

# Upravljanja prigovorima gostiju u hotelu „X“

---

**Harapin, Monika**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:028887>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-13**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Opatija**  
**Diplomski sveučilišni studij**

**MONIKA HARAPIN**

**Upravljanje prigovorima gostiju u hotelu „X“**

**Managing guest complaints in hotel „X“**

Diplomski rad

Opatija, travanj 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija**  
**Diplomski sveučilišni studij**

**Upravljanja prigovorima gostiju u hotelu „X“**

**Managing guest complaints in hotel „X“**

Diplomski rad

Kolegij: **Upravljanje odnosima s gostima**

Student: **Monika Harapin**

Mentor: **Doc. dr. sc. Marina Laškarin Ažić**

Matični broj: **ds3615**

Opatija, travanj 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVIRADA

**Ime i prezime studenta:** Monika Harapin **Matični broj:** ds3615

Izjavljujem da sam diplomski rad pod naslovom

Upravljanje prigovorima gostiju u hotelu „X“

(Naslov rada)

izradila/o samostalno te sam suglasna/suglasan o javnoj objavi rada u elektroničkom obliku.

Svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu su jasnooznačeni kao takvi te adekvatno navedeni u popisu literature.

U Opatiji, lipanj 2023.



*Harapin*

Potpis studen

## Sažetak

Sasvim je očekivano da hotelijeri ulažu ogromnu količinu resursa u zadovoljstvo svojih gostiju. Budući da zadovoljstvo gostiju predstavlja važan dio za procjenu učinka hotela, dubinsko uvažavanje čimbenika koji pridonose i zadovoljnim i nezadovoljnim gostima najvažnije je za upravljanje hotelom. S jedne strane, vjerojatnije je da će se vrlo zadovoljni (ili oduševljeni) gosti vratiti i preporučiti hotel. Oduševljeni gosti pokazuju obrasce ponašanja koji se razlikuju od umjereno zadovoljnih gostiju. S druge strane, vrlo nezadovoljni (ili frustrirani) gosti će vjerojatno širiti negativnu riječ koja ne samo da utječe na imidž i ugled ciljanog hotela, već također smanjuje prihode hotela odvrćući potencijalne goste. Postizanje zadovoljstva gostiju je možda jedan od izazova organizacija, kako u javnom tako i u privatnom sektoru. Kao takav, ovaj rad, nastoji predstaviti ovu istaknutu temu kao cjeloviti koncept koji sažima ne samo aspekte mjerenja zadovoljstva gostiju, već i kao dugoročnu težnju za poboljšanjem, promjenom kulture koja može dovesti do bitnih promjena u organizaciji, u ovom slučaju hotelijerstvu i ugostiteljstvu. Fokus se stavlja na prigovore, na utjecaj prigovora na cjelokupno poslovanje hotela i hotelijera, te posjećenost tih objekata ako je gost nezadovoljan kao i rješavanje tih istih prigovora od strane hotela kojima je upućen. Rad uključuje neke primjere primjene najbolje prakse i zaključuje s predloženim smjernicama koje u konačnici mogu pomoći hotelima da preispituju svoje trenutne pristupe zadovoljstvu gostiju i time postavljaju ciljeve i radnje za poboljšanje istih.

Ključne riječi: upravljanje prigovorima, obrasci ponašanja, hotelsko poduzeće, zadovoljstvo gostiju

# Sadržaj

<b>Uvod</b>	1
<b>1. Upravljanje prigovorima gostiju u hotelijerstvu</b>	3
1.1. Definiranje pojma upravljanje prigovorima	5
1.2. Metodologija upravljanja prigovorima	10
1.3. Standardi upravljanja prigovorima	13
1.4. Strategije upravljanja prigovorima	15
<b>2. Koncepti uspješnog upravljanja prigovorima gostiju u hotelijerstvu</b>	21
2.1. Suvremeni trendovi u standardima upravljanja prigovorima u hotelijerstvu	21
2.2. Analiza najboljih primjera upravljanja prigovorima gostiju u hotelijerstvu	22
<b>3. Učinci kvalitetnog sustava upravljanja prigovora na uspješnost poslovanja hotela</b>	26
3.1. Učinci na zadovoljstvo gosta	26
3.2. Učinci na lojalnost gosta	29
3.3. Ekonomski učinci na poslovanje hotela	30
<b>4. Analiza sustava upravljanja prigovorima grupacije hotela X</b>	33
4.1. Opis hotela uključenih u istraživanje	33
4.2. Analiza načina zaprimanja prigovora, analize prigovora, tehnike i metoda rješavanja prigovora	34
4.2.1. Odgovori voditeljice hotela X	34
4.2.2. Odgovori recepcionera hotela Ambassador	37
<b>5. Model standarda upravljanja prigovorima gostiju u hotelu X</b>	40
<b>Zaključak</b>	44
<b>Bibliografija</b>	46
Popis ilustracija	48
Prilozi	49

## Uvod

Visoko konkurentno okruženje ugostiteljskog poslovanja zahtijeva čvrst pristup i sustav podrške za zadržavanje gostiju. Značaj poticanja sustava upravljanja prigovorima u ugostiteljstvu proizlazi iz činjenice da je zadržavanje postojećih i lojalnih gostiju marketinški prioritet. U međuvremenu, to je ključna komponenta upravljanja odnosima s gostima i eksplicitnim elementom TQM sustava. Održavanje takvog sustava upravljanja prigovorima zahtijeva poseban odgovor, učinkovito i sustavno postupanje.

