalbe. Zatim se analizira mogućnost primene strategija oporavka usluga kako bi hotelsko preduzeće koje se suočilo sa nezadovoljstvom gosta, povratilo poverenje, zadržalo potrošača, pa i obezbedilo njegovu lojalnost kroz različite programe upravljanja strategijom oporavka.

U četvrtom delu rada „*Uloga ljudskih resursa u prevazilaženju odstupanja u kreiranju i isporuci usluga u turizmu*“ navode se strategijske upravljačke alternative koje najviše rukovodstvo može odabrati kako bi stvorilo odgovarajuću uslužnu kulturu u kojoj bi principi TQM bili operacionalizovani i time se ostvario uspeh turističkog preduzeća na tržištu.

U petom delu rada „*Informaciono-komunikaciona tehnologija u turizmu i upravljanje greškama*“ se ističe značaj pravilnog odabira i upravljanja odgovarajućim poslovno-informacionim sistemom, ističu se prednosti primene ICT u turizmu generalno, a onda i konkretno u cilju smanjenja grešaka u svakom od aspekata hotelskog poslovanja, posebno u direktnim interakcijama zaposlenih i gostiju hotela. Smatra se da primena ICT tehnologije omogućava smanjenje grešaka u procesu isporuke hotelskih usluga kroz mentalitet prevencije, a ne detekcije grešaka što je jedan od osnovnih principa upravljanja ukupnim kvalitetom – Total Quality Management – TQM. Teži se ka povećanju verovatnoće isporuke usluge bez greške „iz prve“, tj. dostizanju najvećeg mogućeg nivoa kvaliteta. Pored isticanja značaja upotrebe sistema za upravlje imovinom, za efikasno poslovanje u ovom delu rada se ukazuje na najvažnije procese kod implementacije rezervacionog sistema. Pažnja se usmerava na analizu korišćenje interneta i društvenih mreža u postizanju satisfakcije potrošača, analiziranje uloge elektronskih posrednika i načina ocenjivanja iskustva usluga pojedinih hotela na e-posrednicima kao što su: Booking.com, Expedia, Priceline, Travelocity i dr. Zatim se fokusira na ulogu društvenih mreža u kreiranju satisfakcije turista i to kako u fazi građenja očekivanja potrošača, informisanja i donošenja odluke o kupovini tako i u fazi rezervacije, korišćenja hotelske usluge, do post-kupovne intencije. Posebna pažnja se posvećuje mogućnostima reagovanja na negativne komentare i utiske, pritužbe i reklamacije potrošača koje oni „iznose“ na društvenim mrežama i blogovima, u cilju primene strategije oporavka i korišćenje informacionih tehnologija koje revolucionarno deluju u ovom domenu poslovanja.

Konačno, u šestom delu rada „*Uloga ljudskih resursa i informaciono-komunikacione tehnologije u isporuci kvaliteta usluga*“ urađeno je empirijsko istraživanje u formi studije slučaja na primeru hotela Falkensteiner u Beogradu. U studiju slučaja u kojoj se prethodno navedene teorijske postavke i saznanja apliciraju na konkretnom primeru. Izvršeno je anketno istraživanje satisfakcije potrošača u periodu februar-jul 2016., u vezi sa isporučenom uslugom od strane autora ovog rada. Pitanja sadržana u anketnom upitniku koji se analizira u prvom delu studije slučaja su formulisana tako da se dobijeni rezultati odnose na stepen satisfakcije pojedinim delovima kao i kompletnom uslugom, dok se u drugom delu analizira uloga informacione tehnologije u ostvarivanju zadovoljstva potrošača.

U ostvarivanju navedenih ciljeva korišćeni su različiti **naučni metodi** i to: deskriptivni metod, induktivno-deduktivni metod, metod komparacije, metod analize i sinteze, metod dokazivanja i opovrgavanja i metod statističke analize podataka. U ilustrisanju pojedinih zaključaka korišćena je studija slučaja, tzv. „case study“.

1. POJAM I KARAKTERISTIKE KVALITETA TURISTIČKIH USLUGA

Prvi koncepti kvaliteta kao i začeci menadžmenta upravljanja kvalitetom nalaze se u dalekoj prošlosti. Čovečanstvo se odvajkada suočavalo sa fenomenom kvaliteta, od primitivnih sakupljača hrane, prvih lovaca prvobitnih porodica i podele rada u njenim okvirima, preko seoskih zajednica, stvaranja zanatlija različitih profila, prve međuregionalne trgovine, zanatskih esnafa, pa preko industrijske revolucije sredinom XVIII veka u Evropi, Tejlorovog sistema naučnog menadžmenta za kvalitet krajem XIX veka do promena koje je doneo XX vek. Ove promene ogledaju se, pre svega u izuzetno brzom napretku nauke i tehnologije, sve prisutnijim pretnjama bezbednosti i zdravlju i okruženju uopšte, kao i u usponu konzumerističkog (korisničkog) pokreta i povećanoj međunarodnoj konkurenciji na polju kvaliteta.

Sa aspekta potrošača i za poslovne subjekte koji se bave delatnošću turizma važe ista pravila: zadovoljiti potrebe kupca, ispuniti njihova očekivanja i pokušati da se potrebe kupaca predvide a njihova očekivanja prevaziđu.

Studija IBM Instituta o zadovoljstvu potrošača ističe da prosečna kompanija koja se bavi uslužnim delatnostima godišnje izgubi 35% svojih klijenata (potrošača) zbog nezadovoljstva kvalitetom pruženih usluga. Takođe, utvrđeno je da 31% nezadovoljnih potrošača ne ulaže žalbe na kvalitet usluge, a jedan prosečan potrošač koji uloži žalbu i koja ne bude rešena u njegovu korist, svoj problem će podeliti sa još devet ili deset potencijalnih potrošača. Da je kvalitet usluge koju pruža kompanija važniji od cene same usluge, govori i podatak da 70% potrošača ostaje verno uslužnoj kompaniji, ukoliko se njihova žalba usvoji i reši, a takođe, 95% potrošača ostaje lojalno, ako se žalba uvaži i reši u najkraćem mogućem roku.²

Stoga, izuzetno je važno da se u kreiranju procesa pružanja turističkih usluga potrebe i očekivanja potrošača definišu i da standardi isporuke usluga budu dizajnirani tako da odražavaju potrebe i zahteve potrošača. Takođe je neophodno da se definišu parametri i specifikacije koje pružena usluga mora da zadovolji.

Postoje brojne poteškoće u kreiranju karakteristika kvalitetne usluge, jer one u velikoj meri zavise od zaposlenih, organizacione kulture i razvijenosti informacione tehnologije. Ovi faktori imaju najveći uticaj na kvalitet koji percipiraju potrošači.

² IBM Institute for Business Value, Customer satisfaction: Do you know the score?, 2002 (<https://www-935.ibm.com/services/au/igs/pdf/g510-1675-00-cust-satisfaction-do-you-know-the-score.pdf>)

1.1. Nastanak i evolucija koncepta kvaliteta

Koncept kvaliteta je imao presudan uticaj na ekonomsku razmenu i poslovanje 20. veka. Teorija i praksa kvaliteta je u Evropi, Severnoj Americi i Japanu, razrađena do detalja i zatvoren je pun krug: od prvog nepoverenja, preko oduševljenja do novog nepoverenja i preispitivanja. Sve je to urodilo shvatanjem da je kvalitet više od statističke kontrole procesa, timova za kvalitet, programa „nulta greška“ ili „6 sigma“ i dr., mada je svaki od ovih elemenata važan deo funkcije kvaliteta. Kvalitet nije samo odličan alat menadžmenta, već je i filozofija koja suštinski utiče na globalnu ekonomiju. Koncept kvaliteta je u zapadna evropska društva preslikan iz japanske filozofije. On se nameće kao jedna od najvažnijih odrednica savremenog poslovanja u turizmu. U tom smislu se izdvajaju određeni parametri koji su istovremeno i smernice evolucije kvaliteta u uslovima savremenog menadžment okruženja³:

- **Konkurencija:** Danas potrošači mogu da očekuju visok kvalitet po relativno pristupačnim, pa čak i niskim cenama, dok se kvalitet na izvestan način podrazumeva.
- **Organizacije orijentisane na kupce, tj. potrošače (interne i eksterne):** u uslovima pojačane konkurencije, posmatra se kvalitet sa aspekta zadovoljstva i lojalnosti kupca umesto fokusa na usaglašenosti sa specifikacijama.
- **Viši nivo očekivanja potrošača:** konkurencija vrši uticaj na mnoge parametre kvaliteta, pa i na povećanje očekivanja potrošača kada su u pitanju performanse proizvoda i usluga. U turizmu su posebno izraženi sofisticirani zahtevi tražnje za kvalitetom usluga ne samo u toku korišćenja, već i pre i nakon toga na destinaciji.
- **Razvoj korisničkog pokreta (konzumerizma):** potrošači su sve „budniji“, kritičniji, probirljiviji, birajući robu i usluge na osnovu njihove totalne vrednosti.
- **Organizaciona struktura:** veliki broj preduzeća pojednostavljuje svoju strukturu poslovanja, posebno kada je reč o suvišnim nivoima menadžmenta na različitim funkcijama. U praksi se sve češće sreće partnerstvo sa drugim organizacijama koje praktično postaju zamena („outsource“) za pojedine funkcije, procesni menadžment, kao i formiranje privremenih timova za pojedine projekte.
- **Zaposleni:** Odlika savremenog menadžmenta je da zahteva kontinuirano i dodatno obrazovanje zaposlenih, viši nivo školske spreme, čak i na onim radnim mestima gde to nije bila uobičajena praksa.
- **Razvoj nauke i tehnologije:** Razvoj nauke i tehnologije omogućio je: produženje životnog veka, superiorne komunikacije i transport, olakšavanje kućnih poslova,

³ Filipović J., Đurić M., Osnove kvaliteta, Fakultet organizacionih nauka, 2009, str.222, prilagođeno

novе vidove zabave, obrazovanja a na toj podlozi su nastale velike i visokoprofitne industrije, ĉiji je zadatak da rezultate novih tehnologija stave u sluŹbu navedenih pogodnosti. Među takvim delatnostima izdvaja se i “industrija” turizma i slobodnog vremena.

- **Informatiĉka revolucija:** informacije su danas postale dragocen resurs i kapital svake organizacije, ĉime je olakšano i pojednostavljeno prikupljanje i obrađivanje informacija i to u svim aktivnostima preduzeća, posebno u planiranju i odlučivanju.
- **E-trgovina:** Zahvaljujući ekspanziji interneta, organizacije posredstvom mreŹe mogu obavljati brojne aktivnosti, od rezervacije i prodaje, informisanja, korisniĉkog servisa, istraŹivanja trŹišta, primanja reklamacija, do razvoja novih proizvoda.
- **DrŹavna regulativa:** DrŹavna regulativa u vezi sa kvalitetom postoji od davnih dana, ali je na poĉetku bila usredsređena na bezbednost stanovništva i zasnivala se na post-faktum filozofiji, tj. propisivanju kazne u sluĉaju nastalih problema, dok se danas smisao regulative drastiĉno menja i dobija sve jaĉi karakter proaktivnosti – predupređivanja problema (prevencije umesto detekcije).

Kvalitet turistiĉkih usluga je relativno neuhvatljiv i apstraktan koncept. Nije uvek sasvim jasno šta podrazumeva kvalitet, ali je jasno da se moŹe definisati veoma subjektivno.⁴ Kvalitet je verovatno jedan od najkontraverznijih pojmova u današnjem Źivotu. Korisnici (potrošaĉi) na kvalitet gledaju izuzetno subjektivno koristeći subjektivne kriterijume za njegovo ocenjivanje. Proizvođaĉi imaju mogućnost ustanovljavanja preciznijih, objektivnih kriterijuma za definisanje kvaliteta (usaglašenost sa specifikacijama, troškovi kvaliteta, povećanje profita kroz usaglašenost), a drŹavna uprava (neposredni i posredni organi) usredsređuje se na proizvode koji moraju da budu bezbedni, one koji ne smeju biti štetni za Źivotnu sredinu i da sve što je vezano za proizvode i usluge bude pošteno predstavljeno korisnicima. **Stoga se moŹe smatrati da je kvalitet izlaŹenje u susret zahtevima korisnika, kako pojedinaĉnih potrošaĉa – turista, tako i ostalih stejkholdera na trŹištu.**

Nemoguće je jednostavno preslikati i primeniti definiciju kvaliteta bilo kog turistiĉkog preduzeća, već treba imati u vidu specifiĉni kontekst i uslove poslovanja, koristiti sopstvene definicije i pristupe kvalitetu, polazeći od toga šta Źele potrošaĉi. Definicija kvaliteta bi trebala da odraŹava „duh“ poslovanja koji proŹima celo konkretno preduzeće.

Prema standardu ISO 9000, moŹe se izvesti definicija kvaliteta turistiĉkih usluga: **Kvalitet turistiĉkih usluga (proizvoda) ĉine njihova svojstva koja obezbeđuju zadovoljenje potreba i oĉekivanja korisnika tih usluga, pri ĉemu je korisnik usluge taj koji daje konaĉni sud o stepenu**

⁴ Oakland J.S., Sohal A.S., *Total Quality Management, text with cases*, Pacific Rim Edition, Butherworth-Heineman, Oxford, 1996

ostvarenog zadovoljstva. Na osnovu ove definicije nedvosmisleno je da je osnovni kriterijum kvaliteta turističke usluge zadovoljan turista.

1.2. Odrednice kvaliteta turističkih usluga

Pozitivni efekti koje svako uslužno preduzeće koje je orijentisano na tržišni pristup poslovanja su brojni i ogledaju se u: ostvarenju konkurentske prednosti, povećanju imidža, stabilnoj dugoročnoj lojalnost potrošača, povećanju vrednosti usluga i time povećanju cena, povećanju profita i dr. Stoga, turističko preduzeće mora spoznati koje karakteristike usluge ili više srodnih karakteristika ključno utiču na satisfakciju potrošača i njegovu odluku o kupovini.

Neka od obeležja kvaliteta se mogu svrstati u grupe kao što su:

- Fizičke (mehaničke, električne, hemijske ili biološke osobine).
- Čulne (miris, dodir, ukus, vid i sluh),
- Ponašanje pojedinaca (ljubaznost, poštenje itd.)
- Vremenske odrednice (tačnost, pouzdanost, raspoloživost, rok trajanja)
- Bezbednosne odrednice - izražene higijenskim, antropometrijskim, fiziološkim, psihološkim i psihofiziološkim indikatorima,

Karakteristika može biti kvantitativna (merljiva) ili kvalitativna (ocenjiva, tzv. atribut). Vrednosti kvantitativnih karakteristika se dobijaju merenjem, a kvalitativnih ocenjivanje (tzv. binarni rezultati, tj. da-ne, pozitivno-negativno, ispod-iznad). Ovako dobijene vrednosti nazivaju se zahtevima. Konkizan, dokumentovan skup zahteva koje treba ispuniti naziva se specifikacija.

Najvažnije pojedinačne karakteristike usluga koje formiraju ključne dimenzije kvaliteta turističkih usluga mogu se izdvojiti sledeće:⁵

- Vreme - čekanje na uslugu, dužina pružanja i pravovremenost isporuke;
- Potpunost – da li su svi obećani delovi usluge isporučeni, tačnost isporučene usluge;
- Ljubaznost –način komuniciranja i postupanja sa gostom;
- Doslednost - da li se usluga uvek i svakom potrošaču pruža na isti način
- Dostupnost – da li se lako dolazi do usluge;
- Odziv – blagovremeno reagovanje i spremnost na neočekivane probleme;

⁵ Ćosić M., Menadžment kvaliteta u turizmu, Visoka turistička škola, 2013, str. 44-45 (prilagođeno)

- Urednost – higijena enterijera i eksterijera (kapaciteta), stvari i osoblja;
- Profesionalizam - ispunjavanje očekivanja gostiju da zaposleni poseduju veštine i znanja koji su nophodni za rešavanje njihovih problema na profesionalan način;
- Oporavak - ukoliko proces krene u pogrešnom pravcu ili se desi nešto nepredviđeno pružalac usluga preuzima mere kako bi situaciju kontrolisao i pronašao rešenje;
- Estetika - podrazumeva izgled i ambijent okruženja u kome se usluga pruža, kao i zaposlenih u hotelu.
- Komunikacija - Komunikacija mora biti jasna, kroz jasno prenošenje pisanih i usmenih informacija. Podrazumeva se da treba saslušati zahteve i potrebe gosta.
- Kompetencije - mogu se definisati kao *“lične karakteristike zaposlenih koje se mogu proveriti i koje mu omogućavaju postizanje radnih rezultata”*.⁶
- Funkcionalnost - spremnost usluga za upotrebu i kvalitet uređaja i opreme kapaciteta u kojima se pruža usluga.

Dodatne, mada često važne, ponekad presudne karakteristike usluga mogu biti:⁷

- **Psihološke prirode** – npr. uvažavanje stalnih gostiju, lepota okruženja (pejzaž, enterijer restorana), komfor,
- **Tehnološke prirode** – npr. prenos bez smetnji (odnosi se na telefon, TV, radio ili prenos putem interneta),
- **Etičke prirode** – npr. istinitost informacija u reklamama, poštovanje različitosti korisnika (poštovanje verskih, nacionalnih, razlika među polovima, hendikepiranih itd.),
- **Poštovanje ugovora** – garantovanost izvršenja preuzetih obaveza (npr. turistička putovanja na vreme, uz obilazak dogovorenih mesta).

⁶ Desler G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, četvrto izdanje, Data staus, Beograd, 2007, str. 68

⁷ Filipović J., Đurić M., op.cit. str.253

2.ULOGA I ZNAČAJ SATISFAKCIJE KORISNIKA NA KVALITET TURISTIČKIH USLUGA

Potrošači su ključni resurs za većinu turističkih preduzeća. Zbog toga je veoma važno njima uspešno upravljati i razumeti kakva su im očekivanja od aktivnosti turističkog preduzeća. Ukoliko te aktivnosti ispunjavaju očekivanja potrošača ili ih čak prevazilaze, potrošači će biti zadovoljni, a ukoliko su zadovoljni vrlo je verovatno da će ih ponovo koristiti i/ili preporučiti drugima što je njihova post-kupovna intencija. Zadovoljstvo potrošača se i u teoriji u praksi posmatra kao ključni faktor uspeha preduzeća. Ono se tretira kao osnova dugoročnog uspeha, a time i fundamentalni cilj marketing aktivnosti. Zadovoljstvo korisnika turističkih usluga je najvažniji faktor postojanja i opstanka turističkog preduzeća, pa se merenje zadovoljstva korisnika mora kontinuirano sprovoditi.

Ince i Bowen (2010) ističu da „*satisfakcija u turizmu često može da bude rezultat vrednosti mimo poslovnih procesa koji omogućavaju kreiranje i isporučivanje vrednosti od strane aktera u lancu vrednosti.*“⁸ Satisfakcija u turizmu je često rezultat socijalne vrednosti koja se dobija u npr. vremenu provedenom u prijatnom društvu u toku putovanja, prijateljsko raspoloženje u grupi koje nije uslovljeno poslovnom aktivnošću nijednog od aktera, susreti sa drugim turistima i koristi iz ostvarenja socijalnih relacija sa njima i sl.⁹

2.1. Faktori koji utiču na zadovoljstvo potrošača

Jačanje konkurentске prednosti na savremenom turističkom tržištu zahteva konstantno unapređenje kreirane vrednosti u cilju povećanja zadovoljstva, tj. satisfakcije turista.

Potrošač u evaluaciji isporučene turističke usluge ima emocionalan odgovor, koji se odnosi na pozitivno ili negativno vrednovanje odrednica (atributa) a zatim i u većoj ili manjoj meri osećaj zadovoljstva ili nezadovoljstva kupljenom ili isporučenom uslugom.

Satisfakcija je rezultat dobijene, odnosno isporučene vrednosti turističkih usluga. Podrazumeva procenu, pri čemu očekivanja mogu da budu:

- Pozitivno potvrđena (turisti su dobili više nego što su očekivali) - satisfakcija;

⁸Ince T., Bowen D., Consumer Satisfaction And Services: Insights From Dive Tourism, The Service Industries Journal, I First Article, 2010, str.1-24

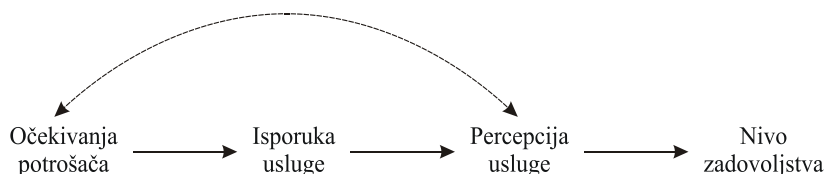
⁹ Đorđević, A., Zečević, B., Kreiranje vrednosti u turizmu, Ekonomski fakultet Beogradu, Beograd, 2015, str.152

- Potvrđena (turisti su dobili upravo onoliko koliko su očekivali) - satisfakcija;
- Negativno potvrđena (turisti su dobili manje nego što su očekivali) - disatisfakcija.

Nivo zadovoljstva turista bazira se na ocenjivanju poređenju percepcije isporučenih usluga se prethodnim očekivanjima potrošača (Slika 2.)

Slika 2. Očekivanja – satisfakcija

Očekivanja – Zadovoljstvo



Izvor: Johnston R., Clark G., *Service Operations Management*, Prentice Hall, London, 2001

Satisfakcija ili zadovoljstvo potrošača se može opisati terminima kao što su: ushićenje, oduševljenje, a disatisfakcija ili nezadovoljstvo se često opisuju ekstremnijim terminima kao što su: ljutnja, razočarenje, prevara, anksioznost, uznemirenost, kivnost, ogorčenje i sl. Zadovoljstvo potrošača se može posmatrati kao rezultat obrade informacija koje dobio pre, u toku i nakon kupovine i potrošnje određenog proizvoda ili usluge, a koje su pod uticajem onoga što je potrošač očekivao da će mu biti isporučeno i onoga što mu je zaista isporučeno.

Očekivanja lojalnih potrošača više zavise od uticaja prošlih iskustava u poređenju sa drugim faktorima i izvorima informacija. Ne može se sa sigurnošću tvrditi na čemu se zasniva prvi utisak. Tako, npr. iskustvo usluga kvaliteta "svetske klase" ne mora biti neposredno, već preko saznanja dobijenih preko TV programa i drugih medija. Očekivanja od iskustva u muzejima mogu biti građena više preko virtuelnih prezentacija nego iz prethodnih poseta.

Mogu se razlikovati tri osnovne faze procesa pružanja turističkih usluga u kojima se na očekivanja potrošača može aktivno uticati na različite načine i to :¹⁰ potencijalna faza, procesna faza i faza rezultata. Satisfakcija je posleprodajna procena dobijene vrednosti, a u turizmu se kreiranje i isporučivanje vrednosti odvijaju istovremeno i traju tokom određenog vremenskog perioda, pa se procena kreirane vrednosti vrši se u svakoj od navedenih faza.

Faktori koji utiču na očekivanja potrošača usluga podrazumevaju i tzv. situacione faktore, kao što su: saobraćajni uslovi pri dolasku turista na destinaciju, vremenske prilike, buka sa gradilišta u blizini hotela i sl.

¹⁰ Hill N., Self B., Roche G, *Customer Satisfaction Measurement for ISO 9000:2000*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003

Na očekivanja potrošača utiču i promotivne aktivnosti preduzeća. Potrošač-turista formira očekivanja na osnovu obećanja i garancija usluga koje je preduzeće dalo preko npr. kataloga, direktne komunikacije zaposlenih i potrošača.

Na formiranje očekivanja značajno utiče i kategorizacija objekata.¹¹ Turisti izborom određene kategorije smeštajnih ili restoraterskih kapaciteta, prevoznih sredstava ili destinacije sa različitim imidžom, formiraju određena očekivanja o koristima, a time i spremnost u zavisnosti od visine diskrecionog dohotka i individualnih karakteristika na određeni nivo ulaganja.

Doživljaj turističkih usluga je drugim rečima ustanovljavanje zadovoljstva turista. Nivo zadovoljstva može se prikazati na skali od „potpuno zadovoljan“ do „potpuno nezadovoljan“. Ukoliko je gost nezadovoljan udobnošću kreveta ili brzinom interneta, ali je ljubaznost zaposlenih na visokom nivou, ocena ukupne satisfakcije biće takođe visoka. Postoji i minimalan nivo kvaliteta koji je za gosta prihvatljiv kako za celokupnu uslugu tako i za pojedine aspekte. Gost će biti zadovoljan samo ako je svaki od tih aspekata premašio minimalni nivo njegove prihvatljivosti. Ukoliko samo jedan od aspekata usluge nije prešao prag prihvatljivosti, ishod će biti negativan doživljaj i ukupno nezadovoljstvo.

Očekivanja potrošača nisu stabilna kategorija već su tokom vremena pod uticajem brojnih faktora. Potrebe turističke tražnje su heterogene i dinamične, menjaju se očekivanja zbog prethodnih iskustava u konzumiranju usluga visokog kvaliteta. Isto tako na promenu očekivanja utiče i visina cena, tehnološke inovacije, promene u dohotku i dr.

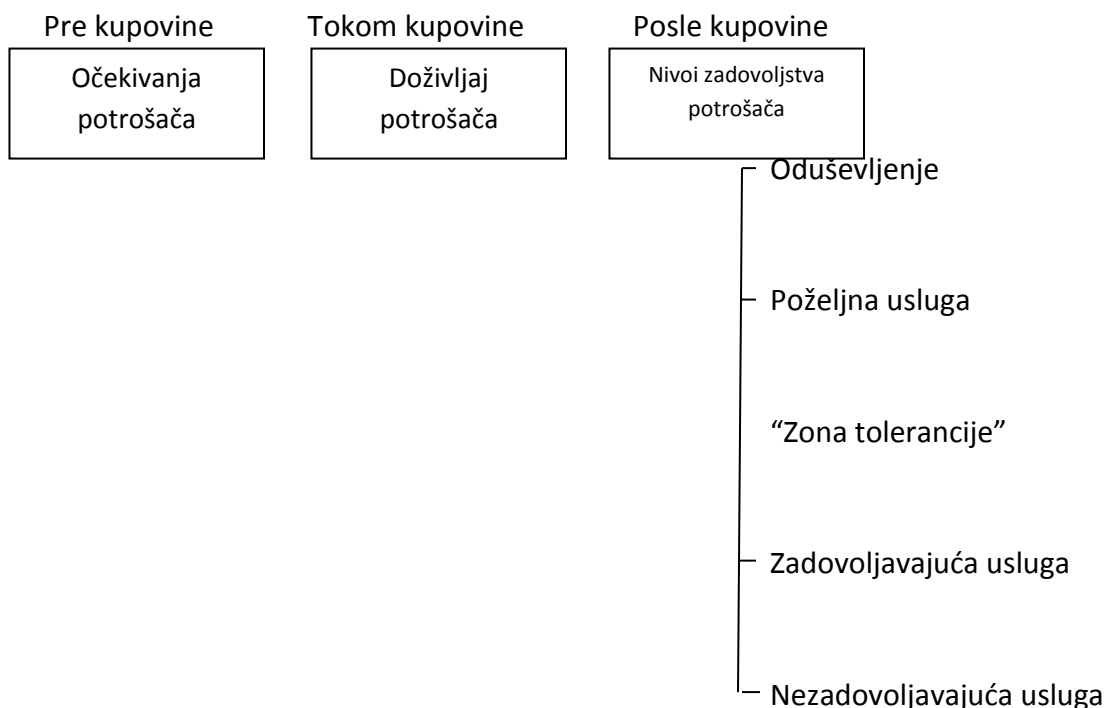
Na očekivanja potrošača utiču i indirektni izvori informacija na koje turističko preduzeće ne može direktno uticati. Reč o različitim informacijama koje potiču od trećih lica kao što su: udruženja za zaštitu potrošača, recenzije na uticajnim sajtovima, uticajni blogeri, Zavoda, vodiči za hotele i restorane i sl.

¹¹Kotler P., Bowen J., Makens J., Marketing for Hospitality and Tourism, 5h Edition, Pearson Prentice Hall, New York, 2010

2.2. Vrste očekivanja i zona tolerancije

Subjektivno ocenjivanje potrošača bilo da su zadovoljni ili ne pruženom uslugom, ne može se svesti na jednostavno da ili ne. Satisfakcija može biti većeg ili manjeg nivoa, od „adekvatne“, do „poželjne“ i „oduševljenja“ (kada isporučena usluga premašuje očekivanja). Zona tolerancije se nalazi u opsegu između „poželjne“ i „adekvatne“. Zona ispod „adekvatne“ usluge, predstavlja totalno neprihvatljiv nivo za potrošače, kao što je prikazano na slici 3.

Slika 3: Zona tolerancije



Izvor: Parasuraman A, 1995, Measuring and monitoring service quality in: Glynn, W.J. and Barnes J.G. (eds) *Understanding service management*. John Willey and sons, Chichester, str 143-177

Koncept „zone tolerancije“ između željenog i odgovarajućeg nivoa zadovoljstva uveli su Zeithaml i dr. na svaku od determinanti kvaliteta koju su razmatrali.¹² U merenju satisfakcije turista treba razlikovati “željeni” i “adekvatni nivo usluga”. Zona tolerancije se nalazi između željenog nivoa, tj. onoga što bi turisti voleli da dobiju i prihvatljivog nivoa, tj. onoga što je prihvatljivo za turiste.

¹² Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L., *Problems and Strategies in Services Marketing*, Journal of Marketing, Spring, 1985

Varijacije u usluzi koje je potrošač spreman da prihvati nalaze se u *zoni tolerancije*. Svi potrošači neće biti percipirati iste delove usluge na istovetan način, pa ni propuste u njima. Svaki potrošač očekuje od usluge određen nivo koji se podrazumeva. Opseg zone tolerancije se može smanjivati ili povećavati i ispoljiti u različitim evaluacijama kvaliteta. Zona tolerancije, pored visine očekivanja (viša očekivanja po pravilu podrazumevaju užu zonu tolerancije), zavisi od ličnosti i stila života potrošača ili segmenata potrošača, razlikuje se i za pojedine usluge koje potrošač konzumira na turističkom putovanju i situacionih faktora. U praksi se uočava da se zona tolerancije može razlikovati i kada su u pitanju pojedine dimenzije kvaliteta usluga. Pri tome, ako je za onu dimenziju usluge koja je potrošaču važnija, zona tolerancije će biti manjeg opsega, pogotovo u idealnom viđenju usluge. Pored navedenih faktora, na širinu zone tolerancije utiču i faktori koji su vezani za: lojalnost potrošača (česti potrošači imaju veća očekivanja i manji nivo tolerancije na neuspeh), važnost događaja, uključenost potrošača u proces pružanja usluge (veća uključenost po pravilu podrazumeva širu zonu tolerancije).

Ukoliko se kreće unutar zone tolerancije, satisfakcija potrošača se neće previše menjati, ali ukoliko je usluga ispod prihvatljivog nivoa (donjeg nivoa tolerancije) dolazi do nezadovoljstva i frustracije potrošača. Potrošač je veoma zadovoljan, prijatno iznenađen, oduševljen uslugom i sl. Ukoliko je dobijena usluga iznad gornjeg nivoa.

Proces u kome korisnici porede očekivanja sa percepcijama kada ocenjuju svoje zadovoljstvo, zvuči na prvi pogled veoma jednostavno. Očekivanja služe kao referentna tačka za poređenje sadašnjih i budućih usluga. Međutim, ovaj relativno jednostavan scenario postaje pomalo zbunjujući kada se shvati da postoje bar tri različite vrste očekivanja:¹³

- Predviđena usluga (nivo koji korisnik veruje da će dobiti)
- Željena usluga (nivo koji korisnik zapravo želi od pružaoca usluge)
- Percipirana superiornost usluge (mera kvaliteta usluge koja nastaje poređenjem željene usluge i percipirane usluge koju je korisnik dobio).
- Prihvatljiva usluga (nivo usluge koji je korisnik spreman da prihvati)
- Percipirana prihvatljivost usluge (mera kvaliteta usluge koja nastaje poređenjem prihvatljive usluge i percipirane usluge).

Zona tolerancije može se utvrditi za nivo kvaliteta ukupne usluge, za pojedine njene delove ili za pojedinu determinantu kvaliteta, pri čemu je najverovatnije da će u elementu pouzdanosti biti najuža, jer od ove determinante kvaliteta potrošači u turizmu imaju najviša očekivanja.

¹³Prilagođeno prema: Valerie A.Zeithaml, Leonard L. Berry., A.Parasuraman, „The Nature Determinants of Customer Expectations of Service“, Journal of the Marketing Science, 21, 1 (1993), str.1-12, u: Bateson J.E.G., Hofman Daglas K., Marketing usluga, Data status, Beograd, 2013

Ukoliko potrošači doživljavaju određenu aktivnost kao visoko rizičnu, (npr. rafting), njihova zona tolerancije će biti znatno uža; ista aktivnost za nekoga ko se time često bavi može biti protumačena kao aktivnost niskog rizika, i samim tim imaće širu zonu tolerancije. Smatra se da pružaoci usluga davanjem informacija i pružanjem određenih garancija, mogu manipulirati sa ove dve krajnosti. U nekim slučajevima, pružaoci su i bez razmišljanja o potrošačkim uslugama manipulirali zonama tolerancije. Na primer, fudbalski navijači i drugi ljubitelji timskih sportova se umnogome razlikuju od drugih potrošačkih skupina. Fudbalski klubovi su upravljali svojim navijačima tako da misle da su u situacijama niskog rizika – njihova zona tolerancije je bila toliko široka, da je gotovo sve bilo prihvatljivo (npr. prljavi toaleti, neodgovarajući bezbednosni standardi). Jedini „standard“ koji je njih zanimao bila je pobeda njihovog tima. Iako su mnogi od njih iskusili i u svakodnevnom životu zahtevaju visoke standarde, to nije bilo na spisku njihovih očekivanja u vezi sa fudbalskim stadionima u Velikoj Britaniji. Premašivanje očekivanja u odnosu na samo ispunjivanje se pokazalo kao veoma pozitivno iznenađenje za potrošača. Ova strategija se sve više primenjuje u praksi. Implikacije saznanja o zoni tolerancije svojih potrošača, preduzećima u turizmu omogućavaju da smanje nivo usluga, redukuju troškove a da istovremeno ispune (pa čak i prevaziđu) zahteve svojih potrošača.

2.2.1. Merenje zadovoljstva potrošača

Zadovoljstvo potrošača je osnovni cilj poslovanja preduzeća u turizmu. Ispunjavanje i prevazilaženje njihovih očekivanja može doneti niz koristi preduzeću. Te koristi odnose se na: pozitivnu usmenu propagandu kojom se stvaraju novi korisnici, češće korišćenje usluge preduzeća, lakša odbrana od pritiska konkurencije, kao i pozitivno radno okruženje za zaposlene.

Turistička preduzeća na brojne načine pokušavaju da izmere stepen zadovoljstva ili nezadovoljstva potrošača kupljenom uslugom. Postojanje i opstanak turističkog preduzeća direktno zavisi od zadovoljstva potrošača. Stoga ono mora proaktivno da definiše i meri njihovo zadovoljstvo.

Poteškoće u merenju zadovoljstva potrošača odnose se pre svega na merenje očekivanja, s obzirom da se ona najčešće mere tek nakon percipirane usluge. U cilju prikupljanja podataka o zadovoljstvu korisnika koriste se mnoga formalna i neformalna sredstva. Najčešće korišćeno sredstvo za prikupljanje povratnih informacija su ankete. Njihova primena može pomoći u identifikovanju postojećih i potencijalnih problema. Pored toga, ankete prenose poruku potrošačima da preduzeće brine za njihovo blagostanje i da ceni njihove sugestije.

U merenju zadovoljstva korisnika koriste se direktne i indirektne metode. Izbor određene metode zavisi od uslova i cilja istraživanja. Procedure prikupljanja podataka i mere koje se koriste pri ocenjivanju zadovoljstva nisu standardizovane. Brojni faktori utiču na ocenu zadovoljstva. Kada je reč o ocenama, korisnici mogu biti iskreno zadovoljni ali i pristrasni odgovorima. Na rezultat mogu da utiču i način prikupljanja podataka, oblik i kontekst i vreme postavljanja pitanja. Potrošači su skloni da daju društveno prihvatljive odgovore i da ih daju u različitom raspoređenju.

Merenje zadovoljstva turista vrši se odgovarajućim istraživanjima sa ciljem da se pokaže kako turisti reaguju i koliko su zadovoljni isporučenim uslugama i kako bi se kvantifikovale i objektivizovale njihove subjektivne percepcije. Satisfakcija u turizmu meri se stepenom ispunjenih obećanja i percepcije potrošača o očekivanim opipljivim koristima i iskustvu koje su dobili kroz pružene turističke usluge.

Polazni teorijski model u analizi satisfakcije potrošača u savremenim istraživanjima na makro nivou je američki indeks satisfakcije (ACSI – *American Customer Satisfaction Index*). Metodologija ACSI se zasniva ne samo na iskustvima potrošača, već i na njihovim očekivanjima i namerama u narednom periodu. Evropski indeks satisfakcije potrošača (ECSI – *The European Customer Satisfaction Index*), koji povezuje imidž, očekivanja potrošača, percipirani kvalitet i vrednost, što sve vodi ka satisfakciji potrošača. Model je napravljen na način da omogućava izračunavanje i komparacije na nivou preduzeća, grane i države.¹⁴

Suština postojanja, cilj poslovanja i marketinški alat preduzeća u turizmu je zadovoljstvo potrošača. Ono se može meriti na različite načine, direktnim i indirektnim metodama.

Direktne metode obuhvataju mere zadovoljstva koje se obično dobijaju direktno od potrošača putem anketa o zadovoljstvu uz primenu različitih skala među kojima se najčešće primenjuju: skala od 1 do 100, pristup „veoma nezadovoljan/veoma zadovoljan“ i kombinovani pristup. **Indirektne metode** merenja zadovoljstva turista u koje spadaju: praćenje i nadgledanje prodaje (prihoda od prodaje), analiza žalbi i reklamacija korisnika, prikupljanje i analiza komentara, indeks zadržanih potrošača, analiza izgubljenih potrošača, „Lažni kupci“ (Ghost shopping), se najčešće preduzimaju nakon percipirane usluge. Ako se turističko preduzeće opredeli samo na indirektne metode merenja zadovoljstva umanjuje mogućnost saznanja da li i koliko usluge koje isporučuje zadovoljavaju ili prevazilaze očekivanja korisnika. Čekanje na žalbe korisnika kako bi se identifikovali problemi u isporuci turističkih usluga ili procena zadovoljstva korisnika koja se zasniva na broju primljenih žalbi je naivan i pasivan pristup. Generalno, jedan od najvećih problema kada je u pitanju upravljanje reklamacijama i pritužbama potrošača, jeste

¹⁴ prema: Cassel C., Eklof J., *Modelling customer satisfaction and loyalty on aggregate levels: Experience from the ECSI pilot study*, Total Quality Management, Vol. 12, No 7-8, 2001, str. 834-841

činjenica da se nezadovoljni potrošači retko žale. Naime, istraživanja u vezi sa reklamacijama potrošača u SAD¹⁵ pokazuju da se samo 4% potrošača uvek žali, dok 96% to ne čini i da čak 91% potrošača čine oni koji smatraju da se reklamacijom malo toga može postići i izmeniti, te odustaju od reklamacija.

Potrošači nisu dovoljno podstaknuti od strane preduzeća da ulažu reklamacije i žalbe. Imajući to u vidu veoma je važno podsticati potrošače da ponovo kupuju uslugu ili proizvod, a to će se sa velikom dozom izvesnosti desiti ukoliko se njihove reklamacije reše brzo i na zadovoljavajući način. Ukoliko se reklamacije rešavaju pojedinačno i na njih brzo odgovara najveći broj potrošača će ostati lojalan konkretnoj organizaciji.

Procedure prikupljanja podataka i mere koje se koriste za ispitivanje zadovoljstva nisu standardizovane. Postoje brojni faktori koji utiču na odgovore ispitanika, a na ocenu zadovoljstva ispitanika utiču brojni faktori koji se javljaju u toku prikupljanja podataka. Njih je potrebno razumeti, pravilno protumačiti i upotrebiti.

U situacijama kada su ocene zadovoljstva više od realnog nivoa ili visoke pa i previsoke, postoje različiti razlozi. Turisti mogu biti iskreno zadovoljni, te se radije opredeljuju za konkretno preduzeće nego za konkurenciju. Postoji mogućnost pristrasnosti u odgovorima i to posebno u slučajevima kada se odgovori dobijaju samo od ograničene grupe a ne od svih učesnika u isporuci usluge. U objašnjenju previsoke ocene treba imati u vidu i način prikupljanja podataka - više ocene se dobijaju u telefonskim anketama i u ličnim intervjuima nego putem upitnika koji se šalju poštom i/ili samostalnih intervju. Oblik pitanja ili način kako su pitanja postavljena, takođe ima uticaj na previsoku ocenu zadovoljstva. Pitanje postavljeno u pozitivnom obliku (npr. "Koliko ste zadovoljni uslugom na recepciji?"), vodi do više ocene zadovoljstva nego pitanje postavljeno u negativnom obliku. Sklonost ka odgovoru "veoma zadovoljan" je veća i ukoliko se pitanje postavi u odgovarajućem kontekstu, tako da odgovori na prethodna pitanja utiču na konkretno pitanje. Ocena zadovoljstva turista je po pravilu najviša odmah posle kupovine i korišćenja. Međutim, postoje tipovi zadovoljstva koje se meri u različito vreme. Tokom vremena ocene o zadovoljstvu potrošači mogu da smanjuju i dok donose odluku o kupovini. Ankete o zadovoljstvu koje se sprovode dugo nakon kupovine i korišćenja turističke usluge, pružaju mogućnost ispitanicima da iskažu svoje nezadovoljstvo dok se sećaju takvih, negativnih događaja, budući da je vrlo verovatno da će duže pamtiti negativne događaje od pozitivnih i to će se odraziti na procenu zadovoljstva tokom vremena. Visoke ocene se mogu dobiti i zbog sklonosti ispitanika da daju društveno prihvatljive odgovore, da zadržavaju (negativnu) kritiku za sebe. Konačno, jedan od faktora koji dovodi do visokih ocena zadovoljstva

¹⁵ TARP, *Consumer Complaint Handling in America: An update study*, United States Office of Consumer Affairs, USA, 1986

je raspoloženje turista dok popunjava upitnik. Preduzeća koja mogu pozitivno da utiču na raspoloženje korisnika, na primer putem uslužnog ambijenta i ljubaznog osoblja mogu imati koristi od viših ocena zadovoljstva korisnika. Kreiranje uslužnog ambijenta je posebno značajno i sa aspekta zatvaranja ili smanjivanja odstupanja koja se pripisuju gep 3, a time i doprinosu ukupnoj satisfakciji potrošača i zatvaranju ili minimiziranju potrošačkog, tj. gep 5.

3. ODSUPANJA U KVALITETU TURISTIČKIH USLUGA

Greške su sastavni deo poslovanja svih uslužnih preduzeća pa tako i turističkih. U pružanju većine turističkih usluga učestvuju ljudi. Upravo zbog ljudskog faktora, nemoguće je ostvariti savršenu proizvodnju bez grešaka. Mnogo je slučajeva gde kompanija ispravnom reakcijom ili upravljanjem greškama može sprečiti negativne posledice i zadržati postojeće korisnike. Neadekvatan odgovor može i pogoršati situaciju. Nestručno upravljanje greškama vrlo lako može dovesti do negativnih posledica, kao što su besni korisnici, loš publicitet, masovni odliv potrošača itd.

Zbog heterogene prirode usluga, potrošači očekuju i tolerišu određene varijacije u isporuci. Razlika između željene i prihvatljive usluge predstavlja zonu tolerancije. Postoje faktori koji utiču na zonu tolerancije na koje kompanija može uticati (cena, obećanja), i oni na koji nema nikakvog uticaja (vremenske prilike, visoka tražnja, prirodna katastrofa itd.). Izvor potencijalnih grešaka je i kvarljivost to jest netrajnost turističkih usluga do koje često dolazi zbog neravnoteže ponude i tražnje. U uslovima prevelikog obima tražnje (npr. tokom špica sezone) korisnici moraju da čekaju i obrnuto, u nedostatku tražnje kapaciteti ostaju neiskorišćeni. Pa ipak, praksa pokazuje da najveći broj grešaka proizilazi iz simultanosti proizvodnje, isporuke i potrošnje usluge u turizmu, a veliki broj interakcija ("licem u lice", "kritični događaji", "trenuci istine") otvara "pandorinu kutiju" za moguće greške.

3.1. Faktori neuspeha i odstupanja u kvalitetu

Iz perspektive turista satisfakcija se može posmatrati kao ocena ili rezultat procene odnosa između ulaganja u određeno putovanje i onoga što je na putovanju isporučeno. „Procena odnosa praćena je određenim nivoom frustracija koje nastaju u procesu razmene,

*uglavnom zbog loše informisanosti turista u procesu evaluacije alternativa. Frustracije se manifestuju kroz postojanje različitih vrsta rizika“.*¹⁶

Osnovne vrste rizika prema prirodi uticaja u turizmu su:¹⁷

- **Finansijski rizik** koji se odnosi na strah od „gubljenja“ novca ako se ne dobije percipirana vrednost (uzalud potrošen novac ili osećaj da je plaćeno više u odnosu na dobijene koristi);
- **Funkcionalni rizik** koji podrazumeva mogućnosti ugrožavanja lične slobode i bezbednosti turista u toku putovanja (bezbednost u destinaciji zbog odnosa lokalnog stanovništva prema turistima, mogući tektonski poremećaji, teroristički napadi, neadekvatni tehnički elementi usluga, opasnost od zaraznih bolesti i sl.);
- **Socijalni rizik** koji postoji zbog mogućnosti gubitka ili smanjenja socijalnog statusa u toku putovanja. On podrazumeva da putovanje i usluge nisu adekvatne socijalnom statusu turista;
- **Psihološki rizik** koji postoji zbog potencijalnog osećaja frustracije zbog pogrešno donete odluke, u slučaju da ne budu ispunjena očekivanja u pogledu adekvatnosti karakteristika usluga koje turisti očekuju;
- **Rizik satisfakcije** koji postoji u slučaju da očekivanja neće biti ispunjena i da nakon završenog putovanja neće biti zadovoljni i
- **Vremenski rizik** čije se postojanje zasniva na mogućnosti da će putovanje zbog loše organizacije trajati duže nego što je planirano ili da će planirano vreme biti pogrešno raspoređeno.

Neuspeh usluga u najopštijem smislu znači neizlaženje u susret očekivanjima potrošača. Odgovornost za neuspeh nije uvek na pružaocu usluge, a percepcija potrošača nije uvek adekvatna i realna. Neuspeh se može posmatrati sa više aspekata kao što su: organizacija, sami potrošači, trenutni potrošač ili kombinacija ovih aspekata. Najveći procenat neuspeha u uslugama dešava se kada je usluga isporučena, ali ne zadovoljava potrebe potrošača i to sa aspekta: **kvantiteta, kvaliteta proizvoda, tajminga, lokacije, vremena, kompanije i cene.**¹⁸

Pogrešan **kvantitet** može podrazumevati npr. rezervisanje manjeg broja sedišta u autobusu na izletu tokom izvođenja aranžmana ili je poslužen neodgovarajući (manji) broj šoljica kafe u odnosu na broj gostiju u restoranu.

¹⁶Đorđević A., Zečević B., *Kreiranje vrednosti u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2015, str. 146

¹⁷Reisinger Y., Mavondo E., Travel Anxiety and Intentions to Travel Internationally: Implications of Travel Risk Perception, *Journal of Travel Research*, Vol.43, No.3, 2005, str. 212-225 u : Đorđević, Zečević, 2015, str.147

¹⁸Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure, Kandampully, J., Mok, C., Sparks, B., (eds), Routledge, 2001, str.196-198

U turizmu je većina ključnih grešaka vezana za **kvalitet** pružene usluge. Potrošači mogu oceniti uslugu kao neuspelu ako je npr. hotelska soba prljava, prevoz neudoban, biftek žilav ili prepečen i sl. U slučaju hotelskog poslovanja, čistoća, udobnost kreveta i funkcionalnost sobnog inventara (ispravan air-conditioner, televizor, fen, popunjen mini-bar i sl.) su često ključni indikatori jezgra kvaliteta usluge. Istraživanjima kvaliteta usluga otkriveno je da je upravo pouzdanost jezgra usluge bitna determinanta pri ocenjivanju od strane potrošača.

Periferni aspekti uključuju sve ono što predstavlja dodatak na jezgro usluge i naročito se odnosi na interpersonalne odnose između pružaoca usluge i potrošača. Mnogi propusti u uslugama su vezani za neki aspekt ponašanja zaposlenih u preduzeću ili njihov stav prema potrošačima, kao što je nebriga, neljubaznost, neodgovornost i sl.¹⁹

Problemi u vezi sa tajmingom mogu se odnositi kako sporost (odlaganje ili dug period čekanja) ili prebrzost (neodgovarajući tajming gde potrošač stiče utisak požurivanja), tako i na otkazivanje usluge ili njeno odlaganje.

Tipični primeri propusta vezanih za lokaciju jesu gubitak prtljaga avio-kompanija, pružanje usluga room-servisa u pogrešnoj sobi u hotelu, usluga taksi službe kada taksisti voze dužom rutom nego što je neophodno i sl.

Propusti nastaju i kada nije prisutan **provajder** koji bi je isporučio i to ne bilo koji provajder već baš onaj kog potrošač očekuje da ga usluži. Stalan gost restorana može navići na uslugu jednog kelnera i ako nije uslužen od strane tog konobara može biti nezadovoljan i slični primeri u turističkoj agenciji, prevozu i sl. Razlozi propusta mogu biti i **cena** i troškovi ako stavke na računu nisu ispravno sabrane, pogrešno naplaćena usluga, dodatni izdaci za koje potrošač nije znao dok mu nije dospeo račun za naplatu ili ukoliko mu je bez njegovog znanja i saglasnosti skinut određen iznos sa kartice i sl.

U praksi se većina neuspeha dešava kao posledica kombinacije vezane za jedan ili više faktora koji se mogu odnositi na: organizaciju, potrošače i ostale potrošače.

Organizacije mogu kreirati lažna obećanja u svesti potrošača ili neispuniti data obećanja, kao i zbog nevoljnosti da uložne potrebne resurse da bi isporučili obećani i očekivani kvalitet usluge.

Potrošač može da doprinese propustu u usluzi ukoliko izvrši pogrešan buking ili ne protumači ispravno određenu ponudu turističke agencije ili hotela. Kod automatizovanih usluga kao što su odjavljivanje i prijavljivanje u hotelu, elektronski tiketing za check-in i boarding pass i

¹⁹ Ćosić M., 2013, op.cit.,str.254

sl. veća je i mogućnost da potrošač negativno percipira uslugu zbog nepoznavanja rada na sistemu.

Drugi korisnici usluga mogu da doprinesu neuspehu u usluzi. Suviše glasna i do ranih jutarnjih sati muzika, buka, galama, dečiji plač, alkoholisani gosti, spajanje gostiju nepušača sa gostima pušačima (u avionu, u istom delu hotela, restorana i sl.) pričinjavaju neprijatnosti i kvare doživljaj ostalim korisnicima usluge.

Do neuspeha usluge i nezadovoljstva potrošača može doći i pod uticajem različitih situacionih faktora, među kojima se ističu: kulturni faktori, organizacioni faktori, fizički, klimatski uslovi u okruženju, psiho-socijalni faktori, finansijski faktori, vremenski uslovi.

Svaka turistička usluga se pruža u nekom kulturnom okruženju. Kulturno okruženje može imati uticaj na način upućivanja reklamacija, kao i na očekivanja u odnosu na upućene reklamacije. Pojedini turisti nerado upućuju reklamacije jer se osećaju nesigurno i ne znaju kompetencije u vezi sa žalbama u određenoj zemlji, može postojati i jezička barijera, a turisti iz pojedinih zemalja, npr. iz Japana se retko žale.²⁰

Osnovne vrste grešaka u pružanju usluga se prema Bitner, Booms, Tetreault (1990)²¹ se mogu sublimirati kao u tabeli 1:

²⁰Kandampully J., Mok C., Sparks B., (Editors) Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure, Routledge, New York, 2001., str. 200-201.

²¹ Bitner M.J., Booms Tetreault M.S, The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, Journal of Marketing, januar 1990, str.71-84

Tabela 1: Četiri tipa mogućih grešaka u pružanju usluga

PRIMARNA VRSTA GREŠKE	PODGRUPA GREŠKE
Greške u pružanju osnovne usluge	Usluga nije na raspolaganju Nerazumno spora usluga Druge vrste grešaka u pružanju osnovne usluge
Potrebe i zahtevi korisnika	„Posebne potrebe“ korisnika Preferencije korisnika Korisnik priznaje grešku Uznemiravanje drugih
Nepredviđeni i neočekivani postupci zaposlenih	Nivo pažnje Neuobičajeni postupak Kulturne norme Geštalt
Problematični korisnici	Pijanstvo Verbalno i fizičko zlostavljanje Kršenje politike kompanije Nekooperativni korisnici

Izvor: Prilagođeno prema: Bitner M.J., Booms Tetreault M.S, The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, Journal of Marketing, januar 1990, str.71-84.

Na iskustva turista povezana sa dobijanjem sobe u hotelu, letom avio-kompanije, večerom u restoranu, posetom tematskom parku i sl., utiče niz organizacionih faktora kao što su: organizaciona struktura, procedure i politika poslovanja. Ovi faktori direktno doprinose povećanju propusta i povećanim naporima u primeni strategije oporavka. Veliki broj turističkih preduzeća se u poslovanju rukovodi masovnom proizvodnjom i zapošljava veliki broj radnika. U takvoj situaciji dešavaju se situacije nezadovoljstva potrošača zbog npr. indiskrecije zaposlenih, bučnog reagovanja i razgovora zaposlenih i sl. Stoga organizacioni sistem i politika ljudskih resursa uključujući selekciju, trening, plaćanje i sl. imaju važne implikacije na proces isporuke usluga i njihov oporavak. Dakle, u svakom preduzeću ključnu ulogu u isporuci turističkih usluga i njihovom unapređenju imaju zaposleni a davanje ovlašćenja zaposlenima pre svega znači koliko je diskrecije i autonomije dato osoblju u direktnom kontaktu sa potrošačima.

3.2. Model jazova – Gep analiza

Specifičnosti usluga, posebno neopipljivost, heterogenost, simultanost proizvodnje i potrošnje i prisustvo potrošača na mestu i u toku stvaranja usluga, čine neizbežnim probleme koji se odnose *nedostatke u kvalitetu usluga*. Poznavanje onoga što potrošači očekuju je prvi i najkritičniji korak u isporuci kvaliteta usluga. **Očekivani kvalitet** predstavlja kvalitet izražen potrebama i željama potrošača. Proizvođač utvrđuje te potrebe i očekivanja i prevodi ih u specifikacije proizvoda i usluga.

Postignuti (stvarni, ostvareni) kvalitet predstavlja ishod procesa, tj. ono što se isporučuje potrošaču. Može se značajno razlikovati od očekivanog kvaliteta, a razlozi za to su brojni i odnose se na nepostojanje informacija, njihov gubitak, pogrešnu interpretaciju, ali i na odstupanje proizvodnje ili isporuke od specificiranih zahteva.

Zahtevi koji se specificiraju za proizvodnju i/ili isporuku čine projektovani kvalitet .

Potrošač može subjektivno verovati da je kvalitet proizvoda ili usluga značajno različit od onoga što zaista dobija (stvarni kvalitet). Način kako potrošač poima, tj. doživljava kvalitet je tzv. „percipirani kvalitet“ ili „potrošačevo poimanje kvaliteta“ što predstavlja odlučujući faktor u kreiranju njegovog ponašanja pa stoga na tome i treba zasnivati sopstvene aktivnosti.

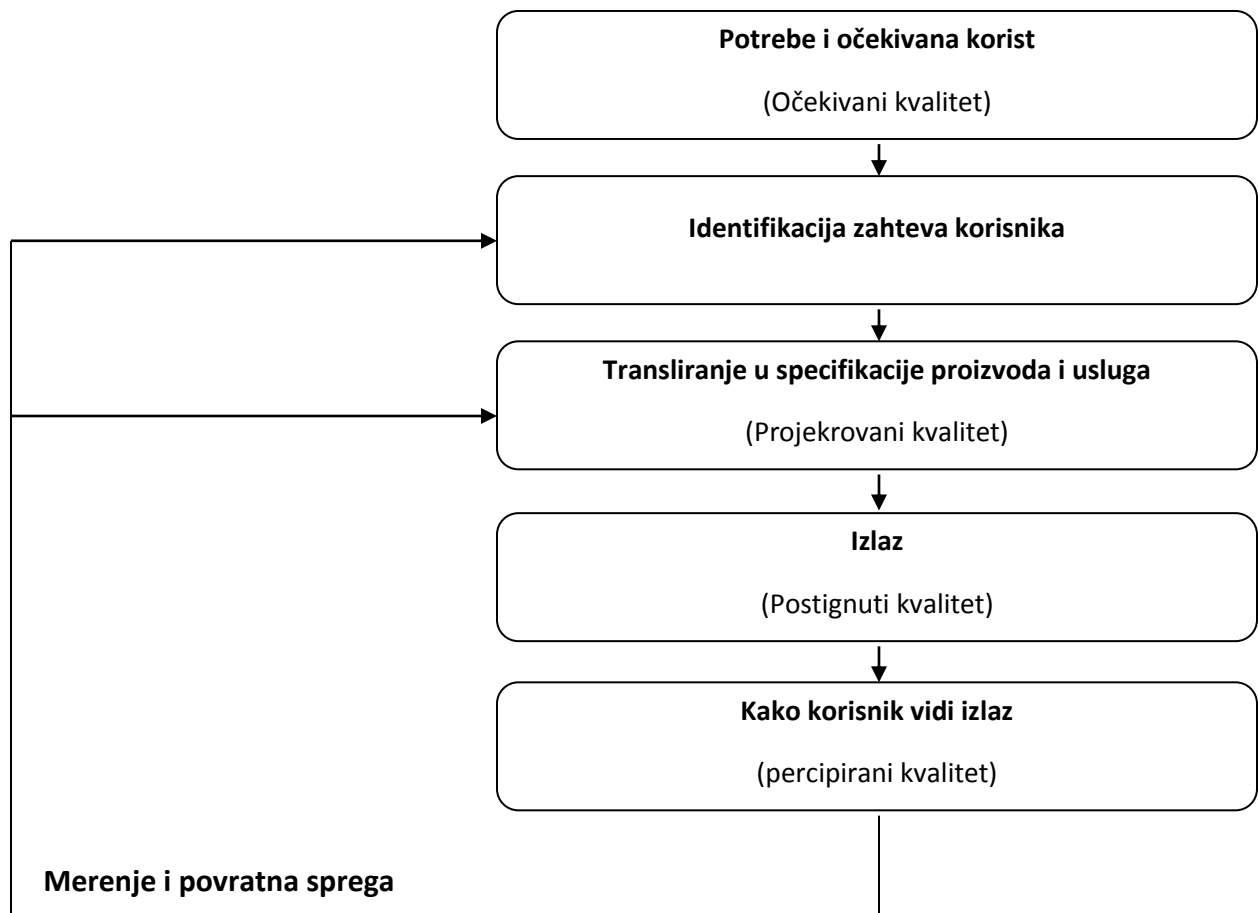
Odnos percipiranog, postignutog i očekivanog kvaliteta može se predstaviti sledećom relacijom:

$$\text{Percipirani kvalitet} = \text{postignuti kvalitet} - \text{očekivani kvalitet}$$

Razlika postignutog i očekivanog kvaliteta može biti uzrok neočekivano velikog zadovoljstva ukoliko je postignuti veći od očekivanog, ili nezadovoljstva ukoliko je očekivani veći od postignutog. Na zadovoljstvo potrošača ne utiče samo kvalitet rezultata usluge, već i kvalitet procesa isporuke posebno u odnosu na kvalitet performansi osoblja koje je u direktnom kontaktu sa potrošačima. Upravljanje kvalitetom usluga je proces usmeren na obezbeđivanje da Gap, tj. jaz odstupanje, nesklad, propust, nedoslednost i sl. između očekivanja potrošača i percipirane isporuke usluga bude što je moguće manji. Prema Gap modelu kvalitet usluge je funkcija percepcija potrošača, odnosno načina na koji je video i doživeo uslugu i očekivanja koje je formirao pre kupovine, odnosno korišćenja usluge.

Budući da se zadovoljstvo potrošača postiže proizvodnjom roba i usluga koje zadovoljavaju i prevazilaze njihova očekivanja, potrebno je potrebe i očekivanja potrošača prevesti u specifikacije proizvoda i usluga kroz procese projektovanja, proizvodnje i isporuke, slika 4.

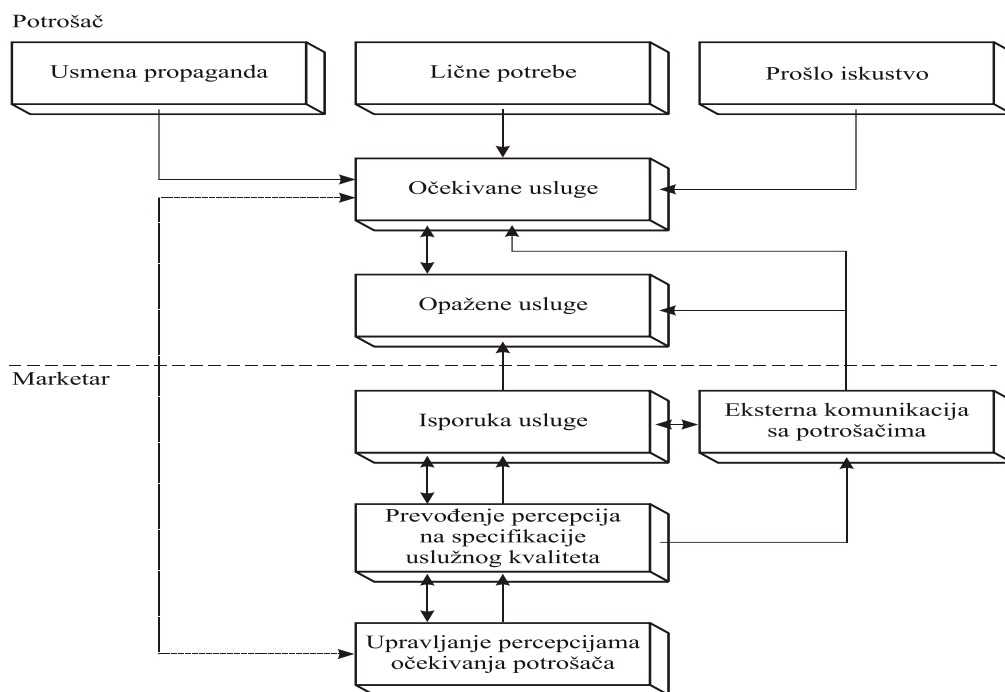
Slika 4: Šematski prikaz prevođenja zahteva potrošača u proizvode i usluge



Izvor: Filipovic J., Đurić M., Osnove kvaliteta, FON, Beograd, 2009, str. 227

Na bazi brojnih empirijskih istraživanja u cilju boljeg razumevanja izvora ključnih problema koji nastaju u vezi sa kvalitetom, razvijen je „model jazova“ (eng. „gap model“). Gap analiza propusta u kvalitetu omogućava da se sagledaju osnovni uzroci i mesta propusta u turističkim uslugama. Na slici 5. je ilustrovano pet osnovnih propusta (gep-ova) koji nastaju između različitih elemenata osnovne strukture. Ovi gepovi su rezultat **nedoslednosti** u procesu upravljanja kvalitetom.

Slika 5:Konceptualni model Gep analize



Izvor: Kotler Ph., Bowen J., Makens J., *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, New Jersey, 1996

Gap 1 predstavlja tzv. odstupanje u znanju i odnosi se na nerazumevanje stvarnih očekivanja potrošača. Predstavlja odstupanje između očekivanja potrošača i upravljanja percepcijama potrošača jer turističko preduzeće ne razume šta potrošači očekuju od usluge i koje je karakteristike usluge neophodno isporučiti kako bi percipirali visok kvalitet, pa posledice na ukupan kvalitet mogu biti velike jer onda i sve ostale faze gube na značaju. Eventualna efikasnost daljih procesa koji se preduzimaju teško može da nadoknadi početnu grešku i dovodi u pitanje ostvarenje strateškog cilja turističkog preduzeća. Budući da su želje i potrebe turista dinamička kategorija, ako proizvod ostaje isti u slučaju njihovih promena, realna je opasnost da dođe do gap 1. Neophodno da preduzeće kontinuirano istražuje tržište, da bude u kontaktu i sa prošlim, sadašnjim kao i sa potencijalnim potrošačima, komunicira sa njima i podstiče dobijanje povratnih informacija (feedback). Problemi se mogu odnositi na zapostavljanje stalnih i prošlih te i najvrednijih potrošača i fokusiranje na nove potrošače.

Gap 1 može biti i posledica dobijanja netačnih informacija koje su rezultat istraživanja tržišta i analize konkurencije, netačno interpretirane informacije u vezi sa očekivanjima potrošača, nepostojanja analize tražnje i neadekvatne informisanosti o odnosu preduzeća i njegovih potrošača, nepostojanja ili nedovoljne direktne interakcije sa potrošačima, nedostatka volje da se istraži šta su očekivanja potrošača i/ili nespremnosti da se obrati potrošačima i

uopšte, njima bavi. Osim toga, moguće je da postoji suviše nivoa organizacije kroz koje se prenose informacije i koji zaustavljaju ili menjaju pojedine delove informacije i time pogoršavaju informacionu bazu odlučivanja.

Gap 2: Menadžment percepcija versus specifikacije kvaliteta usluga

Ukoliko preduzeće poznaje šta njegovi potrošači žele, ali nije u mogućnosti ili ne želi da razvija sistem koji će obezbediti da se željeni kvalitet i isporuči dolazi do ovog gepa.

Najčešći razlozi koji dovode do ovog gepa su:

- Loše dizajnirana usluga (nesistematičan proces razvoja nove usluge, nejasni, nedefinisani dizajn usluge ili je loše pozicioniran)
- nedostatak ili nedovoljna percepcija izvodljivosti;
- nedovoljno interesovanje za standardizaciju, posebno za standarde definisane sa aspekta potrošača;
- neodgovarajućeg uslužnog ambijenta i fizičkih elemenata
- odsustvo utvrđenih ciljeva;
- odsustvo ili nedovoljno angažovanje ukupnog menadžmenta;
- nedostatak internih resursa;
- prevelika tražnja;
- nedovoljna podrška top menadžmenta u procesu planiranja kvaliteta usluge.
- težnja ka ostvarivanju kratkotrajnih ciljeva pri čemu se zapostavlja investiranje u ljude i opremu.

Kod uvođenja novih usluga, odnosno ustanovljavanja drugačijih specifikacija usluga koje treba da odraze izmenjene želje i potrebe potrošača, dešava se da zaposleni (posebno oni koji su u direktnom kontaktu sa potrošačima) nisu spremni da rade po novim ili unapređenim konceptima, pa čak osećaju odbojnost prema prihvatanju izazova da posluju na nov način, i po novim specifikacijama.

Gap 3 - Specifikacije kvaliteta versus isporuke usluga, podrazumeva da postoje odstupanja između onoga kako su menadžeri definisali uslugu, tj. kvalitet, standarde, način isporuke i sl. i načina na koji je usluga isporučena. Gep 3 se odnosi na gap u uslužnoj performansi. U ovom slučaju specifikacije usluga su utvrđene na osnovu potreba potrošača, ali zaposleni u uslužnom preduzeću nisu u mogućnosti ili nisu voljni da na odgovarajući način isporuče uslugu. Može se desiti kao posledica suviše komplikovane ili rigidne specifikacije, neusklađenosti kompetencija osoblja sa specifikacijama, neadekvatne kulture organizacije, lošeg upravljanja uslužnim operacijama, nepostojanja ili nedovoljnog internog marketinga. Isto tako, ovaj gap se može desiti i kada su zaposleni pod pritiskom, u stresu, a može proizaći i iz prevelikog broja kontakata sa potrošačima. Tokom uslužnih susreta, tj. tzv. trenutaka istine najčešće se dešavaju propusti iz ovog gepa. Greške iz gepa 3 se mogu minimizirati kroz različite

interne marketing programe. Pri tome je veoma značajan menadžment ljudskih resursa kroz: plaćanje, trening, monitoring radnih uslova, razvoj sistema nagrađivanja i sl..

Osnovni razlozi zbog kojih dolazi do Gap 3 su:²²

- Nedostaci u upravljanju ljudskim resursima (loša regrutacija; nejasne uloge i konflikt interesa, loš sistem evaluacije i nagrađivanja; nedostatak timskog rada; nedovoljna ovlašćenja i sl.)
- Neodgovarajuća saradnja potrošača (potrošači ne shvataju ili ne znaju koja je njihova uloga i odgovornost u uslužnom procesu; potrošači međusobno vrše negativan uticaj),
- Problemi sa uslužnim posrednicima (konflikti oko ciljeva i performansi, kontrolisanja kvaliteta i konzistentnosti, ovlašćenja i kontrole)
- Loša usklađenost između ponude i tražnje (nepravilan izbor segmenata, neusklađivanje eksterna tražnje i sl).

Neizvesna performansa usluga dešava se jer standardi nisu podržani odgovarajućim resursima (ljudi, sistemi, tehnologija). Stoga, zaposleni u turističkom preduzeću moraju biti obučeni, trenirani, motivisani, njihovi doprinosi na radu moraju se pratiti, meriti i oni moraju biti nagrađivani za poštovanje standarda performansi usluga. Nerazumevanje uloge koju zaposleni imaju u preduzeću, njihov međusobni sukob, konflikt sa potrošačima ili sa najvišim rukovodstvom, nedovoljno poznavanje ili pogrešno korišćenje tehnologije, neadekvatno radno mesto, kompetencije i ovlašćenja su faktori koji dovode do gep 3, a svi su u vezi sa funkcijom ljudskih resursa, njihovo regrutovanje, trening, dizajniranje radnih mesta, motivaciju i organizacionu strukturu. Stoga se može zaključiti da za nastajanje gep 3 ključnu odgovornost snosi top menadžment preduzeća. Na njemu je i da posebnu pažnju usmeri na ne samo eksterne potrošače (krajnje potrošače) već da prepozna važnost internih potrošača u smislu usklađivanja ciljeva, sistema nagrađivanja i motivisanja zaposlenih među svim internim potrošačima.

U nastajanju gep 3 treba imati u vidu i **varijabilnost u ponašanju turista** a koje preduzeće ne može direktno kontrolisati. Potrošači treba da svoju ulogu u isporuci usluga odigraju na odgovarajući način, da daju potrebne informacije, pažljivo pročitaju ili da slede uputstva (npr. Opšte uslove putovanja u putničkoj agenciji), ponašaju se odgovarajuće na grupnim događajima i sl.

Gap 4 - Isporuca usluga versus eksternih komunikacija. Ovaj gap predstavlja odsupanje isporučene usluge od onoga što je potrošaču kroz razne vidove eksterne komunikacije saopšteno. Najčešće se dešava kada su obećanja koja je preduzeće dalo veća od onoga što je stvarno moguće isporučiti. Data obećanja kroz eksterne tržišne komunikacije moraju biti

²² Ćosić M., op. cit, 2003, str. 101

konzistentna sa isporučenom uslugom. Kako ne bi došlo do greški iz ovog gapa planiranje tržišne komunikacije treba integrisati sa uslužnim operacijama i uskladiti sa tradicionalnim marketingom i operacijama. Obećanja koja je uslužni provajder dao kroz različite kanale tržišnog komuniciranja mogu biti od presudnog uticaja na očekivanja potrošača. Potencijalno mogu dovesti do rasta očekivanja potrošača u vezi sa standardom kvaliteta turističkih usluga. Neispunjavanje obećanja može proizaći zbog odsustva integrisanih uslužnih marketing komunikacija, neefektivnog ili nedostatka upravljanja očekivanjima potrošača kroz sve oblike komunikacije, nedovoljne edukovanosti potrošača, ali i iz davanja preteranih obećanja u propagandnim aktivnostima. Takođe, greške koje potpadaju u ovaj gap dešavaju se i usled neadekvatne horizontalne komunikacije prodajnog i operativnog osoblja, onih koji su zaduženi za promotivnu kampanju, razlike u procedurama unutar pojedinih sektora u preduzeću i sl.

Priroda turizma je takva da za turistu postoji niz rizika u toku putovanja. Kroz formu i sadržaj poruka koje se plasiraju preko različitih medija komuniciranja sa turistima, informacije treba da utiču na umanjeње grešaka koje nastaju u gep 4. Izvori rizika koji se nalaze u organizaciji minimiziraju se kroz integrisane marketinške komunikacije aktera u lancu vrednosti.

Gap 5 je najčešće posledica postojanja bilo kog od prethodno navedenih gapova (jednog, više ili svih njih) ili njihove kombinacije. Za svako turističko preduzeće ključni problemi se nalaze u Gep 5, tj. potrošačkom gepu jer je on posledica nezadovoljstva potrošača ukupnom uslugom. Prevazilaženje diskrepanci koje podrazumeva ovaj gap i njegovo zatvaranje moguće je kroz zatvaranje ili sužavanje nekog ili svih prethodnih gapova, ali i obrnuto – nepostojanje ovog gap-a podrazumeva da su svi prethodni zatvoreni. Ukoliko ne postoji gap 5. to praktično znači da su ispunjena očekivanja potrošača u vezi sa kvalitetom turističkih usluga (ili da su ona prevaziđena), da je potrošač zadovoljan ili oduševljen ukupnim turističkim proizvodom koji je dobio na svom putovanju i da su ciljevi poslovanja subjekata na strani turističke ponude (preduzeća turističke privrede i turističkih destinacija različitog nivoa) ispunjeni u potpunosti. Percipirani kvalitet zavisi od veličine jaza između očekivanja potrošača i njegove percepcije.

3.3. Ponašanje nezadovoljnih gostiju

Posledice grešaka ne moraju uvek biti toliko dramatične da korisnik odustane od usluge. Nezadovoljstvo i uznemirenost su u dobroj meri posledice tretmana zaposlenih, odnosno pogrešne interakcije. Mnogi nezadovoljni potrošači šire negativnu usmenu propagandu o neprijatnom događaju mnogo više nego svoja pozitivna iskustva. Komentari ili svedočenja turista dakle mogu dodati ili oduzeti vrednost reputaciji i uticati na odluku budućih potrošača.

Ukoliko je iskustvo doživljeno u hotelu vredno pamćenja i ispunjava ili nadmašuje obećanja koja su prethodno data gostu, onda pozitivna svedočenja čine krug dobitnim, budući da unapređuju imidž hotela. Morgan, Pritchard i Prajd ističu da *“Ukoliko je situacija obrnuta, brend gubi svoju vrednost i kapital blagonaklonosti se polako iscrpljuje. Uprkos svim marketinškim mogućnostima koje postoje u današnje vreme, usmena svedočenja predstavljaju najsnažniju formu komunikacije, dok je digitalna revolucija ovom obliku dodala još veći značaj.”*²³ Potrošači često svoja iskustva u toku boravka u nekom hotelu iznose na sajtovima kao što su Wikitravel, TripAdvisor, IgoUgo ili društvenim mrežama Facebook, Instagram, Twitter i druge.

U velikom broju hotela i drugim turističkim preduzećima postoji očigledna odbojnost prema žalbama. Uspešni i moderni hoteli su na vreme shvatili da su greške sastavni deo poslovanja i prilagodili svoje upravljačke sisteme njihovom predviđanju, prevenciji i otklanjanju. To znači, da postoje načini ohrabrivanja korisnika da iznesu svoje primedbe, jer time ukazuju hotelu na postojeće operativne ili menadžerske probleme koji se moraju ispraviti. Time, osim što kompaniji nude besplatno dijagnostikovanje problema, oni daju i drugu priliku za uspostavljanjem pozitivne komunikacije, što utiče povoljno na lojalnost korisnika.

Po načinu nastanka, žalbe mogu biti instrumentalne i neinstrumentalne. Primeri instrumentalnih žalbi su brojni, recimo kada se gost na recepciji žali na tvrd jastuk, konobaru na nedovoljno ispečenu šniclu, očekujući da se problem reši. Neinstrumentalizovane žalbe su više nalik negativnim komentarima (ružno je vreme, cene u gradu su visoke itd.). Pružaoci usluga treba da budu zahvalni kada potrošači upućuju instrumentalne žalbe, jer se one izražavaju sa ciljem da se promeni neželjeno stanje stvari. Sa druge strane, neinstrumentalne žalbe se iznose bez ikakvih očekivanja da će se nešto promeniti.

Turistička preduzeća sigurno nisu zadovoljna ako postoji veliki broj primedbi, ali instrumentalne žalbe su neka vrsta povratne informacije koje se mogu iskoristiti da se u budućnosti izbegnu iste greške i uvedu poboljšanja. Gost može negodovati, ali može i otići i prestat koristiti usluge hotela kojim je nezadovoljan. Nezadovoljan gost se može odlučiti i na osvetu, preduzimajući akciju sa željom da namerno ošteti preduzeće. Bateson i Hoffman govore o tri nivoa osвете.²⁴ Osveta visokog nivoa se odnosi na takvo ponašanje kada gost širi negativne utiske o preduzeću, pa čak i fizički povređuje nekog od zaposlenih ili uništava imovinu preduzeća. U osveti srednjeg nivoa gost pričinjava manje neprijatnosti preduzeću i u odnosu na prethodni slučaj užem krugu ljudi prenosi negativno mišljenje, dok osveta niskog nivoa ne podrazumeva korake protiv pružaoca usluge i vrlo mali obim širenja negativnih poruka. U praksi ova tri ishoda često ne isključuju jedan drugi.

²³ Morgan N., Pritchard A., Pride R., Destinacija kao brend, upravljanje reputacijom mesta, 2015, Clio, Beograd, str.34

²⁴Battleson J.E.G., Douglas Hoffman K., Marketing usluga, Data Status, Beograd, str. 361 (prilagođeno)

3.4. Upravljanje neuspehom

Upravljanje neuspehom ili oporavak, potrebno je tamo gde je kupac iz bilo kog razloga, nezadovoljan pruženom uslugom. Način na koji se problem rešava može biti ključan za uspeh preduzeća. Reakcija uslužnog provajdera može ili da ojača jaku vezu preduzeća sa korisnikom ili da pretvori naizgled malu smetnju u veliki incident. Zato je za menadžment neophodno da da odrede strategiju oporavka u slučaju greške. Često se greške ne primeće dok potrošač ne skrene pažnju pružaocu usluga.. Uspešna turistička i hotelska preduzeća preduzeće sve moguće mere da isprave grešku koja je nastala. Takođe, pružaoci usluge mogu da ignorišu nezadovoljnog potrošača ograđivajući se od nastale greške. Time zaposleni pokazuju nezainteresovanost da čuju koji su to problemi potrošača. Postoje i situacije da pružaoci usluga izbegavaju i odugovlače da odgovore na primedbe. Loše reakcije na žalbe, kao što su odbijanje ili ignorisanje su pogubne za turističko preduzeće.

Preduzeća koja mogu predvideti greške, imaju veće šanse da poprave trenutno stanje, kao i da nauče nešto novo iz te situacije. Većina potrošača je svesno da do grešaka neminovno mora doći. Oporavak usluge je proces u kome se pružaoci usluga suočavaju sa propustom u usluzi i pokušavaju da povrate nezadovoljnog potrošača. U strategije oporavka spadaju pokušaji ispravke propusta, ali i pružanje objašnjenja potrošaču iz kog razloga se dogodio propust, izvinjenje, ponudu kompenzacije i ljubaznost prema potrošaču tokom procesa oporavka. Izbor strategije oporavka zavisi od faktora od kojih se usluga sastoji uključujući procese, sadržaj usluge, broj ljudi koji su uključeni i sl.

Da bi moglo da se započne sa oporavkom usluge, neophodno je da pre svega uslužni provajder razvije i učvrsti **kulturu oporavka** u preduzeću zatim prepozna i prizna problem koji se pojavio.

Sledeći korak u sprovođenju strategije oporavka je **identifikovanje grešaka i određivanje uzroka i mesta grešaka**. Greške se mogu identifikovati kroz primenu Gep analize kao što je to opisano u poglavlju 3.2., a uzroci grešaka su opisani u delu 3.1. ovog rada. U ovom koraku neophodno je utvrditi: ko je odgovoran za grešku i gde je njen izvor (turističko preduzeće, turista ili neki spoljašnji faktor); da li postoji i kolika je verovatnoća da će se greška ponoviti?; da li je odgovorna strana imala kontrolu nad uzrokom greške?

3.4.1. Izbor strategije oporavka

Turistička preduzeća koja su efikasna u ispravljanju propusta, unapred predviđaju oblasti u uslužnom procesu gde se mogu dogoditi. U turističkoj praksi ključne greške se dešavaju tokom tzv. momenata istine, tj. u direktnom kontaktu pružalaca usluga sa potrošačima. Zbog simultanosti procesa proizvodnje i potrošnje turističkih usluga greške često najpre uočavaju potrošači. Sledi da je najvažnije kontrolisati mesta (situacije, okolnosti ili aktivnosti) na kojima se greške najčešće dešavaju, a na koja ukazuju potrošači. Cilj je da se greške u budućnosti eliminišu, izbegavaju ili svedu na minimum. Osnovno pravilo u mehanizmu kontrole trebalo bi da bude težnja postizanju „zero-defect“ kroz razmišljanje „Uradi posao dobro iz prve“. Ukoliko je to pravilo prihvaćeno i isporučena usluga visokog kvaliteta, strategija oporavka usluga nije potrebna - potrošači dobijaju ono što očekuju i izbegavaju se troškovi „popravljanja“ usluga, kompenzacija za učinjene greške i druge nepovoljne konsekvence lošeg kvaliteta usluga. Posebnu pažnju menadžment treba da obratiti na pozicije na kojima je stopa fluktuacije radne snage visoka, mnoge od tih pozicija na prvoj liniji usluživanja su slabo plaćene i zaposlenima često nedostaje motivacija i/ili iskustvo da uspešno primene taktike oporavka.

Motivacijski sistem hotela mora osigurati tri tipa ponašanja bitna za funkcionisanje organizacije i razvoj.²⁵

1. Ljude je potrebno privući u sistem i oni u njemu moraju ostati;
2. Zaposleni moraju izvršavati preuzete zadatke i obaveze na zadovoljavajući način;
3. Mora se razvijati inovativna i kreativna aktivnost radi ostvarivanja ciljeva razvitka organizacije.

Strategije oporavka obuhvataju aktivnosti koje turističko preduzeće preduzima kao odgovor na grešku. Hotelsko preduzeće se može odlučiti za neku od strategija oporavka kao što su: strategija kompenzacije, strategiju vraćanja, strategiju izvinjavanja strategiju refundiranja (refundiranje, krediti za kupovinu u istom subjektu) pa i strategiju bez odgovora.

Potrošače treba podsticati da ulažu prigovore i reklamacije kako bi se dobile direktne informacije o njihovom (ne)zadovoljstvu. Pored reklamacija, pritužbi i prigovora, informacije ove vrste se mogu dobijati i kroz druge izvore, npr. izveštaje o satisfakciji potrošača, analizu kritičnih slučajeva (incidenata), analizu izgubljenih potrošača i manje formalne izvore kao što su pošta potrošača, otkrivanje izvora nezadovoljstava potrošača od strane front-line osoblja i sl.

S obzirom da gosti hotela često nemaju ideju kome se i kako mogu obratiti u vezi sa svojim nezadovoljstvom, niti šta se dalje može desiti ukoliko ulože reklamaciju, deo strategije

²⁵Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., menadžment ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2004, str. 570

oporavka usluga bi trebao da bude i učenje potrošača kako da ulažu reklamacije i prigovore. Aktivno podsticanje žalbi je dobar način da se „probije led“. Potrošačima treba da bude dostupan jednostavan pristup procedurama za ulaganje reklamacija. Prednosti koje proizilaze iz primene informacione tehnologije na poslovanje hotelskog preduzeća uopšte u okolnostima gde je moguće i ekonomski opravdano, preporučuje se primena tehnoloških rešenja (besplatni call centri, e-mail, različite softverske aplikacije i sl.) u prihvatanju i analizi, obradi i praćenju reklamacija i pritužbi potrošača.

Uspešna primena strategije oporavka usluga podrazumeva da se u ophođenju sa reklamacijama potrošača deluje blagovremeno, a to uobičajeno znači što je brže moguće. Još poželjnije je da zaposleni imaju kompetencije, ovlašćenja, mogućnosti, sposobnosti i motivaciju da anticipiraju problem pre nego što on naraste, te iznenade potrošače sa povoljnim rešenjem.

Popravka problema podrazumeva da kad god je moguće treba ispraviti primarni problem koji je potrošač uočio. U nekim situacijama to nije izvodljivo, npr. kada je odložen let, kada je pokvaren autobus ili kada je vreme odziva osoblja u restoranu dugo. Pojedine akcije da se problem popravi i prevaziđe daju potrošaču osećaj kontrole nad situacijom. Obezbeđivanje bolje hotelske sobe je stavka koja može veoma zadovoljiti potrošače i dati im utisak da su bitniji pružaocu usluga nego što su sami očekivali. Izvinjenje zbog propusta u usluzi je još jedan način da se povрати poverenje potrošača. Izvinjenje može da varira od proste izjave da je pružaocu usluge žao zbog doživljene neprijatnosti do priznanja odgovornosti za negativne događaje koje uključuje i pokajanje. Za većinu potrošača izvinjenje je minimalan zahtev kojim može da se nadomesti propust u usluzi. Bitan je način kako je to izvinjenje pruženo, a određeni izrazi iskrenosti obično pomažu u procesu oporavka. Bitno je takođe i da izvinjenje bude praćeno osećanjem empatije.

Kada se dogodi propust, jedna od opcija oporavka je i objašnjenje. Preduzeća nude objašnjenja sa ciljem da povećaju razumevanje potrošača za problem i izbegnu njihov bes. Objašnjenja mogu biti orijentisana interno („Krivica je na nama“) ili eksterno („Problem je izvan naše kontrole“). Efekat i rezultati objašnjenja kao jedne od strategija oporavka usluge nisu uvek sasvim jasni i nemaju uvek pozitivan ishod. Način na koji je informacija pružena značajan za percepciju potrošača. Objašnjenje koje gosti razumeju kao izbegavanje odgovornosti preduzeća se smatra negativnim, dok se objašnjenje kojim preduzeće preuzima odgovornost, povećava nivo razumevanja problema i vodi ka brzom rešenju, smatra odgovarajućim i dovodi do pozitivnog ishoda.

Davanje kompenzacije je još jedna strategijska alternativa u oporavku usluge, bilo da je reč o finansijskoj (popust ili povraćaj novca npr.) ili socijalnoj kompenzaciji (izvinjenje). Voljnost za kompenzacijom čini da potrošač oseća da ima veću kontrolu nad preduzećem i verovanja da je uzrok neuspeha usluge blaži.

Ponuda određenog vida kompenzacije, ima pozitivnu konotaciju kod potrošača, pri čemu se uočava da ukoliko je neuspeh usluge izvan kontrole preduzeća, simbolična kompenzacija (kao što je plaćena kafa) je bolje ocenjena od vrednosne ponude (novac).

Postoji i strategija uključivanja potrošača u proces oporavka usluga čime se potrošaču pruža osećaj kontrole nad tim procesom kao i osećaj pravičnosti. Primenom ove strategije gostu se daje prilika da izrazi svoje poglede na situaciju koja se desila i da obezbedi svoje učešće u odluci. Potrošači koji nisu uključeni u ovaj proces, rešavanje problema prepuštaju u potpunosti pružaocu usluge i ograđuju se od vrste donete odluke. Prilika da nezadovoljni potrošači izraze svoja osećanja o percipiranoj usluzi je bitna zbog uticaja na nivo zadovoljstva. Koristi od učešća potrošača u oporavku usluge sastoje se pre svega u mogućnosti potrošača da na određeni način kontrolišu ishod oporavka usluge. Time je omogućeno i da se čuje glas potrošača, daje se na važnosti njihovom mišljenju i ukazuje visoka stepen poštovanja.

Rebecca Johnston (1999)¹ izveštava o inicijativama koje se odnose na rezultate rada u Holiday Inn-u, Mayfair, London, UK. Viši menadžeri su kroz tzv. da-se-vratimo –na –početak iskustvo, shvatili da osoblje iz prvih redova nije imalo dovoljno autoriteta i autonomije da reši rutinske probleme kupaca, što je imalo kontra efekat na percepciju kupaca. Stoga je implementirano puno inicijativa:

- obuka osoblja u direktnom kontaktu sa potrošačima da bi se stekla veća odgovornost u rešavanju problema kupaca;
- nove strategije regrutovanja i selekcije koje će pomoći otkrivanju potencijalnih radnika koji su usredsređeni na preuzimanje dodatnih obaveza, pre nego onih sa tehničkim sposobnostima, koje se mogu steći na radnom mestu; procesi podrazumevaju “audicije” za odgovarajuće kandidate;
- demonstriranje prave posvećenosti zaposlenima; inicijative uključuju istraživanje stavova, stalno IIP (Investors in People) prepoznavanje, centar za obuku resursa i mrežu mentora i “prijatelja”.
- podsticanje osećaja zabave i otvorenosti;
- sistem procene rezultata rada koji vodi razvoju karijere i, gde je moguće, interna unapređenja;
- merenje povratnih informacija od strane kupaca putem “sistema praćenja kupaca”.

Sve ove inicijative su se isplatile jer se profit u petogodišnjem periodu od početka primene inicijativa, stalno povećavao. Novi izvršni direktor prodaje u Holiday Inn-u je odlučio da se pridruži ovoj organizaciji i zbog programa obuke jer je posvećenost poslu na vrlo visokom nivou.

Konačno, s obzirom da potrošači očekuju brzo rešavanje problema, posebnu pažnju je u ophođenju sa reklamacijama i pritužbama, potrebno posvetiti zaposlenom osoblju koje mora posedovati veštine, stručnost, kompetencije, prava i biti stimulirano da sprovodi strategiju oporavka usluga. Zaposleni često ne znaju šta treba da rade kada se dogodi greška a mnogi smatraju da je donošenje odluke na licu mesta težak pa i neizvodljiv zadatak. Preporučuje se da se obuka zaposlenih za primenu strategije oporavka, odvija na dva nivoa:

1. razvijanje svesti zaposlenih o problemima korisnika, uživanje u situaciju i osećaj korisnika – razvijanje empatije;
2. definisanje očekivanja menadžmenta od strategija oporavka; davanje ovlašćenja zaposlenima za preuzimanje rizika i preuzimanje kontrole.

Zaposlenima kojima se potrošač obraća sa reklamacijom ili pritužbom treba omogućiti da preduzima inicijativu, identifikuje solucije, pa u nekim slučajevima i improvizuje, čak i mimo uobičajenih pravila poslovanja. Postoji tzv. *fleksibilno ovlašćenje* koje podrazumeva određenu širinu, odnosno određeni stepen slobode u donošenju odluka sa dosta smernica i dosta širokim granicama za razliku od tzv. *čvrstog ovlašćenja* koje je dozvoljava osoblju da samostalno donosi odluke ali pod čvršćom kontrolom nadređenih. Ponekada oporavak usluge podrazumeva i kršenje određenih pravila firme i poslovanja (upravo ono što su obučeni da nipošto ne rade), pri čemu se prodajnom osoblju ne sme dati prevelika sloboda po tom pitanju jer postoji realna mogućnost da se na štetu preduzeća pretera sa kompenzacijama i olakšicama prema potrošačima.

Britanska kompanija Whitebread otvorila je mali lanac skupih restorana pod nazivom Thank God it,s Friday ili skraćeno Friday,s tj. TGIF. Marketing je bio usmeren na relativno mlade i bogate ljude, a deo strategije bio je izbeći tradicionalnu hijerarhiju osoblja restorana u kojima se služi dobra hrana, glavnih konobara, šefova sala itd, i to tako što će se uvesti „jačanje“ osobe sa kojom kupac ima direktan kontakt – konobara. Ova osoba može donositi odluke i o tzv. „kuća časti“ sistemu bez ičijeg odobrenja. Menadžer ne postoji, ali svaki restoran ima lidera poznatijeg kao trener.²⁶



Problematične situacije na koje turisti ukazuju kroz reklamacije i pritužbe, dakle nisu samo mogućnost da se fiksira problem, već izvor za dijagnozu problema i područja za unapređenje usluga. Iz reklamacija se može puno naučiti o problemima u sistemu isporuke

²⁶Torrington D., Hall L., Taylor S., *Menadžment ljudskih resursa*, peto izdanje, Data status, Beograd, 2004, str.321

usluga, sagledati suštinski izvori tih problema, te shodno tome prilagoditi ili potpuno eliminisati procese u kojima se nalazi najveći broj grešaka.

U primeni strategije oporavka usluga turističko preduzeće može određena saznanja dobiti i kroz *analizu izgubljenih potrošača*. Ovakve analize mogu biti relativno teške, pa i neprijatne za preduzeće i njegove zaposlene u smislu izbegavanja da se zaista suoče sa svojim greškama. Međutim ovu vrstu analize ne bi trebalo izbegavati jer se kroz nju mogu dobiti informacije koje se mogu iskoristiti u prevenciji grešaka i sprečavanju gubljenja potrošača u budućnosti. Troškovi gubljenja korisnika i koristi zadržavanja postojećih u odnosu na privlačenje novih imaju suštinski značaj. Brojne analize pokazuju da su troškovi privlačenja novih potrošača tri do pet puta veći od troškova zadržavanja postojećih. Korisnik čak može čak i više da oceni uslugu u kojoj je došlo do greške u odnosu na „ispravnu“ uslugu i da postane lojalan turističkom preduzeću ukoliko je greška uspešno ispravljena – fenomen poznat kao **paradoks oporavka**.

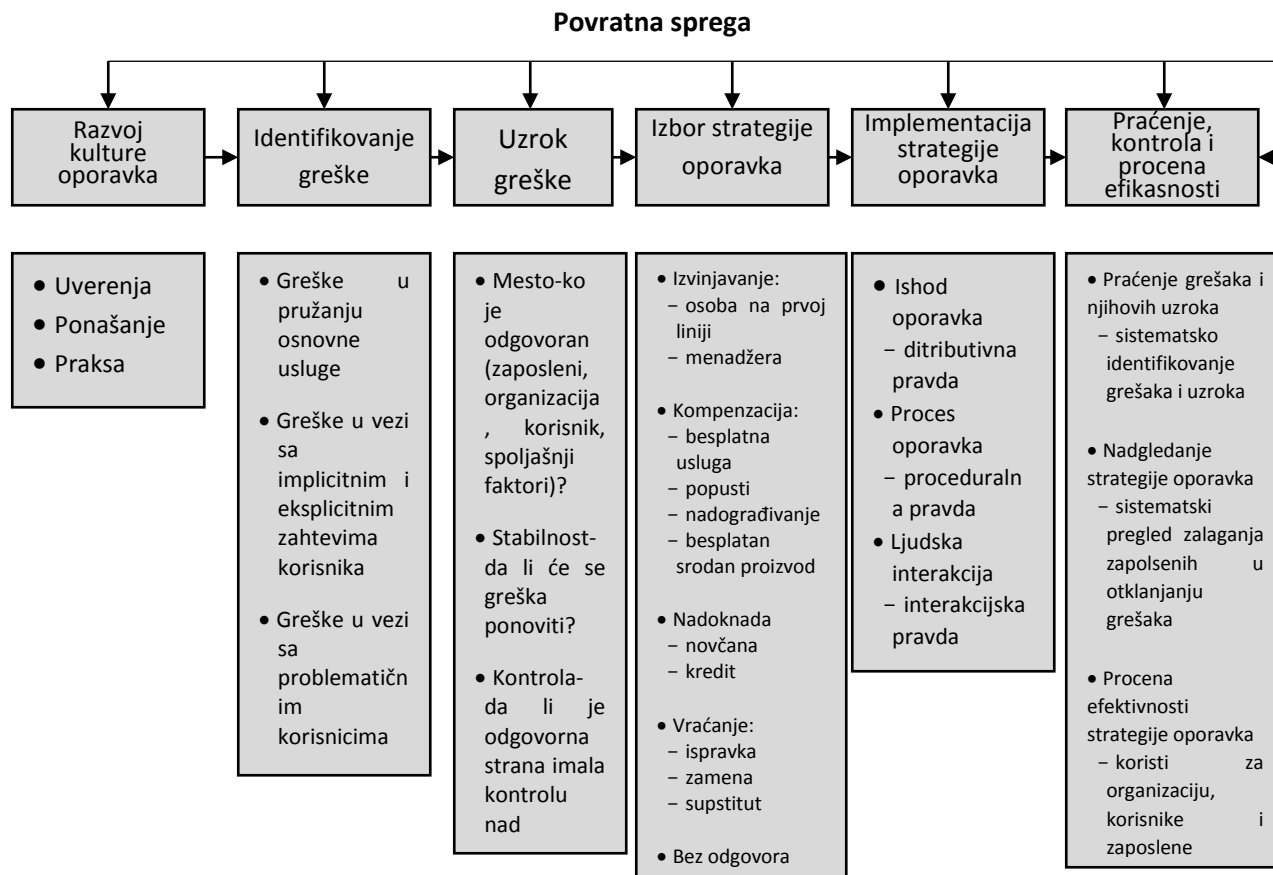
Zatvaranje kruga u strategiji oporavka predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti u procesu ispravljanja grešaka. Podrazumeva pružanje povratne informacije korisnicima turističkih usluga u vezi sa tim kako je njihova žalba uticala na preduzeće. To je dodatni naknadni korak koji preduzimaju preduzeća koja se ističu u procesu ispravljanja grešaka.

3.4.2. Implementacija efektivnih strategija oporavka turističkih usluga

U situacijama kada se dogodi greška, hotelski menadžment može reagovati na različite načine. Primenom efikasnog programa za oporavak, preduzeće može čak i ojačati odnose sa (nezadovoljnim) potrošačem ili u suprotnom mali problem pretvoriti u veliki. U svakom slučaju težnja menadžmenta treba da ide u pravcu „prevencije, a ne detekcije“ kako bi se u budućnosti predupredile i otklonile potencijalne greške.

Razvoj programa upravljanja strategijama oporavka podrazumeva niz strategijskih, operativnih i taktičkih koraka (slika 6).

Slika 6: Razvoj programa upravljanja strategijama oporavka



Izvor: Battersson J.E.G., Douglas Hoffman K., *Marketing usluga*, Data Status, Beograd, 2013, str.362

Prvi korak u programu je razvoj pozitivne interne kulture oporavka. Reč je o neformalnom skupu uverenja, ponašanja i praksi, duhu ili tonu koje preduzeće preporučuje u ophođenju sa žalbama i reklamacijama. Odgovornost za uspostavljanje pozitivne interne kulture oporavka kao deo ukupne korporativne kulture preduzeća snosi top menadžment preduzeća, odnosno njegovi lideri. Oni su ti koji pre svega treba da razumeju da se greške događaju, ali i oni koji obezbeđuju usušnom osoblju neophodnu obuku, alate, preporuke i ovlašćenja kako bi ono moglo efektivno da ispravi greške. Strategija oporavka trebala bi da bude jedan od najviših prioriteta poslovanja hotelskog preduzeća.

U hotelskom poslovanju pojavljuju se greške u pružanju osnovne usluge. Mogu se odnositi na nemaran odnos prema higijeni u sobama ili hotelskim hodnicima i restoranima, nedostatak potrošnih materijala (peškira, sapuna, toalet papira i sl.), nejasnu politiku kompanije i sl. Postoji i grupa grešaka koja se odnosi na neadekvatne odgovore zaposlenih na individualne potrebe gostiju i njihove posebne zahteve, bilo da su iskazani implicitno ili eksplicitno. Kod implicitnih zahteva potrošač ne iskazuje potrebe otvoreno i posebno, ali bi zaposleni trebalo da podrazumevaju da one postoje. Na primer porodici sa malim detetom potrebno je obezbediti dečiju stolicu za hranjenje. Eksplicitni zahtevi se otvoreno iskazuju, pa tako u napomeni u sistemu za određenu rezervaciju može stajati da je gost preferira tihi deo hotela, da mu je potrebna pušačka soba, da je alergičan na perje itd.

Reakcija zaposlenih na posebne potrebe podrazumeva da se u vidu imaju brojne razlike između potrošača, bilo da su one zasnovane na kulturološkim, medicinskim, kulturološkim, sociološkim i drugim zahtevima. U ovu grupu grešaka spadaju i one gde se greška gde korisnik priznaje krivicu (izgubljen ključ od sobe, kada gost zaboravi da na vreme napomene da mu je potreban transfer do aerodroma, pogrešno naznačen način plaćanja, i slično). Odgovor zaposlenih na uznemiravanje drugih može se odnositi na molbu gostima da ne smetaju drugima, da ne ulaze u salu ukoliko nisu učesnici kongresa itd.

Nepredviđeno i neočekivano ponašanje zaposlenih odnosi se na loš stav zaposlenih, ignorisanje ili nezainteresovan stav prema gostima. Reč je o neadekvatnom nivou pažnje, pa čak i onda kada je ponašanje zaposlenih previše servilno do mere kada počinje da smeta gostu. Primeri previsokog nivoa pažnje su i kada zaposleni ulaze u ličan odnos sa gostom, narušavanje privatnosti, dosađivanje sa previše razgovora i slično. Ovaj tip greške obuhvata i nepristojan, grub, i generalno neprikladan fizički kontakt sa gostima. Postoje načini ponašanja zaposlenih koji krše kulturne norme gostiju, kao što su diskriminacija, varanje, laganje. U nepovoljne uslove pružanja usluge spadaju stresne situacije kakva je na primer velika gužva na recepciji, aktiviranje protivpožarnog alarma ili prestanak rada računara ili celokupnog sistema. Od snalažljivosti zaposlenog u takvim situacijama i njegove mogućnosti da pruži adekvatnu uslugu u takvoj situaciji, zavisi zadovoljstvo korisnika. Ukoliko zaposleni ostanu "hladne glave" u kriznim momentima i održe situaciju pod kontrolom, potrošači će najverovatnije ceniti njihov trud i tretman koji su dobili.

Poslednju grupu propusta čine oni za koje nisu krivi zaposleni već gosti i to problematični gosti. Reč je o onim gostima koji pod uticajem alkohola ili drugih opijata utiču na druge goste, zaposlene ili opšte uslužno okruženje. Verbalno i fizički ih zlostavljaju ili krše politiku kompanije. Problematične situacije izazivaju i nekooperativni korisnici, tj. oni koji su nepristojni ili nerazumno zahtevni. Kod ovakvih gostiju trud da se ispune zahtevi i zadovolji korisnik je uglavnom bezuspešan.

Kako bi što više smanjili broj potrošača koji zbog nezadovoljstva odlaze, trebalo bi definisati i izmeriti stopu zadržavanja. Zatim, treba sagledati koji razlozi sve dovode do odlaska, i koji od njih se mogu umanjiti ili ukloniti. Korporativni gosti u hotelu koji nemaju više poslovnih obaveza na određenoj lokaciji ne trebaju biti meta strategije oporavka. Suprotno tome, one koji i dalje imaju potrebe da odsedaju u istom mestu, ali biraju da promene hotel zbog neodgovarajuće usluge treba pokušati zadržati. Ako je trošak zadržavanja potrošača manji u odnosu na izgubljenju zaradu preduzeće bi trebalo da uloži u zadržavanje, što je uglavnom slučaj. Većina uspešnih preduzeća zna da je daleko skuplje i napornije privući novog potrošača nego zadržati postojećeg. Tako se smanjenjem broja nezadovoljnih korisnika za samo 5% zarada može uvećati čak i do 85%.²⁷

Sistemska određivanje izvora greške je sledeći korak u primeni strategije oporavka. Procena uzroka greške praktično se svodi na procenu mesta, stabilnosti i kontrole. Mesto greške može da bude pružalac usluge koji je nepristojan, apatičan i nekompetentan, samo uslužno preduzeće zbog svog negativnog odnosa prema kulturi oporavka, korisnik ili spoljni faktori. Utvrđivanje izvora greške pomaže preduzeću ne samo da dijagnostikuje problem, već i da smanji mogućnost ponavljanja problema u budućnosti. U praksi se dešava da se mesto greške razlikuje u percepciji gosta i hotela. Istraživanja pokazuju da korisnici koji smatraju da je uslužno osoblje izvor grešaka ulažu veći broj žalbi preduzeću, šire negativnu propagandu, imaju niži nivo zadovoljstva i viša očekivanja u pogledu ispravljanja grešaka.²⁸ Procena stabilnosti se odnosi na verovatnoću ponavljanja iste greške. U odnosu na mogućnost ponavljanja greške preduzeće će se odrediti prema ulaganju vremena i resursa za otklanjanje uzroka problema.

U proceni mogućnosti kontrole utvrđuje se da li je hotel mogao da kontroliše ispoljavanje greške, ali i koliko to u budućnosti može činiti. Ako je uzrok greške van kontrole hotelskog preduzeća, gosti sasvim sigurno neće grešku pripisati pružaocu usluga. Nasuprot tome, ukoliko smatraju da se greška mogla kontrolisati, vrlo je verovatno je da će biti nezadovoljni.

Prema Istraživanju o poznavanju prava potrošača u Srbiji, neadekvatna kompenzacija za problem sa proizvodom ili uslugom, bio je glavni razlog za nezadovoljstvo kod 455 ispitanika koji su uputili reklamaciju. Takođe, rok za odgovor na reklamaciju jedan je od važnih razloga za nezadovoljstvo ispitanika (40.6%). Najčešće nije uzrokovano manjkom znanja o pravnim

²⁷Prilagođeno prema: Kotler Ph., Bowen J.T., Makens J.C., *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Mate Zagreb 2010., str. 402.

²⁸Swanson S.R., Kelley S.W., "Service Recovery Attributions and Word-of-Mouth Intentions", *European Journal of Marketing*, 35, ½ (2001.), str. 194-211.

rokovima – ovi potrošači su, u poređenju sa drugima, jednako svesni roka od dve nedelje, često više skloni da veruju da je pravni rok za postupanje po reklamaciji preko 14 dana. Nešto niži, ali i dalje značajan procenat nezadovoljnih potrošača su oni koji su bili uvređeni ponašanjem preduzeća (20.7%). Potrošači takođe navode da im se nije svidelo to da oni lično idu u preduzeće (4.6%). Svega nekolicina navodi da prodavac usluge nije odgovorio na njihovu reklamaciju (1.8%), dok je reklamacija bila odbijena za 1.4% nezadovoljnih potrošača. Generalno, jedan od najvećih problema, kada je u pitanju upravljanje reklamacijama i pritužbama potrošača, jeste činjenica da se nezadovoljni potrošači retko žale. Istraživanje u vezi sa reklamacijama u Srbiji pokazuje da bi se oko 2/3 ljudi žalilo u slučaju problema sa proizvodom ili uslugom (stanovnici gradskih sredina skloniji su da izjave reklamaciju od onih iz ruralnih sredina, kao i stanovnici Beograda u odnosu na stanovnike Centralne Srbije.).²⁹

Nakon odabrane strategije oporavka, sledi i odabir načina na koji će se ona predstaviti potrošaču. Troškovi za potrošača nad kojim je učinjena greška su utrošen novac, vreme i energija. Pored nadoknade troškova, vrlo je važno da se i u samom procesu ispravke osoblje ljubazno i učtivo ophodi u rešavanju problema.

Kako ne bi došlo do konflikta i nejasnosti uloga zaposlenih neophodno je da se zaposlenima daju zvanične povratne informacije u vezi sa onim greškama za koje postoji izvesnost da će se dogoditi. Tako će zaposleni biti spremni da se suoče sa nezadovoljnim potrošačima i omogućiti im da odluče o načinu ispravke greške, a da to ne prekrši pravila kompanije.

U praksi se pokazalo da potrošač obično pruža šansu preduzeću da ispravi grešku. Ako se ta šansa iskoristi može se desiti takozvani paradoks oporavka. Naime, potrošač može biti i zadovoljniji uslugom ako dođe do propusta a pri tom se greška uspešno ispravi.

Problem može nastati i kad se gosti u većini ne žale, i tako ne daju povratnu informaciju preduzeću. Tada je zadatak menadžmenta da podstaknu klijente da budu slobodniji u izražavanju žalbi, jer će im se na taj način pružiti prilika da isprave grešku. Pored standardnih metoda poput direktnog anketiranja putem upitnika u sobama ili u restoranu, knjige utisaka, može se uvesti direktna telefonska linija samo za žalbe, ili garantovati obećana usluga gostima. Upućivanje gostiju na popunjavanje obrasca u slučaju nezadovoljstva uslugom ili slanje generičkog pisma je neefikasno rešenje i šalje poruku gostu da menadžment ne obraća puno pažnje na zadovoljstvo svakog svog klijenta. Rukovodstvo bi trebalo biti zahvalno i na negativnim komentarima, jer to znači da postoji šansa da se klijent zadrži. Uvažavanje i rešavanje žalbe će ostaviti dobar utisak na gosta, i stepen njegovog zadovoljstva se uglavnom

²⁹http://www.zapotrosace.rs/CMS/download/poznavanje_prava_potrosaca_finalni_izvestaj.pdf (datum preuzimanja 23.04.2016.)

može popraviti. One klijente koji su otišli nezadovoljni, bez prilike da se požale, je skoro nemoguće povratiti.

4. ULOGA LJUDSKIH RESURSA U PREVAZILAŽENJU ODSUPANJA U KREIRANJU I ISPORUCI USLUGA U TURIZMU

Osnovni cilj svakog turističkog preduzeća je zadovoljstvo turista, a iskustva najuspešnijih pokazuju da su zadovoljstvo turista i zadovoljstvo zaposlenih koji pružaju turističke usluge proporcionalni. Postizanje tog cilja podrazumeva da postoji efikasno, kvalifikovano i profesionalno najviše rukovodstvo, odnosno menadžment. Menadžment je odgovoran za pravi odabir, obuku i usavršavanje ljudi, pri čemu se u turizmu posebna pažnja mora posvetiti osoblju koje je na tzv. "prvoj liniji usluživanja" ili u neposrednom kontaktu sa potrošačima (front office staff). Kako bi predupredio ili minimizirao propuste u turističkim uslugama menadžment turističkog preduzeća treba da pođe od davanja ovlašćenja zaposlenima da odgovaraju na zahteve potrošača, rešavaju probleme, predlažu načine korišćenja proizvoda i usluga i inicijative uopšte. Ukoliko su narušeni standardi poslovanja, potrebno je povećati ovlašćenja zaposlenih, kao i smanjiti broj hijerarhijskih nivoa za odobrenje da se obave pojedine aktivnosti.

Menadžment turističkog preduzeća u prevenciji problema i propusta koji nastaju kao posledica neadekvatnog upravljanja ljudskim resursima treba da se angažuje na kreiranju svesti o svrsi i cilju radnog mesta tako da se zaposleni motivišu da rade na najbolji način i najbolje što mogu. Zadatak menadžmenta bi trebao da bude i stalno održavanje informisanosti i uključenosti ljudi i podsećanje da su deo celine, kao i edukovanje i razvijanje individualnih karakteristika ljudi tako da svako bude najbolji u onome što radi, pomaganje osoblju da bolje komuniciraju kako bi posao obavili sa većom efikasnošću. Posebno je značajno da najviše rukovodstvo delegira odgovornosti i ovlašćenja "odozdo na gore", tako da ljudi ne rade samo ono što im je rečeno, tj. naređeno „odozgo na dole“ već se podstiču ih da imaju inicijativu i da pokušaju da stvari obavljaju bolje. Davanje ovlašćenja zaposlenima podrazumeva da zaposleni jasno razumeju misiju i viziju organizacije jer onda i svoj posao obavljaju sa većom predanošću. Pored posedovanja odgovarajućih znanja i veština koji su potrebni za obavljanje posla, potrebno je raspolagati odgovarajućim resursima.

Kao posledica neadekvatnog upravljanja ljudskim resursima mogu se pojaviti problemi sledeće vrste:³⁰

- nekompetentnost (nestručnost) menadžerskog tima;
- nepravilna selekcija kandidata i izbor neadekvatnih kadrova , posebno onih na prvoj liniji usluživanja, što se može veoma negativno odraziti na kvalitet ukupne usluge;
- nedovoljno stimulativan sistem nagrađivanja i slaba motivisanost zaposlenih;
- slaba komunikacija sa gostima hotela;
- nepostojanje timskog rada i nedovoljna ovlašćenja nižih nivoa rukovođenja i zaposlenih.

4.1. Kreiranje uslužne kulture

Stavovi i uverenja zaposlenih u vezi sa turističkim preduzećem se odražavaju na njihovo ponašanje. Turisti su često u direktnom kontaktu sa zaposlenima turističkog preduzeća i vide efekte prakse i politike menadžmenta ljudskih resursa, kao i organizacionu "klimu". Na zaposlene će uticati njihova zajednička percepcija "praksi i procedura i načina ponašanja koji će biti nagrađeni". Ta zajednička percepcija je organizaciona "klima" koja podržava pružanje dobre usluge i pod njenim "kišobranom" nalazi se uslužna, odnosno korporativna kultura.

Jedan od najvažnijih faktora za uspešno poslovanje turističkog preduzeća je poslovna, odnosno organizaciona kultura. Upravljački sistemi teže postizanju satisfakcije potrošača i maksimiziranju vrednosti za stejkholdere, pri čemu se teži vrhunskom kvalitetu i to u svim aspektima isporuke usluga. Kako bi se postigao uspeh preduzeća, kvalitetom se moraju baviti svi zaposleni. Kvalitet mora biti raširen među zaposlenima i implementiran kroz sistemski proces koji prožima celo preduzeće što i predstavlja "ključ" uspeha upravljanja ukupnim kvalitetom (TQM). Fokus bilo koje promene u kvalitetu pre mora proisticati iz očekivanja eksternih potrošača, a daleko manje počivati na internim organizacionim idejama. TQM se može shvatiti i kao oblik vrednosnih i mentalnih sklopova kod svih zaposlenih, takvih da kvalitet postaje integrišući element uslužne (organizacione) kulture. Visok nivo i intenzitet organizacione kulture je jedna od karakteristika uspešnih organizacija.

³⁰ Barjaktarović, 2013, str.167

Poslovna kultura se u najopštijem smislu može razumeti kao “sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje”.³¹ Organizaciona kultura određuje dozvoljeno i nedozvoljeno ponašanje zaposlenih i stvara bazu na osnovu koje mogu da razviju različita ponašanja zaposlenih. Odražava zajedničke vrednosti i uverenja koja pokreću organizaciju. Podrazumeva različite aspekte kao što su: pisani, nepisani i stvarni događaji, vizuelne konstante radnog prostora, stil komuniciranja, etičke norme unutar preduzeća, imidž lidera, protokol, interne međuljudske odnose i komunikacione simbole i kvalitet odnosa sa ciljnim javnostima (građani, poslovni partneri, novinari, mas-mediji, konkurencija, vrsta i dinamika sponzorske aktivnosti i sl.).

Organizaciona kultura turističkog preduzeća se može stvarati i razvijati tokom relativno dužeg perioda kroz mnoštvo aktivnosti u praksi tokom kojih se norme na kojima počiva modifikuju i konsoliduju kako bi pružila okvir u kojem se zaposleni osećaju bezbedno, sigurno, lojalno i sa velikom dozom samopoštovanja. Uslužna kultura koja se u jednoj zemlji smatra odličnom u drugoj može biti društveno neprihvatljiva. Stoga kada se posluje u inostranstvu treba imati u vidu kulturološke razlike u pojedinim zemljama.

Usvojene vrednosti kroz definisanu organizacionu kulturu ne smeju biti samo deo retorike i promocije imidž turističkog preduzeća, one moraju reflektovati ono što se u organizaciji stvarno dešava i što preduzeće ugrađuje svakodnevno u svoju realnost, način obavljanja aktivnosti, prirodu ljudskih odnosa unutar organizacije, njen odnos prema okruženju, odnos prema nastalim problemima u isporuci usluge i sl.

4.2. Uloga najvišeg rukovodstva u ostvarivanju kvaliteta

Upravljačke strukture turističkog preduzeća imaju najznačajniju ulogu i ključnu odgovornost za ostvarivanje ciljeva preduzeća među kojima je satisfakcija turista “*primus inter pares*”. To znači da najviše rukovodstvo (top menadžment, generalni menadžment) snosi i ključnu odgovornost za isporuku usluga kojima potrošači nisu zadovoljni, te je na njima i donošenje najvažnijih, strateških odluka u poslovanju, takvih koje će omogućiti zaposlenima da na efikasan način aktiviraju materijalne, finansijske i informatičke resurse, čime će se umesto filozofije detekcije problema vladati filozofijom prevencije problema.

³¹ Petković M., Janićijević N., Bogićević B., Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str.391

Prema Barjaktaroviću (2013,183) *“menadžeri su ti koji treba da stvore klimu pozitivnog pristupa prema novim idejama, promenama, toleranciji, da obezbede široku lepezu saradnje sa okruženjem i da odaju priznanja inovatorima i kreativcima, bilo da su rezultat timskog rada ili individualnog talenta”*.

Jedan od najvažnijih zadataka upravljačkih struktura u turizmu, od čije uspešnosti zavisi satisfakcija turista, je upravljanje uslužnim osobljem koje je u direktnom kontaktu sa potrošačima. Uslužno osoblje ulogu direktnog kontakta je u interakciji ne samo sa spoljašnjim okruženjem, posebno sa korisnicima turističkih usluga, već i sa internom organizacijom i strukturom. Oni zastupaju preduzeće, mogu pribaviti direktne informacije od korisnika neophodne da bi se pružila usluga, deo su proizvodnog procesa, ali i “reprezentuju” turističko preduzeće. U slučaju nedostataka u turističkoj usluzi, turista može stvoriti negativnu sliku o celom preduzeću i za to okriviti upravo zaposlene na prvoj liniji usluživanja. Menadžmentu turističkih preduzeća na raspolaganju stoji niz marketinških mera kojima može omogućiti zaposlenima u direktnom kontaktu sa potrošačima da svoju ulogu odigraju najbolje što mogu, smanje nivo stresa i pritiska, da povećaju osećaj kontrole nad procesom isporuke usluge i doprinesu time satisfakciji potrošača kroz otklanjanje i/ili smanjivanje gepova u usluzi.

U cilju smanjivanja konflikta ličnosti i uloge najviše rukovodstvo treba da pokaže razumevanje i aktivno tražiti sugestije zaposlenih u vezi sa datim problemom. Smanjivanjem konflikta između organizacije i korisnika, tj. pronalaženjem načina da očekivanja turista usluga budu konzistentna sa mogućnostima uslužnog sistema i da se korisnicima upravlja tako da njihova očekivanja budu takva da ih organizacija može ispuniti, može zatvoriti ili smanjiti odstupanje u gep 4. Naime, oglašavanje je jedan od glavnih uzroka prevelikih očekivanja budući da pojedina preduzeća kroz svoje reklamne kampanje imaju sklonost ka građenju prevelikih, nerealnih očekivanja. Rezultat može biti konflikt među zaposlenima, ali pre svega između zaposlenih i korisnika i u nekim eksternim slučajevima suprotan imidž od onog koji je prikazan u reklamnoj kampanji. Najviše rukovodstvo igra značajnu ulogu i u smanjivanju konflikta među klijentima. To je moguće ukoliko se očekivanjima klijenata upravlja tako da su ona ujednačena. U turizmu su česta grupna putovanja, pa je moguće da turisti različitih segmenata i karakteristika dele uslugu istovremeno. Zadatak menadžmenta je da prepozna efektivne strategije segmentacije kako bi umanjili mogućnost da dve ili više divergentnih grupa ili koalicija unutar grupa koje se četo stvaraju, a onda i modifikuju tokom grupnih paušalnih putovanja, tj. usmeravanjem posebnih aktivnosti prema pojedincima koji istovremeno koriste uslugu.

4.3. Uloga i značaj zaposlenih u zatvaranju gapova

„Prvi korak koji je neophodno preduzeti u unapređenju kvaliteta usluga i u cilju zatvaranja prvog gap-a jeste davanje kompetencija i ovlašćenja zaposlenima da prikupe tačne informacije u vezi sa očekivanjima potrošača“³². Kroz formalne i neformalne metode marketing istraživanja dobijaju se informacije o očekivanjima potrošača. Informacije o očekivanjima potrošača se mogu dobiti kroz neposredno anketiranje i razgovor, razvijanje sistema pritužbi i reklamacija, potrošačke panele, ali i kroz savremenije tehnike kao što su razvijanje funkcije kvaliteta, brainstorming i *gap analiza kvaliteta* usluga. Marketing istraživanja koja je neophodno sprovoditi kako bi se razumele potrebe, zahtevi, očekivanja i preferencije potrošača trebalo da svoj fokus usmERE na dobijanje rezultata o tome koji nivo ključnih karakteristike usluga je najvažnije isporučiti potrošaču.

U ovom smislu, pažnju je neophodno posvetiti **kontinuiranom praćenju performansi koje se odnose na ljudski faktor** i obezbeđivanju visokih performansi ljudskog faktora – na nivou individualnih zaposlenih, timova, odeljenja, cele organizacije i konkurencije i napraviti adekvatan izbor između različitih kvantitativnih i kvalitativnih metoda istraživanja i balansirati između troškova istraživanja i vrednosti i koristi dobijenih informacija.

Saznanja o tome šta potrošači očekuju odnose se ne samo na vreme pre korišćenja turističke usluge, već i na sam tok isporuke usluga, a posebno kada nešto krene u pogrešnom pravcu. Isto tako, kada se ne osluškuju zahtevi sa tržišta i uspešno ne ophodi sa žalbama i reklamacijama, ne istražuje nezadovoljstvo, loše postavljaju procedure rešavanja žalbi i reklamacija, ne izvrši fer kompenzacija za počinjene propuste - može doći do grešaka koje se pripisuju gap 1.

Zatvaranje Gap 2. to može da podrazumeva obezbeđivanje fizičkih dokaza usluge kroz interno i eksterno okruženje što se odnosi na: dizajn eksterijera i enterijera u kome se usluga pruža, oznake u objektu i oko njega, parking, panoramu, spoljašnje okruženje, opremu, temperaturu prostorija i sl., biznis kartice, izgled i sadržina računa, izveštaje, uniforme, brošure, web stranice, virtuelnu prezentaciju i sl.

Da bi ciljevi koji su u vezi sa kvalitetom bili prihvaćeni od strane zaposlenih u uslužnom preduzeću, menadžment treba da pruži podršku prihvatanju ciljeva svim zaposlenima kroz merenje rezultata njihovog poslovanja, komunikaciju i nagrađivanje za isporučivanje superiorne usluge. Različite strategije upravljanja ljudskim resursima se primenjuju u zatvaranju gap 3., pre svega operativne strategije kao što je odgovarajući trening osoblja posebno za rad tokom vršnog opterećenja tražnje.

³² prema: Ćosić M., Menadžment kvaliteta u turizmu, 2013, str. 96

Zatvaranje gap 4 treba da započne jasnim komuniciranjem različitih sektora i funkcija unutar preduzeća, pre svega marketing i ostalih sektora i funkcija unutar turističkog preduzeća. Marketing treba jasno da odrazi ono što će se zaista desiti u uslužnim susretima, a ostale funkcije u preduzeću moraju isporučiti ono što je obećano kroz propagandu. Ako su kroz marketing komuniciranje kod potrošača izgrađena nerealna (prevelika) očekivanja, tada će i stvarni uslužni susret razočarati potrošača. Nerealne poruke dovode jedino do visokih očekivanja a pri tome treba imati u vidu da pojedine usluge, inače korektnog nivoa kvaliteta zbog prevelikih očekivanja mogu biti percipirane kao loše.

Organizaciona komunikacija ne ide uvek samo vertikalno naniže (top down,) već se kreće i vertikalno naviše (bottom up), kao i bočno (lateral). Svi aspekti komuniciranja su pri tom podjednako uključeni. „Ključ uspeha mnogih turističkih preduzeća jeste mera do koje mogu da obezbede dvosmernu ili trosmernu komunikaciju, a ne jednosmernu“. ³³

Kroz eksterno interaktivno marketing komuniciranje kroz ličnu prodaju, direktne interakcije sa potrošačima i okruženjem, turistička preduzeća bi trebala da šalju poruke koje su jasne i konzistentne i zaposlenima i eksternim, krajnjim potrošačima, turistima. Interno marketing komuniciranje podrazumeva dakle vertikalno i horizontalno komuniciranje unutar turističkog preduzeća. Vertikalno komuniciranje se može kretati od menadžmenta ka zaposlenima, ali i od zaposlenih prema menadžmentu.

³³Torrington D., Hall L., Taylor S., *Menadžment ljudskih resursa*, peto izdanje, Data status, Beograd, 2004, str. 99

5. INFORMACIONO-KOMUNIKACINE TEHNOLOGIJE U TURIZMU I UPRAVLJANJE GREŠKAMA

U savremenim uslovima poslovanja na turističkom tržištu dolazi do naglog razvoja informaciono - komunikacione tehnologije (*Information and Communication Technologies, ICT*), pre svega kroz softverskih rešenja i razvoj interneta. To omogućava izuzetnu brzinu u prenosu informacija i smanjenje broja grešaka u poslovanju uopšte. Ekspanzija turističkog prometa u poslednjih 30 godina usko je povezana sa naglim razvojem ICT. Nastanak kompjuterskih rezervacionih sistema sedamdesetih (*Computer Reservation Systems, CRS*), globalnih distributivnih mreža osamdesetih (*Global Distribution Systems, GDS*), kao i interneta (*World Wide Web, WWW*) devedesetih godina prošlog veka, zauvek je promenio sve aspekte poslovanja u turizmu. Poslovni informacioni sistemi našli su široku i masovnu primenu u svim granama privrede pa tako i u uslužnom sektoru. Informacioni sistemi su integralni deo svakog turističkog preduzeća, i podrška svim funkcijama i aktivnostima kako bi se ostvarili njihovi korporativni ciljevi. Budući da je informacija najvažniji resurs u turizmu, informacioni sistemi povećavaju produktivnost, podstiču umrežavanje i saradnju između pružalaca usluga i krajnjih potrošača i uopšte doprinose poboljšanju konkurentnosti i uspešnosti turističkih preduzeća. Umreženost podrazumeva stvaranje sistema mreža. Danas se većina poslovanja obavlja putem mreža, i to: intraneta (unutrašnja mreža koja povezuje ljude i sektore unutar jednog preduzeća, ili hotela u lancu međusobno), ekstranet (unutrašnja mreža koja povezuje preduzeće sa svojim dobavljačima ili poslovnim partnerima), kao i internet, koji je najveći svetski sistem umreženih računarskih mreža.

IT sistemi našli su svoju primenu u različitim poslovnim funkcijama (računovodstvo, prodaja i marketing, istraživanje). Takvo poslovno okruženje zahteva i poseban tip menadžera koji će kombinovati menadžerske veštine sa IT znanjem, što pre svega podrazumeva procenu i izbor adekvatnog informacionog sistema kojima će se postići stratejski ciljevi organizacije.

Opšte prednosti informacionog sistema u preduzeću ogledaju se u sledećem:³⁴ on obezbeđuje više informacija u jedinici vremena i time povećava produktivnost odgovarajućih funkcija u preduzeću; omogućava da se dobiju potrebne informacije uz niže troškove, što znači da povećava ekonomičnost; velikim i decentralizovanim preduzećima pomaže da efikasno koriste informacije po manjim organizacionim delovima, kao i njihov povratak, odnosno informativnu integrisanost velikog preduzeća; omogućava donošenje optimalnih odluka i bolju kontrolu sprovođenja planova i akcija preduzeća i drugo.

³⁴ Čačić K., *Poslovanje hoteskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 311.

Povećanje broja rezervacija i transakcija, sam broj odeljenja i kapacitet hotela, su faktori koji stvaraju potrebu za masovnijim korišćenjem informacionih sistema. Veliki hotelski sistemi su uveliko prešli na elektronsko poslovanje sa ciljem globalizacije poslovanja kroz različite platforme sistema informacionih tehnologija kao što su: baze podataka, globalni distributivni sistemi, intranet i ekstranet, menadžment informacioni sistemi (MIS) i drugi.

5.1. Poslovno informacioni sistemi u hotelijerstvu

Brojni podsistemi u okviru hotela, i veliki broj procesa otežavaju centralno upravljanje. Zbog toga je danas vođenje hotelskog poslovanja teško zamisliti bez upotrebe inteligentnog integrisanog informacionog sistema. Moduli informacionog sistema za upravljanje hotelskim poslovanjem se mogu razvrstati prema različitim fokusima na sistem, kao što su fokusi na: klijente, operacije, podršku i servise. Moduli okrenuti klijentima su: rezervacije, POS sistemi, program lojalnosti klijenata, čekiranje, Web-portali, *front office* sistemi i dr. Moduli okrenuti operacijama su upravljanje prihodima, zalihama, aplikacija nabavke i naplate, planiranje i dr. Moduli okrenuti aktivnostima podrške su aplikacija za upravljanje ljudskim resursima, finansijske aplikacije, CRM rešenja i dr. Moduli servisiranja su: on-line rezervisanje, interfejs ka GDS sistemima i portalima zainteresovanih strana (*stake-holders*) i dr.³⁵

U početku, nagli napredak informacionih tehnologija najviše se koristio kao alat za automatizaciju procesa kao što su pravljenje računa, analiza poslovanja, pravljenje statističkih izveštaja. Vremenom, ICT su našle svoju primenu i u drugim delovima poslovanja (nastanak rezervacionih sistema, praćenje istorije boravka gostiju i njihovih preferencija, baze podataka, pametne sobe itd.)

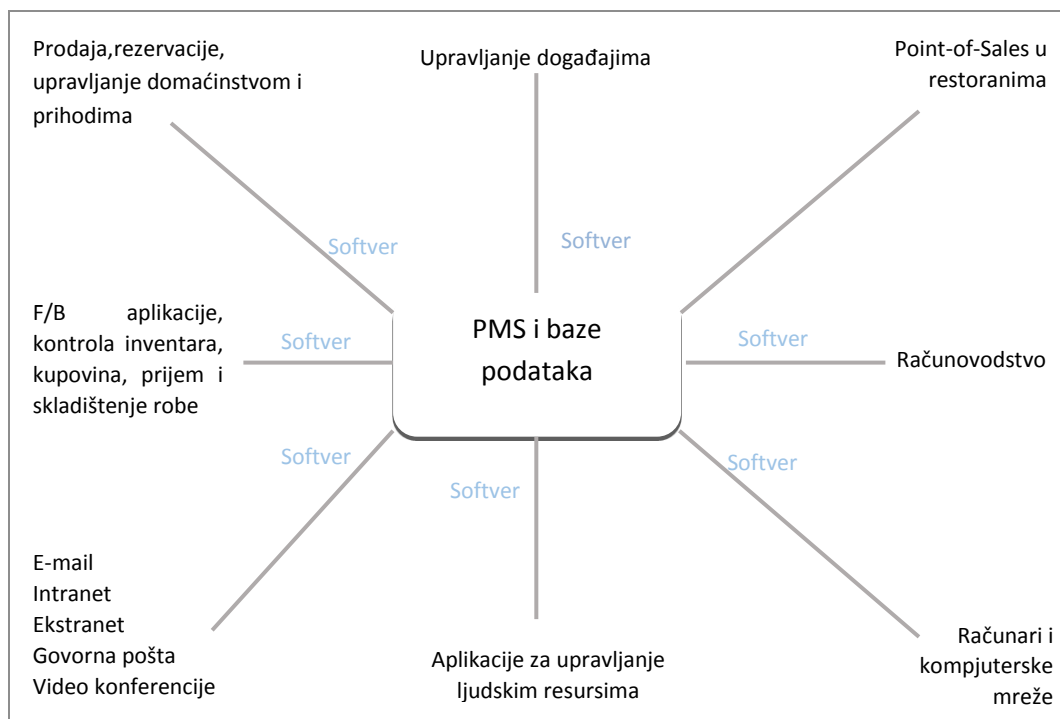
U današnjem hotelskom poslovanju najviše se koriste sistemi za upravljanje imovinom hotela (Property Management Systems, **PMS**), koji je uglavnom povezan i integrisan u kompjuterski rezervacioni sistem (*Central Reservation System*, **CRS** ili *Global Distribution System*, **GDS**).

³⁵Njeguš A. *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011., str. 152.

5.1.1. Sistemi za upravljanje imovinom hotela

Sistem za upravljanje imovinom hotela (*Property Management System, PMS*) treba da omogući hotelskom osoblju olakšano obavljanje svakodnevnih aktivnosti, a rukovodstvu centralno upravljanje i pomoć pri donošenju odluka koje će povećati profit. Najpoznatiji PMS su: Opera, Micros-Fidelio, Protel, Visual Matrix, Brilliant, Base7booking i drugi. Omogućuju međusobno umrežavanje i povezivanje svih poslovnih funkcija hotela u jednu celinu (slika 7).

Slika 7. Elementi informacione tehnologije koje se koriste u hotelijerstvu



Izvor: Walker J.R. Introduction to hospitality management (2004.), Prentice Hall, New Jersey, str 710.

Funkcionalnost sistema se odnosi na integrisanost ili povezanost i funkcionisanje PMS sa ostalim informacionim sistemima i podsistemima, a to su: rezervacioni sistemi, sistemi za uštedu energije, telefonska centrala i elektronska pošta, *cloud* servisi, tačke prodaje (*Point of Sale, POS*), elektronske brave i kamere (bezbednosni sistemi), aplikacije koje se primenjuju u službi domaćinstva i drugi. Sistem je funkcionalan ako je međusobna komunikacija između PMS i CRS, kao i PMS i podsistema savršeno usklađena u realnom vremenu. Tako na primer, sistem može posle roka za check-out gostiju automatski "ugasiti" ključ-karticu za određenu smeštajnu jedinicu. Telefonski sistem može biti povezan sa PMS, ispisujući na ekranu telefona broj sobe i

ime gosta. Sistemi za uštedu energije u praksi vrlo često komuniciraju sa bezbednosnim sistemima, smanjujući potrošnju energije a samim tim i troškove i štetne efekte po okolinu - znatna smanjenja troškova u velikim hotelima se ostvaruju automatskim gašenjem klima-uređaja u sobama u letnjem periodu dok su smeštajne jedinice prazne ili upotrebom centralnog sistema za nadzor i upravljanje energetske resursima (automatsko prebacivanje iz režima hlađenja u sistem grejanja, pojednostavljenja kontrola itd). PMS sistemi integrisanjem ili umrežavanjem sa programima za planiranje resursa značajno pomažu u procesima računovodstva, prodaje i marketinga.

Sistemi za upravljanje imovinom hotela moraju biti usklađeni i sa rezervacionim sistemima, i komunikacija bi trebalo da se obavlja u oba smera. Mogu biti direktno povezani sa više on-line rezervacionih sistema, turističkih agencija, GDS, sopstvenim CRS ili sajtom samog uslužnog preduzeća. CRS poseduje elektronsku bazu podataka u centralnoj službi rezervacija (*Central Reservation Office, CRO*). Hoteli obezbeđuju informacije o cenama i dostupnosti soba kroz CRO, najčešće putevima prenosa podatka. Ovo automatski ažurira CRS, tako da gost ima najnoviju informaciju kada rezerviše kroz CRO.³⁶ PMS sistem treba da ima i priliv informacija iz drugog smera. Kada zaposleni na recepciji, kroz PMS, ima jasan uvid u sve neophodne podatke o rezervaciji dobijene iz nekog od rezervacionog sistema (način rezervisanja, period boravka, status, način plaćanja itd.) može mnogo više da se fokusira na specifične zahteve i komunikaciju sa gostom na licu mesta.

Jednostavnost korišćenja ili intuitivnost, podrazumeva da sistem nije preterano komplikovan za upotrebu, da sam navodi korisnika kroz ponudu izbora i da je relativno lak za učenje. Korisnički interfejs dizajniran u skladu sa svakodnevnim poslovanjem i specifičnim potrebama preduzeća, da navigacija i pamćenje prečica kroz PMS bude organizovana na takav način da svi korisnici za kratko vreme imaju uvid u potrebne informacije u datom trenutku. Poželjno je da navodi korisnika kroz neke procese, i smanji mogućnost ljudske greške. Na primer, može upozoriti zaposlenog o neplaćenim stavkama računa pri odjavi gosta, automatski otkazati neki događaj ukoliko se gost ne pojavi ili odjavi i slično. Zaposleni koji koristi PMS u realnom vremenu sa samo nekoliko klikova može pristupiti mnogim informacijama. PMS treba da ispunjava svoju svrhu uštede vremena i organizovanja poslovanja, kroz maksimalno pojednostavljenje procesa prenosa informacija.

Tačnost i pouzdanost dobijenih informacija drastično će smanjiti mogućnost greške, time i broj nezadovoljnih gostiju, njihovih reklamacija i pritužba. Pouzdan PMS po pravilu je dizajniran tako da ne pravi odstupanja u radu sam po sebi. Ljudi su oni koji upravljaju sistemom, tako praktično pouzdanost PMS-a zavisi upravo od ljudskog faktora. Greške se dešavaju kod rezervacija, isporuke usluge, naplate, čekanja u redu itd. Tako, na primer kod rezervisanja

³⁶Walker J.R. *Introduction to Hospitality Management*, Prentice Hall, New Jersey, 2004., str. 719.

smeštaja dešava se da dođe do predugog čekanja na odgovor, prebukiranosti hotela, dodeljivanja pogrešnog tipa sobe, i slično. Definisani korporativni standard može biti vreme za koje se mora odgovoriti na status zatražene rezervacije, bilo da je u pitanju potvrda (*confirmed*, *definitive*), odbijanje (*declined*) ili otkaz (*cancelled*) rezervacije. Pouzdanost pruženih informacija kroz PMS je i od velikog značaja za preciznije i efikasnije operativno recepcijsko poslovanje. Sistem može sadržati bitne informacije o smeštajnoj jedinici:

- Broj i lokacija sobe (sprat i strana na koju je okrenuta);
- Vrsta sobe (single, twin, double, king, deluxe, apartment);
- Status (Check In/Check Out, cleaned, out of service, do not disturb itd.);
- Broj gostiju u sobi, pušačka/nepušačka soba itd.

PMS sistem bi trebalo da ima što veću fleksibilnost. Sa sve bržim razvojem informaciono-komunikacione tehnologije dolazi i do stalnih promena u načinu poslovanja u uslužnom sektoru. Tako se javlja i potreba hotela za ulaganjem u takozvana *future-proof* rešenja. Predviđanjem budućih trendova i smanjivanju njihovog uticaja se produžava vremenski period funkcionalnog korišćenja sistema. Jedna od glavnih uloga PMS je pomoć u stvaranju prihoda, a razvijanje novog sistema i prebacivanje sa starog je skupa i neefikasna procedura.

Bezbednost informacionih sistema u hotelskom poslovanju može se definisati kao preduzimanje čitavog niza (mera i akcija) ili kontrola zaštite (ISO/IEC: 27002:2012.) u cilju zaštite informacija i njenih kritičnih elemenata, uključujući ljude, softver i hardver koji obrađuju, skladište i prenose te informacije. Preduzimanjem određenih proceduralnih i tehničkih mera štite se i povećavaju poverljivost, integritet, raspoloživost i neporecivost informacione imovine u informacionim sistemima.³⁷ Najveći rizik predstavljaju krađe identiteta putem informacionih sistema. Prema godišnjem izveštaju američke trgovinske komisije (*Federal Trade Commission*) za 2014., najveći uzrok žalbi potrošača je upravo krađa identiteta sa 13%.³⁸ Po udelu ukupnog broja hakerskih napada, turizam kao ekonomska grana je sa 23% drugi, odmah iza sektora finansija. Veliki broj transakcija preko kreditnih kartica i relativno nizak nivo zaštite sistema čine hotelsku industriju veoma privlačnom za potencijalne napade. Sistemi su ranjivi zbog raznih propusta, bilo da je reč o hardveru, softveru ili ljudima. CRM (*Customer Relationship Managemet*) sistemi su najizloženiji riziku, zato što sadrže podatke o potrošačima koje su od vitalnog značaja za strateško poslovanje. Zadovoljstvo gosta koji je doživeo krađu identiteta ili neki drugi oblik napada, drastično će opasti i dovesti u pitanje njegovo poverenje i korišćenje usluge hotela u budućnosti.

³⁷ Njeguš A., Grubor G., Veinović M., *Uticaj bezbednosti informacionih sistema na kvalitet hotelskih usluga*, IX Međunarodni naučno-stručni simpozijum HORES, Zlatibor, nov. 2013., str. 380.

³⁸ Preuzeto sa <https://www.ftc.gov>

5.1.2. Kompjuterski rezervacioni sistemi

Činjenica da su GDS primarno razvijani za potrebe avio saobraćaja dovele su do potrebe za novim, savremenijim vidovima distribucije u hotelskoj industriji. Njihova rigidna struktura, nametnuta standardizacija i visoki troškovi posredovanja bili su razlozi da hoteli počnu sve više da se oslanjaju sopstvene rezervacione sisteme. U početku, hoteli i hotelski lanci počeli su da primaju rezervacije kroz centralne službe, što je kasnije dovelo do pojave CRS koji su mogli preneti mnogo više informacija od zastarelih GDS, i imali su mogućnost integrisanja u PMS.³⁹

CRS je centralni sistem u hotelskom preduzeću preko koga se primaju rezervacije. Obezbeđuje i alate za povećanje celokupnog broja rezervacija i prihoda. Osnovne funkcije sistema su:⁴⁰

- Rukovođenje svim vrstama rezervacija (grupne, individualne, poslovne), pregled raspoloživog smeštaja, izmena i otkazivanje, informisanje o načinu plaćanja i sl.
- Elektronska trgovina (*eCommerce*) – E-trgovina podrazumeva procese trgovine i prodaje, pre svega upotrebom interneta, što donosi brojne pogodnosti i za kupce i za prodavce. Kroz različite vidove elektronskog marketinga uslužna preduzeća informišu potencijalne korisnike i promovišu svoje proizvode i usluge. Sa druge strane, kupci putem interneta traže informacije, iskazuju svoje želje i naručuju koristeći kreditnu karticu.
- CRM (*Customer Relationship Management*) prikuplja i skladišti podatke o gostima (broj telefona, e-mail, istorija boravka, preferencije i sl.). Informacije dobijene kroz ove podatke mogu pomoći menadžmentu u donošenju odluka vezanim za poboljšavanje poslovnih odnosa sa gostima.
- Mogućnost povezivanja baze podataka hotela i GDS sistema, on-line turističkih agencija, ili tur operatora. Korisnici interneta i drugih mreža mogu u realnom vremenu napraviti, izmeniti ili otkazati rezervaciju.

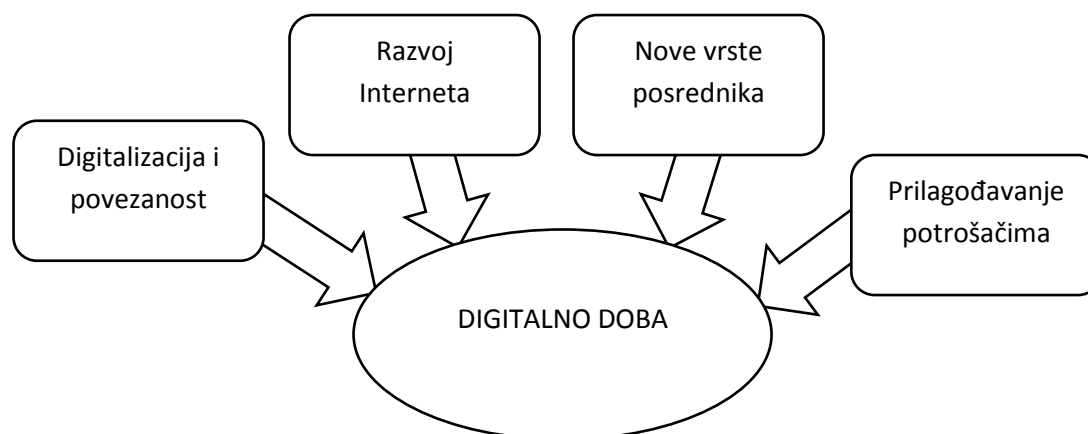
³⁹Walker J.R. *Introduction to Hospitality Management*, Prentice Hall, New Jersey, 2004., str. 718.

⁴⁰Prema Njeguš A., *Poslovni informacioni sistemi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012., str. 156.

5.1.3. Internet i društvene mreže u ostvarivanju satisfakcije potrošača

Internet je globalna kompjuterska mreža koja omogućava komunikaciju, veliku brzinu i dostupnost u sakupljanju i razmeni informacija. Razvoj interneta kao nove tehnologije imao je veliki uticaj na način poslovanja u turizmu i hotelijerstvu, stvorio je nova tržišta tražnje, modifikovao postojeća, stvorio istovremeno i nove, drugačije konkurente, otvorio veliki broj pitanja i povećao izazove upravljanja hotelskim poslovanjem. Biti i opstati na tržištu je danas nezamislivo bez postojanja na internetu, te se hoteli sve više se okreću plasmanu i prodaji usluga na ovaj način. Najveći broj hotelskih preduzeća ima svoju web prezentaciju, a gotovo da nema nijednog koji nije povezan na internet. U savremenom, digitalnom dobu razvoj interneta bio je prvi korak ka velikim promenama u turizmu koje su usledile (slika 8). Za hotele internet predstavlja novi vid prezentacije usluga koji je jednostavniji, jeftiniji i efikasniji od klasičnog - najviše putem kataloga turističkih agencija. Hoteli počinju da razvijaju sopstvene web-prezentacije, na kojima kroz tekst, slike i video zapise pružaju informacije o svojim kapacitetima i sadržaju. Pored multimedijalnog prikaza informacija, hoteli počinju da integrišu i sistem za direktno, on-line rezervisanje kapaciteta u web stranice, dodajući time još jedan kanal prodaje i promocije usluge. Smanjuju se troškovi, a kvalitet promocije se povećava. Razvojem nove tehnologije dobijaju nova sredstva za kreiranje željene slike u glavi potrošača. Internet takođe omogućava povezivanje sa on-line posrednicima i komunikaciju sa partnerima.

Slika 8. Snage koje oblikuju doba interneta



Izvor: Kotler F., Vong V., Sonders Dž, Armstrong G., (2008), Principi marketinga, Mate d.o.o.

U brojne prednosti koje je internet omogućava korisnicima turističkih usluga spadaju:

- **Mogućnost ocenjivanja kvaliteta.** Neke od najuticajnijih internet kompanija na kojima turisti mogu izneti svoje utiske i mišljenja kroz kvalitativne ili kvantitativne ocene su: booking.com, orbitz.com, travelocity.com, tripadvisor.com, trivago.com i drugi. Ocene i komentari na ovim servisima su transparentni. Hotel nema mogućnost da izmeni ili sakrije loše kritike, pa se ove ocene mogu smatrati približno realnom stanju stvari. Kvantitativna ocena se izražava na numeričkoj skali (1-10, 1-5), a na osnovu proseka ocena određenog broja kriterijuma (npr. higijena, lokacija, ljubaznost, sadržaj). Ove ocene su korisne u analizi celokupnog utiska potrošača, praćenju promena u ukupnom kvalitetu usluga (ili po pojedinim kriterijumima) i upoređivanju sa konkurencijom. Međutim, hotelska preduzeća moraju sa rezervom tumačiti ovako dobijene ocene, zbog moguće subjektivnosti ocenjivanja na numeričkoj skali, do koje dolazi zbog paušalnosti i različitog shvatanja vrednosti. Kvalitativna ocena je opisna ocena, neka vrsta bloga u kome gosti imaju mogućnost iznošenja utisaka, komentara, sugestija i slično. Ovakav vid ocenjivanja pruža jasniju sliku o zadovoljstvu ili izvoru nezadovoljstva, budući da su komentari personalizovani, autentični i sugestivni. Analizom kvalitativnih ocena sa internet servisa hoteli mogu dobiti značajne podatke o preferencijama svojih gostiju, jasniju sliku o dobrim i lošijim stranama svoje usluge. Istovremeno, pruža se mogućnost i da se odgovori na negativne kritike, i time ublaži ili otkloni nezadovoljstvo gosta. Prednosti za potrošače u analizi kvalitativnih ocena su jasne: reč je o tome da “potencijalni gosti više poverenja imaju u mišljenje *sebi sličnih i na neki način bliskijih kategorija gostiju* (mladi više veruju mladima, stariji starijima, porodice porodicama, itd.) nego u komercijalne hvalospeve koje hoteli pišu o sebi”.⁴¹
- **Upoređivanje.** koncentrisanost informacija na jednom mestu omogućila je da korisnik interneta na samo nekoliko “klikova” mišem ima ponudu na globalnom tržištu. Komparacija se može vršiti po više kriterijuma, a najčešći su: kvalitet usluge, sadržaji, lokacija, cena, ocene, itd. Upoređivanje odnosa cena-kvalitet potrošaču olakšava izbor najbolje opcije. Istovremeno hotel praćenjem ponude konkurenata može unaprediti ili prilagoditi svoju ponudu. Tako nastaju specijalizovani servisi koju olakšavaju poređenje i odabir hotela (TripAdvisor). Pružaju mogućnost odabira relevantnih kriterijuma za poređenje, te krajnji korisnik može mnogo brže da napravi izbor. Gost može uporediti hotele na željenoj destinaciji, na osnovu ranga među prikazanim hotelima. Ovakvi servisi su nezavisni, pa potrošači generalno veruju oceni i komentarima koje tu mogu pročitati.
- **Interakcija.** Dok samostalno pretražuju sajtove potrošači imaju povratne informacije u vezi sa rezervisanjem, naručivanjem ili kupovinom (npr. potvrda statusa

⁴¹Čomić Đ., Kalmić L., *Internet kao instrument globalnog monitoringa kvaliteta u hotelijerstvu*, Zbornik radova, “Hotelska kuća”, HORES, Beograd 2011., str. 162.

rezervacije). Takođe mogu ostaviti komentar u realnom vremenu i za kratko vreme dobiti odgovor. Putem foruma mogu interaktivno razmenjivati informacije u vezi sa specifičnim poljem interesovanja i sa drugim korisnicima interneta, razmenom utisaka, poređenjem doživljaja, postavljanjem pitanja ili fotografija i sl.

- **Dostupnost informacija.** Globalna i vremenska dostupnost informacija donosi mogućnost svakom korisniku interneta da pristupi mreži 24 časa dnevno sa bilo koje tačke na Zemlji. Uvid u slike, komentare, raspoloživost, ocene u svakom trenutku su vidljive bilo kom potencijalnom potrošaču. Slika dobijena koju potrošači stvore pre svoje odluke o poseti nekom hotelu mnogo je potpunija i preciznija od one koje mogu dobiti klasičnim sredstvima informisanja. Potrošači su svesni da su informacije koje su dobili putem interneta javne i transparentne, te ih smatraju verodostojnim.
- **Unapređenje kvaliteta promocije.** Prilikom kreiranja marketing strategije hotela na internetu polazne tačke treba da budu interesovanja, želje i potrebe potrošača. Kvalitet web prezentacije hotela utiče na zadovoljstvo potrošača. Osobine kvalitetne web prezentacije su jednostavnost upotrebe, tačnost i korisnost informacija, dobar odnos slike i teksta, kompletnost, dobra navigaciona struktura, estetika (kombinacija boja, kvalitet fotografija i snimaka). Kako ističe Dube, *“sajtovi hotela mogu biti uspešniji ukoliko pored vizuelnih elemenata sajtu dodaju senzualnost, emocionalnu i intelektualnu komponentu, što pozitivno utiče na zadovoljstvo potrošača.”*⁴²

Potencijalni individualni korisnici hotelskih usluga su se do pojave interneta u vezi sa rezervacijama obraćali hotelu direktno (telefonom ili poštom) ili su koristili turističke agencije kao posrednike, dok je danas *on-line* rezervacija hotelskih soba najrasprostranjeniji način bukiranja kapaciteta u hotelskoj industriji. Sa pojavom interneta razvili su se novi kanali prodaje hotelijerskih i turističkih usluga i smanjio broj klasičnih posrednika u prodaji. E-posrednici povezuju ponudu i tražnju, skraćuju vreme i proceduru rezervisanja i omogućuju turistima da samostalno organizuju putovanje bez posredstva klasične turističke agencije. Ove pogodnosti dovode do rastućeg broja potrošača koji svoje proizvode i usluge kupuju *on-line*. Takav dinamičan rast e-posrednika prati i njihovo preuzimanje velikog dela tržišta od tradicionalnih organizatora putovanja. Pored samih potrošača, i poslovni partneri (hoteli, rent-a-car agencije, avio-kompanije) počinju da izbegavaju turističke agencije. Veliki turoperator počinju da razvijaju sopstvenu *on-line* prodaju, avio-kompanije smanjuju proviziju koju su davale turističkim agencijama, fokusirajući se na prodaju karata preko sopstvenih sajtova. Takođe, ekspanzija low-cost kompanija čiji je deo tržišta prodaje karata danas preko 20%, doprinela je krizi u kojoj su se našle turističke agencije, jer ove kompanije svoje karte najvećim delom prodaju preko interneta.

⁴²Dube L., et al, *From Customer Value to Engineering Pleasurable Experiences in Real Life and On-line*, Cornell Hotel & Restaurant Administration Quaterly, Vol. 44, No 5-6, 2003., str124-130.

Vodeći američki GDS *Sabre* 1996. godine osniva prvu on-line turističku agenciju (Online Travel Agency, **OTA**) - *Travelocity.com*. To je bio prvi sajt na kome se pored prodaje avio-karata, nalazila i ponuda hotelskog smeštaja, aranžmana, rent-a-car agencija, kruzera i sl. Iste godine nastaje i *Expedia.com*, koju osniva američki gigant softverske industrije *Microsoft*. Dve godine kasnije, ovom tržištu priključuju se *Priceline.com*, *Lastminute.com*, *eBookers.com*, a potom i mnogi drugi. Trenutni lideri u e-posredovanju su **Priceline** i **Expedia**. Ove dve kompanije danas zauzimaju najveći udeo u prodaji hotelskog smeštaja putem interneta.



Expedia, trenutno najveća OTA danas ima preko 500.000 hotela u svojoj ponudi. U okviru Expedia Inc. grupe danas posluje nekoliko vodećih sajtova (brendova) koji se bave *on-line* prodajom turističkih usluga: *Expedia.com*, *Hotels.com*, *Orbitz*, *Trivago* i *Travelocity* i drugi.

Svojim korisnicima *Expedia* nudi paket aranžmana, rezervisanje i prodaju hotelskih kapaciteta i avio-karata, kruzera i sl. Pretraga je brza i efikasna, sa mnogo kriterijuma koji sužavaju rezultate pretrage. Uz ogromnu ponudu, uz svaki hotel postoji i detaljan opis sa slikama, recenzijama i ocenama, kao i raspoloživost i cene za traženi period. Ocene su od 1-5, a ocenjuju se po 4 kriterijuma: higijena, odnos zaposlenih, komfor i stanje hotela.

U okviru **Priceline Group** posluje ukupno 6 sajtova za posredovanje u prodaji turističkih usluga: *booking.com*, *priceline.com* -dve najpoznatije turističke agencije, *kayak.com* –servis za pretraživanje i poređenje cena smeštaja, *agoda.com* – turistička agencija koja je specijalizovana za pronalaženje najboljih cena, *rentalcars.com* – najveća *on-line* agencija za iznajmljivanje automobila i *opentable* – servis za restoransko rezervisanje.



Booking.com– jedan od najpoznatijih sajtova za on-line buking hotelskog smeštaja. Započeo je sa radom kao mala kompanija u Amsterdamu 1996. godine. 2000 godine spaja se sa

bookings-online, a 2005. sajt otkupljuje *Priceline* grupa za 133 miliona dolara a u okviru koje i danas posluje. Danas je *booking.com* jedna od vodećih agencija za prodaju hotelskog smeštaja, gde se rezerviše preko 1.000.000 noćenja dnevno. Sajt je dostupan na 40 jezika, a u svojoj ponudi sadrži 908 227 aktivnih smeštajnih objekata u 223 država i teritorija.⁴³ Posetiocu sajta, pored standardnih informacija (cena, lokacija, dostupnost), booking pruža uvid i u veliki broj drugih zanimljivih informacija. Opcija „pametna ponuda“ može biti vrlo korisna potencijalnom potrošaču pri odabiru smeštaja. Tako se prikazuju podaci o okupiranosti i prosečnoj ceni smeštaja na odabranoj destinaciji za određeni datum, poreklu i vremenu poslednje rezervacije, broju rezervacija tog dana i sl.

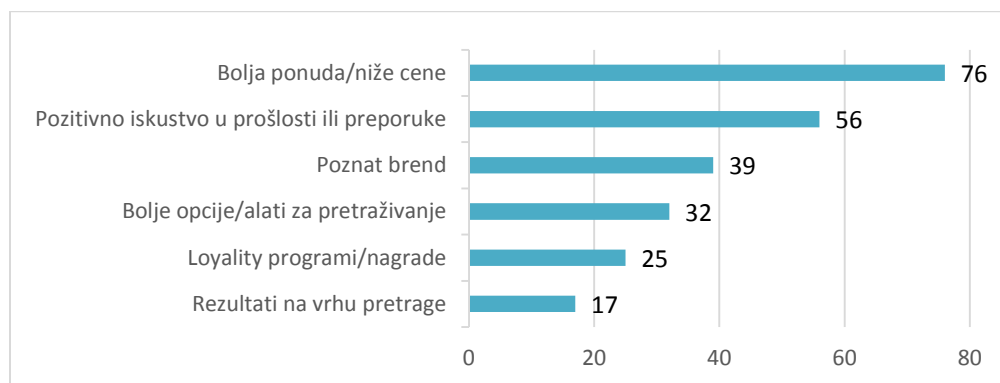
Ocenjivanje je na skali od 1-10, a ocenjuju se čistoća, lokacija, osoblje, udobnost, sadržaji, besplatan WiFi i odnos cena-kvalitet. Prosečna ocena je istaknuta pri pretrazi hotela uz opis za svaku vrednost na skali: (izvanredan, sjajan, veoma dobar, dobar itd.) Interesantan je način na koji se ističu sadržaji i pozitivno ocenjeni kriterijumi smeštaja – u kratkim crtama izvučenim iz statistike recenzija (slika 9).

Priceline.com – prvi sajt koji je sadržao sistem licitacije za avio karte i hotelski smeštaj. Pod imenom *Name your own price*, korisnici mogu sami da predlože cenu. U licitiranju hotelskih usluga sistem funkcioniše tako što potrošač odabere lokaciju, kategoriju smeštaja i cenu, i rezervacija se zaključuje nakon prihvatanja od strane hotela, bez prava otkaza. Ovakvim načinom rezervisanja gost ostvaruje veliku uštedu, ali ne može da bira smeštaj i njegovu preciznu lokaciju. Kasnije je dodat i tradicionalniji način rezervisanja *Express Deals* gde potrošači mogu videti cenu ali ne i koji je hotel u pitanju.

Za klasične turiste kao i poslovne putnike OTA su bez ikakve sumnje olakšale rezervisanje i organizovanje putovanja, omogućivši im pretraživanje kroz svoju ogromnu ponudu i poređenje cena. Razlozi zbog koji se potrošači opredeljuju za rezervisanje putem OTA su i njihova personalizovana ponuda, snažan uticaj komentara i ocena na sajtu, različiti vidovi podsticaja u vidu bonusa, popusta ili *last minute* ponuda, dobra „vidljivost“ prilikom pretrage (OTA izdvajaju ogromne sume kako bi rezultati pretrage sa njihovog sajta bili na 1. stranici pretraživača). U istraživanju koju je sproveo *Google* 2014. godine na pitanje koji su razlozi za odabir određenog *on-line* posrednika ispitanici su kao glavni razlog naveli niže cene i bolju ponudu (slika 10).

⁴³ Podaci sa sajta www.booking.com

Slika 9. Razlozi za odabir on-line posrednika



Izvor: Google Travel Study, Ipsos MediaCT, jun 2014.

Saradnja hotela i e-posrednika pozitivno utiče na efikasnost popunjavanja smeštajnih kapaciteta, operativne troškove poslovanja i cene smeštaja.

Hoteli prisustvom u ponudi OTA osim ukupnog, povećavaju i broj direktnih rezervacija. Potencijalni potrošači koriste on-line agencije za dobijanje informacija o hotelu, ali onda rezervišu smeštaj preko kanala koji direktno kontroliše hotel ili lanac kome pripada. Tako na primer, zabeležen je porast broja direktnih rezervacija je između 7.5% i 26% kada je hotel na listi ponude sajta *Expedia*. Ova pojava je poznata kao *billboard effect*.⁴⁴

Pored nebrojenih prednosti koje *on-line* agencije pružaju, njihova međusobna saradnja može doneti sa sobom negativne efekte na poslovanje hotela. Zbog toga što diktiraju visinu provizije, OTA imaju dominantan položaj u pregovoru sa hotelima. Takođe, hoteli gube direktnu vezu sa potencijalnim gostima, stapaju se u ogromne baze ponude OTA, gubeći svoj identitet.

Društvene mreže su servisi za deljenje fotografija, video sadržaja, lokacija i statusa preko interneta. Sa napretkom tehnologije postaju sve veći deo svakodnevnog života. U turizmu i hotelijerstvu, društvene mreže su i dalje relativno novija pojava koja je u ekspanziji. Na njima korisnici mogu proširivati svoja znanja i stvarati nove veze. Ljudi generalno svojim aktivnostima kreiraju sliku kakvu žele da predstavljaju drugima. Kačenjem slika sa putovanja, prijavljivanjem (*check-in*) na destinaciji ili preporučavanjem nekog događaja, turisti stvaraju želju za putovanjem kod drugih korisnika. Osim same želje za putovanjem i avanturom, često se javlja i želja za dokazivanjem u društvu. Danas će većina turista fotografiju zanimljivog događaja sa putovanja

⁴⁴Anderson, C., *The billboard effect: Online travel agent impact on non-OTA reservation volume* [Electronic article]. *Cornell Hospitality Report* 2009, 9(16), 6-9.

ili sebe na atraktivnoj lokaciji objaviti na društvenoj mreži. Tako su društvene mreže vremenom postale i medij na kome ljudi traže društvenu prihvaćenost. Ukoliko nemaju dovoljno informacija za donošenje samostalne odluke, potrošači imaju tendenciju ka traženju potvrde kroz mišljenja prijatelja, porodice ili nepoznatih lica. Najbolja „potvrda“ za potrošače je kada je dobiju od izvora kome veruju.⁴⁵ Tako društvene mreže u velikoj meri utiču na mišljenje i odluku budućih potrošača i s toga se ne smeju zanemariti u strategijama promocije turističkih preduzeća. Hotelijeri su ubrzo prepoznali njihov potencijal za unapređivanje odnosa sa gostima i uvećavanje prihoda.

Način na koji se potrošači informišu i kome veruju se pojavom društvenih mreža menja iz korena. Potrošači koriste društvene mreže pre, u toku i posle putovanja deleći svoje dobre i loše utiske sa drugim korisnicima. S obzirom da čak 92% potrošača pri planiranju putovanja⁴⁶ pre svega veruje ličnoj preporuci (*word-of-mouth*), većina hotela se oslanja na pozitivnu usmenu propagandu i preporuke gostiju. Činjenica da potencijalni potrošači više cene ono što trenutni gosti imaju da kažu o poslovanju od propagande hotela, pokazuje koliko je ovaj komunikacije postao bitan. Razmene mišljenja i utisaka o putovanjima su veoma rasprostranjene na društvenim mrežama, pa tako potrošači osim preporuka porodice i prijatelja sve više veruju svedočenjima potpunih stranaca. Danas se na društvenim mrežama promoviše i kultura putovanja.

Sadržaj na društvenim mrežama je mahom kreiran od njihovih korisnika, i ne može se tretirati na isti način kao klasično reklamiranje. Uspešna kampanja na društvenoj mreži zahteva aktivno i smisleno učestvovanje, autentičnost, iskrenost i posvećenost. Cilj investiranja i prisustva hotela na društvenim mrežama bi trebao biti otvaranje novih vidova komunikacije i stvaranje dugoročnih odnosa sa potencijalnim gostima.⁴⁷

Društvene mreže su odlični alati za identifikovanje i sticanje konkurentske prednosti. Jedan su od najpopularnijih vidova informisanja jer uključuju korisnike, podstiču ih da budu aktivni u izražavanju zadovoljstva ili nezadovoljstva i da komuniciraju sa drugim korisnicima. Hotelska preduzeća tako u svojim rukama imaju moćno marketing sredstvo, jer upravo je u njihovom interesu da navedu goste da diskutuju i izraze svoje mišljenje kroz recenzije, žalbe i sugestije. Time gosti daju povratnu informaciju hotelskom preduzeću. Menadžment hotela svojom odgovarajućom i pravovremenom akcijom može uticati na stvaranje novih i ojačavanje postojećih veza sa potrošačima. Time se takođe ojačava reputacija brenda i povećava broj

⁴⁵Lim W., *The Effects of social media networks in the hospitality industry*, UNLV Theses/Dissertations/Professional Papers/ Capstones, 2010., str 4.

⁴⁶<http://www.nielsen.com/id/en/press-room/2015/WORD-OF-MOUTH-RECOMMENDATIONS-REMAIN-THE-MOST-CREDIBLE.html>

⁴⁷Bjelić M., *Social Media, Tourism and Hospitality*, Hotel Link 21-22, Beograd 2013., str. 149.

zadovoljnih i lojalnih gostiju. Zbog toga što su lojalni potrošači ključni u sticanju konkurentske prednosti u hotelskoj industriji, za upotrebu društvenih mreža u upravljanju odnosima sa gostima (*Guest Relations Management*) i upravljanje reputacijom (*Reputation Management*) može se reći da je postala neizostavan deo poslovanja uspešnih hotelskih preduzeća.

Način na koji društvene mreže funkcionišu daju hotelima mnoge mogućnosti koje ranije nisu imali. Direktna i personalna komunikacija je veoma važna u slučaju greške ili negativnog iskustva gosta, pa tako društvene mreže daju šansu hotelskom preduzeću da situaciju popravi ili da čak ode korak dalje i okrene je u svoju korist. U marketing strategiji na internetu bi danas trebalo da obuhvati korišćenje nekoliko društvenih mreža. Neke od najvažnijih i najuticajnijih mreža u hotelskoj industriji su Facebook, Instagram, Tripadvisor i Twitter.



Facebook(u daljem tekstu fejsbuk)—najmasovnija društvena mreža sa preko 1.5 milijardi aktivnih korisnika na mesečnom nivou. Veoma je moćno sredstvo u marketing strategiji i komunikaciji sa potrošačima. Fejsbuk je društvena mreža na kojoj poslovni profili nisu dozvoljeni, te se u poslovne svrhe pravilno koristi kreiranjem stranice (*fan page*). Upravljanje stranicom na profesionalan način je neophodno u uspešnoj marketing strategiji. Kvalitetan sadržaj privlači nove fanove i sviđanja (*fb likes*), što stvara širok auditorijum kojem je moguće plasirati slike, video snimke, ponude, različite podsticaje (nagradne igre, akcije popuste) itd. Povratne informacije potrošača je poželjno osluškivati čitanjem komentara ili kreiranjem glasanja (*facebook poll*). Interesujući se i uvažavajući mišljenje svojih potrošača, hotel stvara jake veze i bazu „pravih“ pratilaca. Od kvantiteta tj. broja korisnika koji prate stranicu bitniji je kvalitet – ili struktura onih koji je prate. Tako, na primer, bez obzira na broj sviđanja na stranici, hotelsko preduzeće neće prodati više noćenja ukoliko je njihova publika na stranici „pogrešna“. Izostanak potrošača u realnom svetu, a veliki broj pratilaca na fejsbuku ukazuje na lošu ili nepostojeću strategiju ciljanja segmenta tržišta (*targeting*). Fejsbuk kao plaćenu opciju nudi biranje ciljnog segmenta koji se može odnositi na godine starosti, lokaciju, pol i drugo. Odgovarajućim izborom ciljanog segmenta u kombinaciji sa pravilnom kampanjom (zanimljivim objavama, kvalitetnim slikama, interakcijom sa fanovima), uspešna promocija na fejsbuku proširiće bazu potrošača privrženih brendu, izgraditi reputaciju brenda i tako doprineti finansijskoj dobiti.



Instagram –društvena mreža na kojoj korisnici kače slike i kratke video zapise. Po broju korisnika, Instagram je nedavno prestigao Tviter sa preko 400 miliona korisnika. Ova društvena mreža prevashodno je namenjena upotrebi na prenosivim pametnim uređajima – najbrže rastućem segmentu internet korisnika. Korišćenjem tarabe ispred reči(*hashtag-a*) korisnici instagrama mogu identifikovati ključne reči u svojim objavama koje se indeksiraju u pretrazi. S obzirom da na ovoj društvenoj mreži, sem kratkih komentara koji idu uz objave nema teksta, akcenat je na kvalitetu, originalnosti i zanimljivosti fotografija ili video

zapisa. Uprkos današnjem konstantnom rastu broja korisnika koji internetu pristupaju putem prenosivih uređaja, Instagram u hotelskoj industriji nije naišao na masovnu primenu. U istraživanju *Yesmail*-a agencije za digitalne marketing usluge, koje je obuhvatilo 2000 brendova, samo 30.8% hotelskih preduzeća su koristila instagram.⁴⁸



Twitter (u daljem tekstu Tviter) –poput fejsbuka, na tviter se mogu kačiti objave u vidu slike, video zapisa ili teksta. Razlika je u tome što su na ovoj društvenoj mreži slike i video zapisi manje vidljivi, a u prvi plan stavljaju se tekstualne objave. Umesto prijateljstava na fejsbuku, na tviteru postoji opcija *follow* tj. praćenje. Početnu stranu ili *timeline* čine hronološki ili po važnosti poredane objave korisnika koje pratimo. Statusi ili tuitovi su ograničeni na 140 karaktera što navodi korisnike da informacije dele na jednostavan način i direktno. Uticaj tvitera razlikuje se u poređenju sa drugim društvenim mrežama, pa tako uticajni korisnici tvitera mogu promeniti mišljenje ili sugerisati na neku akciju veliki broj drugih korisnika. Samo jedan pozitivan ili negativan status uticajnog korisnika tvitera može prilično uticati na reputaciju hotela ili brenda.

Poslovni profili na tviteru su dozvoljeni, te je ova društvena mreža odličan alat za komunikaciju hotela sa gostima u realnom vremenu. Strogo formalni karakter u obraćanju na tviteru generalno nije uobičajen, a ni preporučljiv, naročito u delatnosti turizma gde je akcenat na zabavi, razonodi ili odmoru. Za dobru marketing strategiju na tviteru bitno je otvorena i direktna komunikacija, aktivno učestvovanje na mreži i usredsređenost na temu. Takođe, poželjno je ne preterivati sa promocijom. Više korisnih informacija od same promocije činiće *timeline* hotela zanimljivijim korisnicima tvitera.



TripAdvisor (u daljem tekstu Tripadvajzor) –servis namenjen putnicima i turistima sa mnogim elementima društvenih mreža. Jedan je od prvih sajtova vezanih za oblast turizma čiji je sadržaj kreiran primarno od strane korisnika. U današnjem turističkom okruženju pokazalo se da kod donošenja odluke potrošači najviše veruju mišljenju drugih potrošača. Tripadvajzor kao izvor mišljenja, saveta i korisnih informacija ima dominantnu ulogu na internetu, sa 350 miliona recenzija i 6.5 miliona smeštajnih objekata.⁴⁹ Na Tripadvajzoru korisnici dele svoje utiske sa putovanja, ocenjuju destinacije, hotele, restorane, atraktivnosti i sl. Ocene su na skali od 1 do 5 uz opis svake vrednosti (5-*Excellent* 4-*Very good* 3-*Good* 2-*Poor* 1-*Terrible*). Pretraga na sajtu je veoma napredna, a komentari i ocene se indeksiraju na stranicama Google-a što ih čini veoma “vidljivim”. Ocene na sajtu Tripadvajzor nisu plaćene,

⁴⁸<http://www.yesmail.com/who-we-are/news-and-events/news/research-less-one-quarter-brands-utilize-instagram-despite-it-being>

⁴⁹Podaci sa sajta www.tripadvisor.com, maj 2016.

nemaju propagandni karakter i hoteli ih ne mogu naknadno brisati ili menjati,⁵⁰ te u velikoj meri utiču na donošenje odluke budućih turista. Recenzije i ocene koje neki hotel ima na Tripadvajzoru jedan su od najrealnijih pokazatelja uspešnosti celokupnog poslovanja hotela. Uspešna hotelska preduzeća shvataju da će se utisak koji gosti stižu tokom boravka vremenom neminovno odraziti na prosečnu ocenu. Zbog toga, neophodno je poklanjanje pažnje svakom gostu, bilo da je reč o pohvalama ili kritikama. Adekvatno rešavanje žalbi, koje će gosti neretko podnositi u obliku komentara odaje utisak profesionalnosti i posvećenosti kreiranju usluge visokog kvaliteta. Procene su da povećanje ukupne ocene korisnika za 1 poen (na skali od 1-5) omogućuje hotelskom preduzeću povećanje cene za 11.2% bez smanjene šanse da će prodati sobu na tržištu.⁵¹ Svako ko ima pristup internetu može oceniti neki smeštajni objekat na Tripadvajzoru. Nije neophodno ni da korisnik ima verifikovan boravak da bi ostavio komentar, te se postavlja pitanje autentičnosti. Kako borba na tržištu postaje sve intenzivnija, ne biraju se ni sredstva za postizanje konkurentске prednosti. Danas postoje i specijalizovane agencije koje se za malu novčanu nadoknadu bave objavljivanjem izmišljenih utisaka, nanoseći štetu konkurentima ili veštački podižući reputaciju konkretnog hotela. Plaćene i lažne recenzije ostaju jedan od najvećih problema, uprkos velikim naporima koje Tripadvajzor ulaže da ih spreči.

⁵⁰Osim u slučaju prijave lažne recenzije koju hotel može podneti Tripadvajzoru, koji će dalje razmotriti autentičnost.

⁵¹Anderson, C., The impact of social media on lodging performance, Cornell Hospitality Report, 2012., str.11.

6. STUDIJA SLUČAJA/ISTRAŽIVAČKI RAD: HOTEL FALKENSTEINER, BEOGRAD – Uloga ljudskih resursa i informaciono-komunikacione tehnologije u isporuci usluga



Nastanak lanca hotela Falkensteiner vezuje se za 1957. godinu kada su braćni par Marija i Jozef Falkensteiner osnovali mali porodični hotel sa 7 soba u Južnom Tirolu. Vremenom se poslovanje širilo, spajanjem sa hotelom u Beču i Karintiji. Vremenom se delatnost širila i na druge oblasti turizma, pa je tako osnovana i turistička konstalting grupa *Michael & Partner*. Dalje širenje se nastavlja ka Istočnoj Evropi, najpre u Hrvatskoj, zatim u Češkoj, Slovačkoj i Srbiji. Trenutno se u okviru lanca nalazi 33 hotela različitih kategorija i sadržaja: poslovni hoteli u gradovima, resort objekti na moru, spa hoteli, ski centri. Takođe, u ponudi su sadržaji i programi, koji odgovaraju različitim segmentima potrošača, kao što su golf tereni i kapaciteti za ostale sportske aktivnosti, hoteli koji nude ishranu bez glutena, terapijske tretmane, pakete za romantične parove, *pet-friendly* hoteli itd.

Korporativna kultura hotela Falkensteiner se zasniva na građenju vrednosti kao što su tradicija, inovativnost, fokusiranost na ljude, dinamičnost, porodične vrednosti, stremljenje ka boljim rezultatima, održivost i dr. Moto lanca je "*Welcome Home!*" čime se teži ka kreiranju osećaja sigurnosti, pripadnosti, i opuštenosti kod gostiju. U svojoj poslovnoj politici, kompanija Falkensteiner teži da u svoje hotele oplemeni kućnom atmosferom i udobnošću, bilo da je reč o porodičnim ili poslovnim hotelima. Zaposleni svojim zalaganjem doprinose kreiranju ovakve atmosfere i održavanju duha kvaliteta koji prožima celu organizaciju. Vrednosti koje se promovišu gostima su naznačene kao *Welcome statements*, a zaposlenima *Home Spirits*. U svojoj poslovnoj strategiji Falkensteiner brend se opredeljuje ka širokom spektru potrošača. Tako se u ponudi lanca nalazi više vrsta hotela koji imaju različite ciljne grupe, i prema tome kreiran asortiman usluga, prilagođen enterijer i eksterijer, lokaciju i sl.



Falkensteiner *Premium Collection* - premium brend u okviru lanca koji obuhvata 5 hotela najviše kategorije, (5*) , koji su namenjeni turistima sa najsofisticiranijim zahtevima. Reč je o luksuznim objektima na najatraktivnijim lokacijama i sa vrhunskom uslugom. Logo premium brenda je drugačije boje od standardnog, što odražava težnju da se imidž premium brenda diferencira i dodatno naglasi visoka klasa ekskluzivnih elitnih hotela.

Family hotels – hoteli koji pružaju usluge dominantno namenjene porodicama sa decom. To su uglavnom hoteli na alpskim ski-centrima, ili na obali Jadranskog mora. Dodatne usluge prate želje i potrebe ovog segmenta potrošača, najčešće su to organizovane aktivnosti u prirodi, biciklizam, ronjenje, plivanje, programi animacije za decu itd.

Wellness & Spa – hoteli čija ponuda je zasnovana na uslugama vezanim za opuštanje, relaksaciju, zdrav život, postizanje mentalne i fizičke ravnoteže i medicinske terapije. Arhitektura ovih hotela je prilagođena lokalnom ambijentu, nameni hotela i svojom estetikom se uklapa u pejzaž. Neke od usluga koje se nude u *wellness&spa* hotelima su kupanje u spoljašnjim toplim bazenima u zimskim uslovima, kupanje u mineralnim izvorima, joga, turska kupatila, masaže u atraktivnim spa centrima, razni tretmani lica i tela i sl. U okviru ove grupe izdvojena su 3 hotela koja uz klasične spa usluge nude i medicinske terapije, lečenje i oporavak gostiju.

City&culture – hoteli u gradskim sredinama koji su otvoreni tokom cele godine, odlikuje ih dobra lokacija, savremenija arhitektonska rešenja i usluga mahom prilagođena poslovnim i korporativnim turistima, čiji je boravak kraći. Poslovni gosti imaju specifične zahteve i potrebe, kao što su: dobro opremljene konferencijske sale, pristup internetu velike brzine, ekspresan *check-in* i *check-out*, dobru saobraćajnu vezu sa aerodromom, usluge vešeraja, parkinga i slično. Pored ovih gostiju, česti su i turisti koji dolaze grupno ili individualno čiji je cilj posete obilazak kulturno-istorijskih znamenitosti, prisustvo na različitim manifestacijama zabavnog ili sportskog karaktera ili šoping.

Pored navedenih, postoji još nekoliko vrsta Falkensteiner hotela namenjenim određenim, posebnim segmentima potrošača – *Golf hotels* (namenjeni golferima), *Dog friendly* (hoteli koji dozvoljavaju boravak gostiju koji putuju sa kućnim ljubimcima), *Gluten free* (specijalizovana ponuda ishrane sa dijetetskim menijem), *Motorcycling*, *Skiing and winter* itd. Podrazumeva se da određeni hotel iz lanca može istovremeno biti pogodan različitim segmentima potrošača, tako na primer *Wellness&spa* hotel može biti *Pet Friendly* ili *Gluten free*, a *City&culture* hotel može imati izvanredne uslove za boravak porodica sa decom.



Kao deo svog *loyalty* programa, lanac hotela Falkensteiner nudi mnoge pogodnosti. Gosti sa statusom *Blue spirit* dobijaju 25€ poklon vaučer prilikom prijavljivanja u hotel, 5% popusta na sve usluge, razni bonusi itd. Najvernijim gostima hotel upućuje pozivnicu za učlanjenje u ekskluzivni *Gold spirit* klub koji im omogućuje mnoštvo beneficija: VIP status u svim hotelima iz lanca, besplatni upgrade u bolju, delux sobu prilikom svakog boravka, poklon dobrodošlice, ranije prijavljivanje i kasnije odjavljivanje, 10% popusta na sve usluge i dr. Status *Gold spirit* stiču gosti sa ostvarenih 20 noćenja u periodu od 2 godine ili ukupnom potrošnjom u svim hotelima koja je

veća od 5000€. Nagrađivanjem lojalnih potrošača stvara se uzajamno poverenje, baza zadovoljnih potrošača koji šire pozitivnu usmenu propagandu. Lanac Hotela Falkensteiner je partner avio kompanije Lufthansa u okviru programa *Miles and More*. Članovi ovog programa skupljaju pređene milje svakim svojim letom i ostvaruju pravo na razne benefite koje im nudi Lufthansa. Sa svakim boravkom u standardnim sobama u Falkensteiner-u članovi *Miles and More* kluba dobijaju 500 milja, a boravkom u apartmanima dobijaju 500 milja po noći.

Hotel Falkensteiner Beograd je gradski hotel orjentisan prvenstveno prema poslovnim gostima. Lokacijski je smešten na Novom Beogradu, u neposrednoj blizini mnogih poslovnih i tržnih centara. Njegova lokacija omogućava dobru saobraćajnu povezanost sa aerodromom "Nikola Tesla", od kog je udaljen 15km i do kog se stiže preko auto-puta zaobilaženjem velikog dela svakodnevne gradske gužve.

Falkensteiner Beograd počeo je sa radom u decembru 2012. godine. Arhitektonski je modernog dizajna, kako enterijera tako i eksterijera. Hotel raspolaže sa 170 smeštajnih jedinica, u okviru kojih se nalazi 14 junior i 1 senior apartman. Takođe, u okviru hotela nalazi se restoran, bar, spa i fitnes centar sa panoramskim pogledom na grad, 7 kongresnih i 1 svečana sala. Sale su prostrane i prilagodljive raznim namenama, kako poslovnim (konferencije, sastanci, predavanja), tako i drugim drugim događajima kao što su proslave rođendana, venčanja, matura i sl. Usluga je na bazi noćenja sa doručkom.

6.1. Analiza satisfakcije potrošača – anketno istraživanje

Opis istraživanja: istraživanje je obavljeno u periodu od februara do jula 2016. godine u hotelu Falkensteiner Beograd. Autor je koristio već postojeće anketne listiće kreirane od strane menadžmenta hotela, obradio prikupljene podatke i izvukao određene zaključke u svrhu ovog rada. Gosti su zamoljeni da popune upitnike na recepciji ili u svojim sobama.

Predmet istraživanja je stepen zadovoljstva gostiju pojedinim aspektima usluge.

Tehnika istraživanja je anketiranje. Za eksperimentalno istraživanje korišćen je specijalni anketni upitnik koji je formirao menadžment hotela i koji se sastoji od 10 pitanja: jedno o celokupnom zadovoljstvu i 9 pitanja o pojedinim aspektima usluge. Na pitanja se odgovara ocenjivanjem na skali **1-7** (1-vrlo zadovoljan, 7-nezadovoljan). Upitnik je bio na nemačkom, engleskom, italijanskom i srpskom jeziku (anketa o zadovoljstvu gostiju – slika 10.)

Slika 10. Anketa o zadovoljstvu gostiju

LA VOSTRA OPINIONE É PER NOI MOLTO IMPORTANTE! / VAŠE MIŠLJENJE NAM JE VAŽNO!

Gentile ospite! / Poštovani/a gospodine/gospodo!
 La preghiamo di dedicarci solo alcuni minuti per una breve valutazione delle nostre prestazioni. Siamo molto lieti di ricevere i Suoi suggerimenti e le Sue proposte di miglioramento. / Molimo Vas da odvojite nekoliko minuta vremena za kratku ocenu naših usluga. Radujemo se Vašem podsticaju i predlozima za poboljšanja.

	molto soddisfatto vrlo zadovoljan/na		così così delimicno zadovoljan/na		non soddisfatto nezadovoljan/na		
	1	2	3	4	5	6	7
In che misura l'ha soddisfatta il Suo soggiorno nel nostro hotel? <i>Koliko ste zadovoljni boravkom u našem hotelu?</i>							
Che valutazione dà ai seguenti ambiti? / Kako biste ocenili naše usluge?							
Servizio alla reception / <i>Prijem na recepciji</i>	1	2	3	4	5	6	7
Buffet di prima colazione / <i>Doručak</i>	1	2	3	4	5	6	7
Gastronomia la sera / <i>Večera</i>	1	2	3	4	5	6	7
Offerta al bar / <i>Ponuda bara</i>	1	2	3	4	5	6	7
Offerte per i bambini / <i>Ponuda za decu</i>	1	2	3	4	5	6	7
Offerte Wellness / <i>Wellness ponuda</i>	1	2	3	4	5	6	7
Ambiente / <i>Ambijent</i>	1	2	3	4	5	6	7
Grado di pulizia / <i>Čistoća</i>	1	2	3	4	5	6	7
Rapporto qualità-prezzo / <i>Odnos cena-usluga</i>	1	2	3	4	5	6	7
Suggerimenti e osservazioni / <i>Predlozi i primedbe:</i>							
Se ci sono sfuggiti dei difetti nella Sua camera vi preghiamo di indicarcelo qui di seguito: <i>Ukoliko smo prevideli propuste u Vašoj sobi, molimo zabeležite ih ovde:</i>							
Nr. camera: / <i>Broj sobe:</i> Data: / <i>Datum:</i>							
Grazie di cuore per la Sua collaborazione! La preghiamo di consegnare il questionario alla reception. Siamo molto lieti di darle presto il nostro benvenuto nel nostro hotel! / <i>Zahvaljujemo Vam se na izdvojenom vremenu. Molimo Vas da ovaj upitnik predate na recepciji. Biće nam zadovoljstvo da Vas ponovo ugostimo u našem hotelu!</i>							



FALKENSTEINER
Hotels & Residences

Welcome Home!

Cilj istraživanja je da se utvrdi u kojoj meri su gosti hotela zadovoljni ili ne pojedinim delovima usluge kao i ukupnom uslugom tokom boravka u hotelu Falkensteiner.

Rezultati istraživanja:

Distribuirano je ukupno 220 anketnih upitnika. Upitnik je popunilo 172 gostiju to jest 78%. Podatke je prikupio i analizirao autor rada. U tabeli 2. prikazane su prosečne vrednosti ocena gostiju za pojedine aspekte usluge, kao i za ukupno zadovoljstvo. U prvom redu, broj u zagradi ispod meseca predstavlja broj ispitanika koji su popunili upitnik u tom mesecu. U krajnjoj desnoj koloni su ukupne prosečne vrednosti istraživanja kao i ukupan broj ispitanika koji su popunili anketni upitnik. Prosečna ocena pojedinih aspekata usluge je 1.32, što se može uzeti kao apsolutna prosečna vrednost ocena usluge. Radi prikaza vrednosti koje su ispod proseka, ta polja u tabeli su obojena žutom bojom (iznad 1.32), a ekstremne vrednosti (prosečne ocene više od 2) obojena su crvenom bojom.

Tabela 2. Prosečne ocene gostiju po mesecima i po aspektima usluge

Service / Usluga	FEB (26)	MAR (32)	APR (33)	MAJ (40)	JUN (23)	JUL (18)	Σ (172)
Reception services / Usluge na recepciji	1.24	1.28	1.06	1.25	1.22	1.44	1.25
Breakfast buffet / Doručak	1.29	1.39	1.24	1.15	1.1	1.11	1.21
Food and drinks in the evening / Večera	1.71	1.53	1.13	1.3	1.08	1.29	1.34
Bar selection / Ponuda bara	1.59	1.65	1.21	1.3	1.13	1.43	1.39
Offering for children / Ponuda za decu	2.38	1.83	1.1	1.5	1.29	1.8	1.61
Wellness facilities / Wellness ponuda	1.75	2.08	1.17	1.5	1.27	1.11	1.48
Atmosphere / Ambijent	1.21	1.35	1.27	1.16	1.1	1.11	1.2
Cleanliness / Čistoća	1.12	1.13	1.12	1.08	1.05	1.06	1.09
Value for money / Odnos cena-usluga	1.5	1.74	1.37	1.28	1.28	1.58	1.46
How satisfied were you during your stay at our hotel? / Koliko ste zadovoljni boravkom u našem hotelu?	1.06	1.19	1.19	1.16	1.18	1.44	1.2
Prosečna ocena po mesecima	1.48	1.52	1.19	1.27	1.17	1.34	1.32

Na osnovu analize kvantitativnih rezultata istraživanja mogu se izvesti pojedini kvalitativni zaključci. Prosečne ocene svih aspekata usluge, kao i ukupnog zadovoljstva gostiju su generalno visoke. Najniže ocene imaju ponuda za decu i wellness ponuda sa prosečnim ocenama za šestomesečni period od 1.61 i 1.48. Ostali aspekti usluge su ocenjeni iznad proseka, uz veoma male varijacije u periodu istraživanja.

Po mesecima, najniže ocene u proseku su bile u februaru i martu, gde su gosti nešto nižim ocenama ocenili večeru, ponudu bara kao i odnos cene i usluge.

Gosti su na karticama imali i mogućnost da napišu sugestije i komentare. Od 172 popunjena anketna upitnika 72 kartice su sadržale neki pismeni komentar (pohvale ili primedbe). Svi prikupljeni komentari prikazani su u tabeli 3. Analizom komentara kao i neposrednim iskustvom (kroz usmene žalbe) radom na recepciji hotela Falkensteiner izvedeni su zaključci o najčešćim primedbama i pohvalama. Najčešće primedbe odnosile su se na: ključ-kartice, nedostatak bazena, broj bade-mantila i temperaturu u sobi. Visoke ocene i mnoge pohvale na račun ljubaznosti i uslužnosti osoblja, pokazuju da je Hotel Falkensteiner Beograd na dobrom putu u kreiranju imidža domaće, kućne atmosfere. Takođe, veliki broj pohvala odnosilo se na ponudu doručka, koji hotel ističe u svojim promotivnim aktivnostima.

Tabela 3. Pohvale, primedbe i sugestije gostiju.

Pohvale		Primedbe i sugestije	
02.02.	Super ste!	01.02.	More French + Italian wines in the bar, more beers weiss
19.02.	Best hotel in Belgrade :)	05.02.	Zamenite slatkiš u sobi zelenom jabukom :) Zdravije je!
08.03.	Filip at the Front Desk is fantastically helpful.	06.02.	TV controller not working very well.
17.03.	Thanks!	14.02.	To have kids corner with some toys
17.03.	Breakfast is excellent!	15.02.	All the staff simpathy was overwelming!
17.03.	Hotel staf is great! Osoblje je fenomenalno!	21.02.	U ponudu TV programa ubaciti RTRS - javni servis Republike Srpske!
20.03.	Odlična usluga	28.02.	The room was quite warm and it was not possible to get it colder.
27.03.	Sve je savršeno kao i u ostalim vašim hotelima.	30.02.	Ukoliko ste u mogućnosti treba vam bazen pokriveni
April	Sve je odlično	31.02.	Bazen fali
April	Great stay! Very clean room, very good food, great staff!!	14.03.	Music in spa is too loud!! Too dynamic also!
09.04.	Sve pohvale! 10+++!	18.03.	Breakfast - offering tea, coffe - prompt. Without guarancy for big company guests.
19.04.	Great experience - as usual. Front desk staff is fantastic.	17.03.	Licht im bad defekt, alarm um 2:30 in der fruh!
April	I class	17.03.	Technical alarm problem should be cared.
15.05.	Top hotel!	17.03.	Beds are too soft.
05.05.	Always excellent	22.03.	Tuš je klimav, tuš kabina propušta vodu.
maj	Thanks!	april	Refrigrator was loud in the night
08.06.	Best place to stay in Belgrade	april	Would be great to have a hair dryer + coffee pouds + boiler
08.06.	Hvala na torti, predивно! :)	07.04.	Not needed based on very satisfied ranking
09.06.	:) Great cookie! :) Everthing was wonderful - Thank you for your patience + support! Caroline	01.04.	Previše je toplo ispod pokrivača. Obroci sadrže dosta mesa a malo povrća.
06.06.	Keine, alles perfekt	21.04.	Papuče sobne i bade-mantil
jun	Great hotel!	25.04.	U sobi ostaviti i neku brošuru o BG-u.
26.06.	Nice hotel	15.05.	Ventilation funktion?
jul	Perfekt!	22.05.	Loše su magnetne kartice, brzo se razmagnetišu
15.07.	Gemütlich und super (<i>udoban i super</i>)	22.05.	Kartice se brzo razmagnetišu
11.07.	Very friendly staff, especially Aleksandra & Aleksandar at the breakfast buffet	31.05.	A small lamp in the toilet at night. Wall plan facing the left side behind the toilet is out of plan
		31.05.	Increase towels in bathroom
		12.06.	The water is running out of the shower cabin (use silicone)
		23.06.	Bazen
		05.07.	City map, more city info
		11.07.	Nemogućnost da se otvori prozor
		15.07.	Označiti svinjsku hranu (odvojiti)

6.2. Uloga Informacionih tehnologija

U svrhe upravljanja imovinom u hotelu Falkensteiner Beograd koristi se nemački softverski sistem Protel. Ovaj softver se koristi u 11.000 hotela u preko 80 zemalja sveta. TFE Hotels, Movenpick, Best Western Premier, Emirates Hotels and Resorts neki su od hotelskih lanaca koji koriste Protel. Omogućuje povezivanje sa CRS, sajtom hotela ili *on-line* agencijama (sistem je direktno povezan sa preko 100 OTA). Povezan je i sa internet distributivnim sistemima (IDS). Komunikacija se obavlja dvosmerno, sistem šalje informacije o raspoloživosti i ceni u realnom vremenu, a prima informacije o rezervaciji ili lične podatke gosta. (slika 11.). U svakom trenutku se može videti raspoloživost, za bilo koji period. Program je osim individualnih pogodan i za obradu grupnih rezervacija, objedinjavanjem više računa gostiju u jedan (*Group Master*). Rezultati prodaje i marketinga se mogu unapred planirati, pratiti i analizirati. Analizom pojedinačnih ili grupnih izveštaja menadžment može dobiti značajne strategijske informacije. Još neki od alata koje Protel nudi za hotelsko poslovanje su Protel *Survey*, (alat koji omogućava olakšano kreiranje anketa gostiju i njihovu analizu), Protel *Messenger* (servis za automatizovano slanje sms poruka ili mailova po određenom kriterijumu velikom broju gostiju ili zaposlenima), iOS/Android mobilna aplikacija (aplikacija namenjena prenosivim pametnim uređajima povezana sa centralnom bazom podataka - omogućuje pregled izveštaja, dostupnosti, informacije o smeštaju itd.), Protel *Housekeeping* (interfejs namenjen korišćenju u službi domaćinstva, omogućuje promenu statusa sobe u realnom vremenu, unošenje objekata u evidenciju izgubljeno-nađeno i sl.)

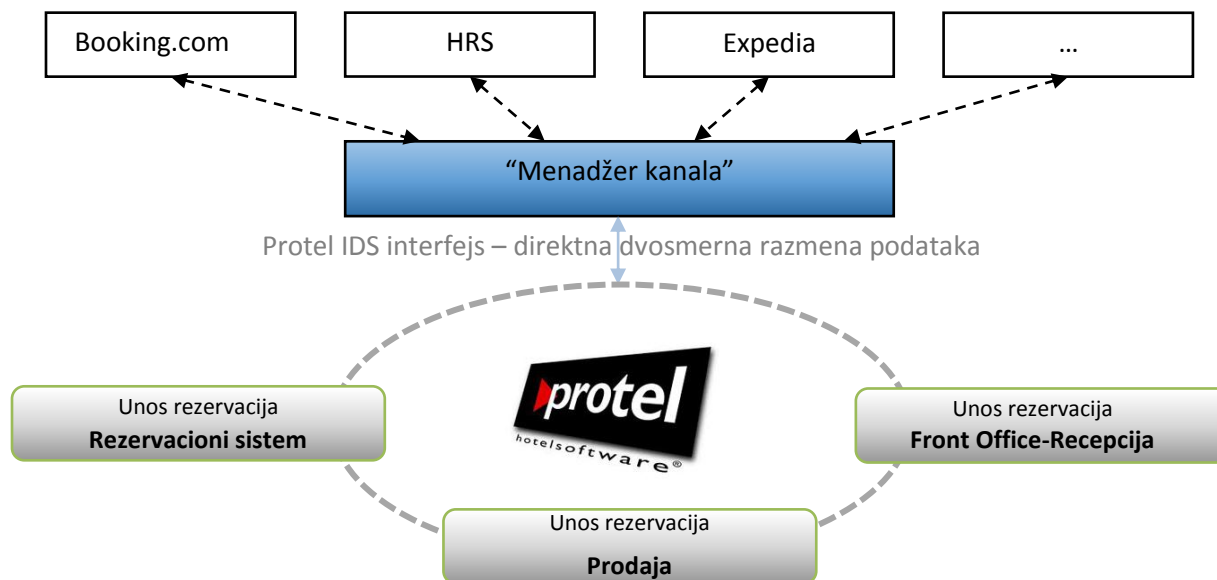
Cene se mogu menjati u sistemu za određeni datum ili period, označavanjem datuma i dodeljivanjem odgovarajućeg *rate code-a* (kodovi koji određuju cenu standardne sobe, a na osnovu te cene i ostalih, viših kategorija). Ovi kodovi obeleženi su oznakom BAR (1-10) i menjaju se u zavisnosti od očekivane popunjenosti. Sistem može pamtit i specijalne, korporativne cene koje kompanije dobijaju za svoje zaposlene. Ukoliko pravno ili fizičko uputi zahtev za rezervaciju, odmah može dobiti informaciju o visini cene koja je unapred odobrena ili određena ugovorom.

Pri kreiranju rezervacije, program omogućava i da se u sistem unesu podaci o:

- Poreklu rezervacije: GDS, OTA, IBE (web sajt hotela), shadow web sajt (namenski sajt), direktna rezervacija (telefonom, e-mailom ili zahtevom na licu mesta), IT central staf.
- Segmentima potrošača: za svaku rezervaciju gosta dodeljuje odgovarajući market code koji označava segment potrošača (leisure, leisure individual, business group, business meeting, congress incentive).
- Broj osoba, period boravka, informacije o eventualnom zahtevu za transfer.

- Specijalnim cenama i popustima za pojedine grupe gostiju ili pakete (City break, Romantic weekend, Family hit i sl.

Slika 10. Komunikacija sa on-line posrednicima i distribucionim sistemima



Prednosti informacija dobijenih obradom navedenih podataka su brojne. Marketing i prodajna služba tako ima uvid u karakteristike pojedinih segmenata potrošača, prema kojima može dalje kreirati marketing strategiju i taktiku.

Hoteli u lancu Falkensteiner koriste CRS kompanije Trust International. Njihova saradnja počela je 2013. godine kada se zbog rapidnog širenja lanca javlja potreba za odgovarajućim globalnim distributivnim partnerom. Trust je doprineo isplativosti generisanjem prihoda i smanjivanjem tj. uštedom troškova poslovanja kroz povezivanje sa većim brojem korisnika. Kako je prikazano na slici 7., sistem omogućuje integraciju sa PMS Protel koji se koristi u svim Falkensteiner hotelima, nudi interfejs ka brojnim elektronskim kanalima prodaje: OTA, GDS i kompanijama specijalizovanim za veleprodaju kapaciteta (*Wholesalers*).

Hotel Falkensteiner Beograd sarađuje sa tri OTA: Booking, Hotels.com i Expedia. Rezervacije koje stižu preko ovih agencija nije potrebno potvrđivati kao kod klasičnih zahteva (putem e-maila, telefona i sl.) zbog toga što je smeštajnu jedincu nemoguće rezervisati ako su kapaciteti popunjeni. CRS Trust komunicira između *online* posrednika i PMS Protel-a, od kojeg dobija informacije o raspoloživosti i ceni za traženi period, a šalje informacije o rezervaciji dobijene preko nekog od kanala prodaje. Ove informacije su praktično odmah vidljive krajnjem korisniku, te slanje potvrde upita za rezervaciju nije neophodno. Takođe, preko Trusta stižu i eventualni posebni zahtevi koje gosti mogu izraziti prilikom rezervisanja na sajtu posrednika. Sa

Wholesaler kompanijama Travco, Go Global, GTA i Special Tours se sklapa jednogodišnji ugovor u kome se određuje specijalna, niža cena.

6.3. Društvene mreže i web prezentacija hotela

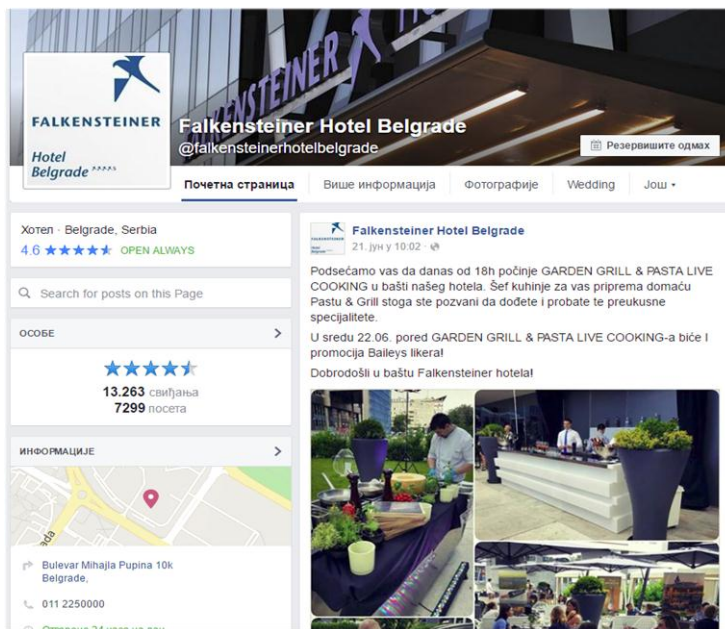
U poglavlju 5.1.3. ovog rada govori se o značaju prisustva hotelskih preduzeća na društvenim mrežama. Društvene mreže predstavljaju moćan marketing alat koji se koristi za komunikaciju i građenje dugoročnih odnosa sa gostima (CRM), rešavanje žalbi i sugestija gostiju, istraživanje tržišta, promociju i generalno unapređenje kvaliteta usluge. Hotel Falkensteiner Beograd koristi sledeće društvene mreže i servise: Fejsbuk, Tviter i Instagram. U studiji slučaja akcenat je stavljen na kampanju na Fejsbuku, kao najobimniju i najuticajnijiu.

Kao najpopularnija društvena mreža, Fejsbuk predstavlja veoma važno područje marketing strategije na internetu hotela Falkensteiner Beograd. Za vođenje fejsbuk stranice angažovana je specijalizovana agencija . Na svojoj fejsbuk stranici hotel trenutno ima oko 13 hiljada sviđanja i prosečnu ocenu 4.6/5 sa 164 recenzija. Stranica je dobro povezana sa sajtom Tripadvajzor kao i sa sajtom hotela. Takođe, prikazane su i sve korisne informacije: lokacija na mapi, broj telefona i radno vreme (slika 13.). U objavama na stranici dominiraju profesionalne fotografije specijaliteta prefinjene internacionalne kuhinje i vrhunskih koktela, u prijatnom okruženju restorana i bara. Pored ovih česte su i objave vezane za događaje u gradu ili u samom hotelu. Na primer, nedavna objava albuma fotografija svečanog otvaranja letnje bašte naišla je na dobar odziv i pozitivnu reakciju fanova na stranici. Takođe, svetski poznati hor bečkih dečaka je prilikom gostovanja u Beogradu odseo u Falkensteiner-u, što je ispraćeno na fejsbuku sa nekoliko slika i snimkom sa njihove probe u hotelu. Profesionalnim fotografijama, kvalitetnim sadržajem i biranim tekstualnim opisima na stranici budi se želja u svesti posmatrača, a samim tim i onih segmenata koji su cilj promotivne kampanje - poslovni putnici, zaposleni u kompanijama u blizini hotela, klasični turisti koji posećuju Beograd, parovi koji traže relaksaciju i predah u opuštajućem ambijentu itd.

Može se zaključiti da je nastup hotela Falkensteiner Beograd na Fejsbuku dobar primer kako se u praksi ova društvena mreža može koristiti za kreiranje visokih očekivanja kod potrošača. Ova očekivanja gostiju hotel kasnije nastoji da ispuni i prevaziđe. U svojoj marketing strategiji, Hotel Falkensteiner koristi Fejsbuk pretežno u svrhu promocije hotela, njegovih dodatnih sadržaja, restorana, bara, spa centra i dr. Kako je procenat pisanih recenzija na stranici nizak, a i diskusija u komentarima gotovo da ne postoji, može se konstatovati da Fejsbuk, pored mnogih opcija za praćenje i analizu strukture baze fanova, nije sredstvo na koje se hotel oslanja u istraživanju i dobijanju povratnih informacija u vezi sa nedostacima u kvalitetu usluge. Naime, teško je dovesti u vezu kvantifikovane podatke poput broja sviđanja na stranici za vremenski period ili

broja lajkova na objavu, sa brojem noćenja – pravim pokazateljem uspešnog poslovanja hotela u realnom svetu.

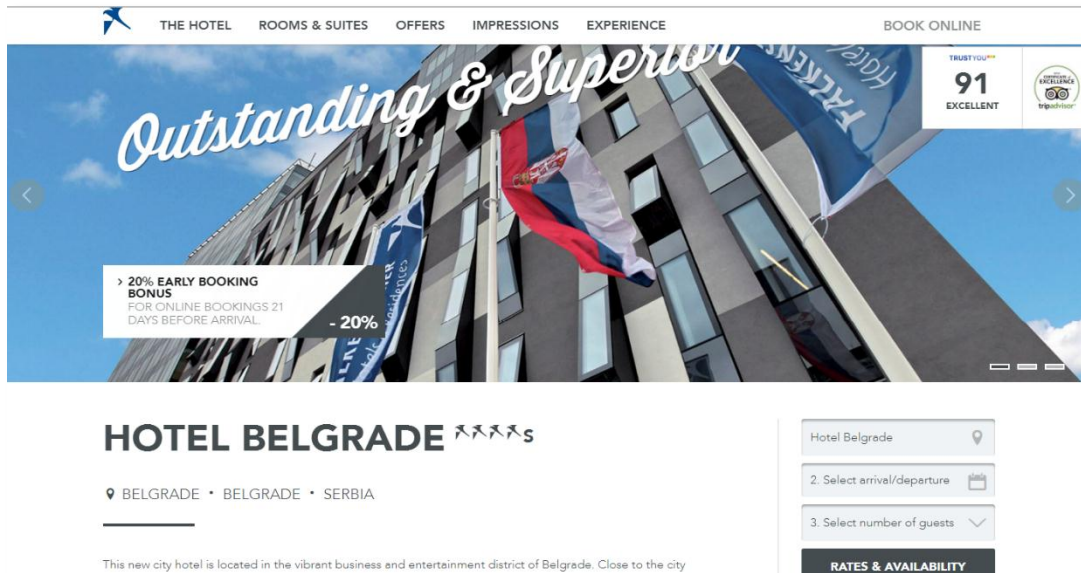
Slika 12. Izgled Fejsbuk stranice hotela Falkensteiner Beograd



Izvor: <https://sr-rs.facebook.com/falkensteinerhotelbelgrade/?fref=nf>

Profesionalnim korišćenjem interneta i društvenih mreža Hotel Falkensteiner Beograd obezbeđuje konkurentnu prednost i zadovoljstvo potrošača – što je imperativ za uspešno poslovanje u oblasti hotelijerstva i turizma. Unosom ključnih reči “Falkensteiner Beograd” u pretraživač Google kao prva 3 rezultata prikazuju se oficijalni sajt hotela, booking.com i tripadvisor stranice. Na početnoj stranici sajta hotela (slika 14.), preko skoro čitave stranice nalazi se slika spoljašnjeg izgleda hotela, na kojoj je natpis *Outstanding and Superior* (izvanredan i superioran). Ispod slike nalazi se kratak opis da se radi o gradskom hotelu modernog dizajna, vrhunske usluge, udobnosti i funkcionalnosti. Na sajtu se može proveriti raspoloživost, rezervisati smeštaj ili poslati neobavezujući upit, gosti se mogu informisati o pogodnostima loyalty programa i prijaviti se ili ulogovati na svoj nalog, ili proveriti svoj status.

Slika 13. Izgled početne strane web prezentacije hotela Falkensteiner Beograd



Izvor: <http://www.falkensteiner.com/en/hotel/belgrad>

Marketing strategija na internetu neizostavno obuhvata i Tripadvajzor, sajt na kom su ocene jedan od najvažnijih pokazatelja uspešnog poslovanja. S obzirom na to koliko ocena na ovom sajtu utiče na uspešnost poslovanja, gosti se na licu mesta u neposrednom kontaktu podstiču i ohrabruju da ostave svoj utisak na Tripadvajzoru. Prosečna ocena hotela Falkensteiner Beograd na Tripadvajzoru je 4.5 sa 227 recenzija⁵². Najviše komentara i ocena ostavljali su poslovni putnici. Veliki broj pozitivnih iskustava odnosi se na doručak - za koji gosti ističu da je jedan od glavnih faktora ukupne satisfakcije u hotelu. Takođe u pozitivnom smislu ističe se moderan dizajn hotela, kako enterijera tako i eksterijera. Pored ovih, ljubaznost osoblja, čistoća, brzina i funkcionisanje WiFi interneta imaju vrlo visoke ocene (slika 15.).

Negativni komentari i kritike najčešće se odnose na dozvoljeno pušenje u baru, temperaturu i osvetljenje u sobama, udaljenost od centra grada i sl. Redovnim čitanjem recenzija menadžment stiče uvid u dobre i loše strane usluge hotela sa individualnog aspekta svakog pojedinačnog gosta. Ove povratne informacije su veoma značajne, jer njihovom analizom se greške u usluzi mogu prepoznati i preduzeti korektivne mere. Generalno, procenat instrumentalizovanih žalbi u hotelijerstvu je nizak. Baš zbog toga, Tripadvisor je značajan izvor povratnih informacija o propustima, greškama i nezadovoljstvu potrošača. Na većinu žalbi se

⁵²https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g294472-d3387050-Reviews-or10-Falkensteiner_Hotel_Belgrade-Belgrade.html#REVIEWS 28.06.2016.

može reagovati i otkloniti propust. Prilikom odgovaranja na komentare važno je pokazati poštovanje za izdvojeno vreme i napor gosta da ukaže na nedostatke usluge, prihvatiti odgovornost i pokazati inicijativu da se usluga popravi.

Menadžment hotela uči iz grešaka i gotovo trudi se da nezadovoljnog pretvori u zadovoljnog gosta time što usluge kontinuirano prilagođava zahtevima koji su iskazani kroz komentare na tripadvajzoru. Praktično, potrošači koji ostavljaju komentare, pružaju priliku Hotelu da reaguje, ispravi grešku, zadrži potrošača ili obezbedi njegovu lojalnost u dužem vremenskom periodu. U odgovoru generalnog menadžera na upućenu reklamaciju kao što je na prethodnom primeru prikazano, je reč o odgovoru u kome se priznaje greška i preuzima odgovornost za nju, uz zahvalnost i poštovanje vremena i napora uloženog u pisanje recenzije. Problem se razmatra u svakom pojedinačnom slučaju i individualno sa empatijom pristupa njegovom rešavanju kako se ubuduće ne bi ponavljao.

Analizom komentara bilo pozitivnih bilo onih negativnih, dobijaju se saznanja o stvarnim potrebama i zahtevima potrošača, te se ta saznanja mogu ugraditi u standarde proizvodnje i isporuke turističkih usluga i izgraditi takav operativni sistem isporuke podržan ljudskim, materijalnim, finansijskim i informatičkim resursima, kojim će se prevazići očekivanja potrošača, obezbediti konkurentska prednost i ostvariti ciljevi poslovanja. U ovom konkretnom slučaju kao strategija oporavka usluga primenjena je strategija izvinjenja. Falkensteiner u slučajevima kada proceni da je to potrebno primenjuje i druge strategije oporavka – strategiju kompenzacije, strategiju refundiranja a vrlo retko strategiju bez odgovora.

ZAKLJUČAK

U radu je analizirana uloga najvišeg rukovodstva, odnosno top menadžmenta, turističkih preduzeća u predupređivanju, minimiziranju i otklanjanju propusta u kvalitetu turističkih usluga. Nedvosmisleno je utvrđeno, analizirajući niz empirijskih studija kao i teorijskih postavki, da je koncept kvaliteta imao, ali i dalje dobija sve veći značaj i efekta na ekonomske rezultate turističkih preduzeća. Najvažniji faktori koji su doveli do izazova savremenog menadžmenta pogotovo kada je reč o zaposlenima su: povećan nivo konkurencije, povećan nivo očekivanja i zahteva potrošača, razvoj konzumerizma, razvoj nauke i tehnologije, informatička revolucija i dr. Od zaposlenih se traži ne samo povećan nivo formalnog obrazovanja, već kontinuirano dodatno obrazovanje i specifične veštine i znanja.

Uočeno je da se o kvalitetu razmišlja kao odsustvo nedostataka i težnja ka nultom nivou grešaka ("zero defects"), a troškovi kvaliteta predstavljanju cenu koju treba platiti za proizvodnju proizvoda i usluga bez nedostataka (a ne proizvoda vrhunskog kvaliteta). Pri isporuci kvaliteta greške se dešavaju uglavnom tokom tzv. moments of truth, tokom direktnog kontakta potrošača i proizvođača turističkih usluga, pa ključni izvor grešaka treba locirati u tom aspektu isporuke a fokus u njihovom otklanjanju usmeriti na zaposlene.

Uloga i odgovornost najvišeg rukovodstva je da se rukovodi osnovnim postulatom TQM filozofije – prevencija umesto detekcije, uspostavi odgovarajuću organizacionu kulturu, te da "duhom" kvaliteta prožme sve organizacione delove i zaposlene na svim organizacionim nivoima, čime su potvrđene početne hipoteze o ulozi upravljačkih struktura u prevazilaženju odstupanja u isporuci turističkih usluga.

Metod jazova, tj. Gap analiza je koristan alat za identifikovanje ključnih područja propusta u turističkoj usluzi, budući da se ovim metodom identifikuju najvažniji delovi procesa pružanja turističkih usluga i to sa aspekta očekivanja i stvarnog doživljaja (percepcije) potrošača. Kroz model jazova se jasno ukazuje i na ulogu i značaj zaposlenih na različitim organizacionim nivoima koji su odgovorni i zaslužni za isporuku različitih nivoa kvaliteta turistički usluga koja će se kretati u okviru zone tolerancije potrošača.

Budući da su potrošači najvažniji input resurs za svako turističko preduzeće, ispunjenje i prevazilaženje njihovih očekivanja u vezi sa iskustvom od usluge, je neophodan preduslov za stvaranje njihove lojalnosti i ostvarivanje koristi koje iz toga proizilaze za turističko preduzeće.

U radu se došlo do zaključka da potrebe, zahtevi ali i satisfakcija potrošača nisu statična, već izuzetno dinamična kategorija koju je neophodno kontinuirano pratiti, istraživati i ukoliko je to moguće biti proaktivan i predviđati ih. U anketnom istraživanju prikazanom na kraju rada na primeru hotela Falkensteiner aplicirala su se i potvrdila prethodna teorijska razmatranja.

U zavisnosti od vrste propusta, mesta i razloga njihovog nastajanja, težine propusta (da li je potrošač i koliko osetljiv na propust), top menadžment se može opredeliti za izbor neke od strategije oporavka, pri čemu težnja uvek treba da bude da se "stvari dobro urade iz prve".

Kvalitet usluga u turizmu zavisi od brojnih faktora od kojih je, u savremenim uslovima poslovanja, satisfakcija potrošača najvažnija. Istraživanjem u ovom radu došlo se do nedvosmislenog zaključka da će ona hotelska preduzeća sa korporativnom kulturom u kojoj su zadovoljenje potreba i zahteva potrošača prioritet, povećavaju šanse za poslovni uspeh. Kvalitet turističkih usluga zavisi od zaposlenih, njihovih znanja i veština, a značajna pažnja se usmerava i na implementaciju informacione tehnologije, kako u strategijskom planiranju, tako i u svakodnevnom poslovanju. S obzirom na to da je danas neophodno obraditi i proslediti veliki broj informacija, informacione tehnologije su ključne u omogućavanju lakšeg i bržeg kontakta potrošača i turističkog preduzeća. Satisfakcija potrošača je rezultat poređenja njegovih očekivanja i percepcije pružene usluge. Polazna osnova svih strategija u turističkom preduzeću mora biti istraživanje tržišta, a odgovor na promene na tržištu moraju biti što brži i efikasniji kako bi se proaktivno reagovalo i u odnosu na zahteve turista i konkurenciju. Kako bi se identifikovali problemi i greške u isporuci usluga, ali i procenio napredak u zadovoljstvu, primenjuju se brojne direktne i indirektne metode merenja (ne)zadovoljstva korisnika. Uspešnost poslovanja hotela u velikoj meri zavisi od ophođenja sa greškama u poslovanju i otklanjanje nezadovoljstva gostiju. Posebnu pažnju potrebno je posvetiti instrumentalizovanim žalbama potrošača. U programu upravljanja strategijama oporavka najpre je neophodno poći od stava da su greške imanentne poslovanju u turizmu te da je gotovo nemoguće dostići nivo poslovanja sa „nultom“ greškom. Dalji koraci obuhvataju: razvoj kulture oporavka, identifikovanje greške, otkrivanje uzroka greške i mogućnosti njenog ponavljanja, a zatim slede izbor i implementacija odgovarajuće strategije oporavka. Informacione tehnologije omogućavaju da se kod odgovora na grešku može primeniti neka od strategija oporavka – strategija kompenzacije, strategija vraćanja, strategija izvinjavanja ili strategija refundiranja.

Informacioni sistemi, kao integralni deo turističkog preduzeća, doprinose ostvarivanju ciljeva poslovanja. Koriste se kao podrška svim funkcijama i sektorima u preduzeću, a njihova neophodnost se ispoljava posebno u odnosu na krajnje potrošače – turiste. Istraživanjem u ovom radu došlo se do zaključka da je odabir implementacija odgovarajućeg informacionog sistema od ključnog značaja kako bi se izbegle ili umanjile brojne greške (kod rezervacija, isporuke usluge, naplate, prosleđivanja čekiranja u redu i dr.). Istovremeno su time olakšane brojne marketinške funkcije u hotelu, kao što su: rezervacija i prodaja, plasman (elektronska trgovina), upravljanje odnosima sa potrošačima, povezivanje sa GDS, OTA i turopreatorima.

Na način poslovanja u turizmu i hotelijerstvu revolucionarne promene donela je primena interneta kao najmasovnijeg sredstva informisanja. Internet što omogućava i ocenjivanje kvaliteta kroz kvalitativne ili kvantitativne ocene, upoređivanje, interakciju potrošača, kako sa drugim korisnicima interneta, tako i sa ponuđačem usluga, dostupnost informacija, kao i unapređenje kvaliteta promocije.

Društvene mreže su vid komunikacije koji potrošači koriste pre, u toku i nakon putovanja, deleći svoje utiske, pa hotelska preduzeća u kampanji na društvenim mrežama moraju biti aktivna, autentična, iskrena i posvećena. U slučaju iznošenja negativnog iskustva gosta na društvenim mrežama, postoji šansa da hotel situaciju popravi pravom reakcijom, ili ode korak dalje i ojača postojeću vezu sa potrošačem što je prikazano na primeru hotela Falkensteiner.

Konačno, empirijskim istraživanjem nedvosmisleno su potvrđene polazna i pomoćne hipoteze istraživanja:

- kvalitet usluga u hotelijerstvu je ključan faktor za postizanje i prevazilaženje očekivanja potrošača,
- u postizanju satisfakcije potrošača uloga informaciono-komunikacionih tehnologija ogleda se, pre svega, u prevenciji grešaka, a u slučaju njihovog nastanka mogućnosti daleko bržeg i lakšeg prevazilaženja i otklanjanja u odnosu na konvencionalne alate.
- Uloga menadžmenta hotela Falkensteiner u prevenciji, prevazilaženju i otklanjanju propusta je od ključne važnosti za satisfakciju potrošača;
- Funkcionalne karakteristike usluga hotela Falkensteiner su od presudnog značaja za satisfakciju potrošača, kreiranje odgovarajućih standarda i postizanje pozitivnog imidža u svesti potrošača.
- Uloga ICT u prevenciji, prevazilaženju i otklanjanju propusta je izuzetno velika za satisfakciju gostiju hotela Falkensteiner.
- hotel Falkensteiner primenom ICT poboljšava ukupni kvalitet usluga i kontinuirano povećava satisfakciju svojih gostiju, gradeći njihovu lojalnost, kreira sistem ophođenja sa reklamacijama i žalbama gostiju
- Odabir i kreiranje odgovarajućih ICT omogućava prevenciju umesto detekciju grešaka, utičući time na smanjenje troškova kvaliteta.

LITERATURA

1. Anderson, C., *The billboard effect: Online travel agent impact on non-OTA reservation volume* [Electronic article]. *Cornell Hospitality Report* 2009, 9(16), 6-9.
2. Anderson, C., *The impact of social media on lodging performance*, Cornell Hospitality Report, 2012.,
3. Bateson J.E.G., Hofman Daglas K., *Marketing usluga*, Data status, Beograd, 2013.
4. Bitner M.J., Booms Tetreault M.S, *The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents*, *Journal of Marketing*, januar 1990., str.71-84.
5. Bjelić M., *Social Media, Tourism and Hospitality*, Hotel Link 21-22, Beograd 2013.
6. BM Institute for Business Value, *Customer satisfaction: Do you know the score?*, 2002. (<https://www-935.ibm.com/services/au/igs/pdf/g510-1675-00-cust-satisfaction-do-you-know-the-score.pdf>)
7. Čačić K., *Poslovanje hoteskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.,
8. Cassel C., Eklof J., *Modelling customer satisfaction and loyalty on aggregate levels: Experience from the ECSI pilot study*, *Total Quality Management*, Vol. 12, No 7-8, 2001.,
9. Čomić Đ., Kalmić L., *Internet kao instrument globalnog monitoringa kvaliteta u hotelijerstvu*, *Zbornik radova, "Hotelska kuća"*, HORES, Beograd 2011.,
10. Ćosić M., *Menadžment kvaliteta u turizmu*, Visoka turistička škola, 2013.,
11. Desler G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, četvrto izdanje, Data staus, Beograd, 2007.,
12. Đorđević A., Zečević B., *Kreiranje vrednosti u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2015.,
13. Dube L., et al, *From Customer Value to Engineering Pleasurable Experiences in Real Life and On-line*, *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quaterly*, Vol. 44, No 5-6, 2003.,
14. Filipović J., Đurić M., *Osnove kvaliteta*, Fakultet organizacionih nauka, 2009.,
15. Hill N., Self B., Roche G, *Customer Satisfaction Measurement for ISO 9000:2000*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003.,
16. Ince T., Bowen D., *Consumer Satisfaction And Services: Insights From Dive Tourism*, *The Service Industries Journal*, I First Article, 2010.,
17. Kandampully J., Mok C., Sparks B., (Editors): *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*, Routlege, New York, 2001.,

18. Kotler P., Bowen J., Makens J., *Marketing for Hospitality and Tourism*, 5h Edition, Pearson Prentice Hall, New York, 2010.,
19. Kotler Ph., Bowen J.T., Makens J.C., *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Mate Zagreb 2010.,
20. Lim W., *The Effects of social media networks in the hospitality industry*, UNLV Theses/Dissertations/Professional Papers/ Capstones, 2010.,
21. Morgan N., Pritchard A., Pride R., *Destinacija kao brend, upravljanje reputacijom mesta*, Clio, Beograd, 2015.,
22. Njeguš A. *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011.,
23. Njeguš A., Grubor G., Veinović M., *Uticaj bezbednosti informacionih sistema na kvalitet hotelskih usluga*, IX Međunarodni naučno-stručni simpozijum HORES, Zlatibor, nov. 2013.,
24. Njeguš A., *Poslovni informacioni sistemi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.,
25. Oakland J.S., Sohal A.S., *Total Quality Management, text with cases*, Pacific Rim Edition, Butherworth-Heinemann, Oxford, 1996.,
26. Petković M., Janićijević N., Bogićević B., *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.,
27. Reisinger Y., Mavondo E., *Travel Anxiety and Intentions to Travel Internationally: Implications of Travel Risk Perception*, Journal of Travel Research, Vol.43, No.3, 2005.,
28. Swanson S.R., Kelley S.W., *"Service Recovery Attributions and Word-of-Mouth Intentions"*, European Journal of Marketing, 35, ½ (2001.),
29. TARP, *Consumer Complaint Handling in America: An update study*, United States Office of Consumer Affairs, USA, 1986.,
30. Torrington D., Hall L., Taylor S., *Menadžment ljudskih resursa*, peto izdanje, Data status, Beograd, 2004.,
31. UNWTO (2015), *World Tourism Barometer*, Vol. 14,
32. Valerie A.Zeithaml, Leonard L. Berry., A.Parasuraman, „*The Nature Determinants of Customer Expetations of Service*“, Journal of the Marketing Science, 21, 1 1993.,
33. Walker J.R. *Introduction to Hospitality Management*, Prentice Hall, New Jersey, 2004.,
34. Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L., *Problems and Strategies in Services Marketing*, Journal of Marketing, Spring, 1985.

35. www.booking.com
36. www.tripadvisor.com,
37. <http://www.nielsen.com/id/en/press-room/2015/WORD-OF-MOUTH-RECOMMENDATIONS-REMAIN-THE-MOST-CREDIBLE.html>
38. <http://www.yesmail.com/who-we-are/news-and-events/news/research-less-one-quarter-brands-utilize-instagram-despite-it-being>
39. http://www.zapotrosace.rs/CMS/download/poznavanje_prava_potrosaca_finalni_izvestaj.pdf
40. <https://www.ftc.gov>
41. https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g294472-d3387050-Reviews-or10-Falkensteiner_Hotel_Belgrade-Belgrade.html#REVIEWS