Posljednjih godina tema upravljanje prigovorima prepoznata je u brojnim područjima upravljanja odnosima s gostima. Danas se stvaranje i održavanje stabilnih odnosa s gostima smatra bitnim čimbenikom u većini poslovnih okruženja zbog pretpostavke da su zadovoljni kupci i lojalni i profitabilni. Kvaliteta usluge i zadovoljstvo gostiju postali su ključni ciljevi svakog hotelskog poduzeća.

Poznato je da jedinstvene karakteristike hotelskih usluga, npr. varijabilnost, neodvojivost i neopipljivost izazivaju neuspjehe u pružanju usluge, pa su prigovori neizbježni. Štoviše, ove karakteristike postavljaju još više ograničenja za menadžment da bude oprezniji i razvije strategije koje bi im omogućile da se oporave od svih operativnih neuspjeha koji bi mogli nastati. Također treba istaknuti da podnošenje prigovora nije kraj odnosa između gostiju i poslovanja. Naprotiv, to bi mogla biti dobra prilika da se razvije i obnovi bolji ili čak lojalan odnos. Iako se hotelijerstvo može smatrati industrijom ranjivom na sukobe između gostiju i organizacije zbog prirode karakteristika pruženih usluga, također se može smatrati da ima prednost u poboljšanju i jačanju svojih veza sa svojim korisnicima čak i s onima koji su imali negativna iskustva. Nadalje, prigovori predstavljaju pravi izvor informacija i marketinških saznanja za menadžment koje je potrebno propisno istražiti i analizirati. Unatoč rastućem interesu za primanje povratnih informacija od gostiju kao učinkovitog alata za praćenje uspješnosti hotelske organizacije, vrlo malo hotela razmatra robustan sustav upravljanja prigovorima. Znanje o tome kako uspješno razviti i implementirati sustav upravljanja prigovorima je ograničeno i nije podržano kao organizacijska politika. Uglavnom se razvija na temelju intuicije ili individualnih inicijativa višeg i najvišeg menadžmenta.

Na temelju navedenog mogu se definirati *problem istraživanja*: kako na učinkovit način upravljati prigovorima u hotelskom poduzeću na primjeru hotela X, a da se postigne ravnomjeran omjer između primatelja usluge i pružatelja usluge, u ovom slučaju hotelskog poduzeća? *te predmet istraživanja*: Upravljanje prigovorima gostiju na primjeru hotela X.

*Svrha i ciljevi istraživanja.* U ovom diplomskom radu svrha i ciljevi istraživanja očituju se u: sagledavanju značajki upravljanja prigovorima za ugostiteljske operacije i kako to utječe na cjelokupni organizacijski učinak.

Mogu se postaviti i istraživačka pitanja: Što su to prigovori? Koja je svrha upravljanja prigovorima? Na koji način se hotelsko poduzeće nosi sa prigovorima?

Korištene metode u radu su spoznajne metode te metodu analize i sinteze. Isto tako korištene su induktivne i deduktivne metode, statističke metode, metode komparacije i deskripcije. Doprinos ovog rada i istraživanja jest prikaz korištenih metoda i načina pomoću kojih se na relevantan način prikazalo upravljanje prigovorima u hotelskim poduzećima.

Rad je podijeljen na pet dijelova. U prvom djelu rada obrađuje se općenito pojam upravljanja prigovorima gdje će se navedeni pojam definirati i istaknuti njegove najvažnije značajke. Nadalje, obrađuje se metodologija upravljanja prigovorima kao i standardi i strategije. Drugi dio rada odnosi se na koncepte uspješnog upravljanja prigovorima gostiju u hotelijerstvu gdje se nastoji kroz prikaz suvremenih trendova u standardima upravljanja prigovorima u hotelijerstvu istaknuti važnosti istih. Također, naznačit će se analiza najboljih primjera upravljanja prigovorima gostiju. Treći dio se bazira na učinke kvalitetnog sustava upravljanja prigovorima gdje će se ono promatrati kroz tri stavke: učinke zadovoljstva gostiju, lojalnost i ekonomske učinke na poslovanje hotela. Zatim, četvrti dio posebno obrađuje upravljanje prigovorima na primjeru hotela X gdje će se kroz provedeni polustrukturirani intervju prikazati cjelokupan postupak prilikom dobivanja prigovora.

Također, navest će se najčešći primjeri prigovora u hotelu X kao i analiza primjera odgovora prilikom zaprimanja prigovora. U navedenom djelu će se prikazati koja metoda se najviše primjenjuje i zašto je baš odabrana navedena metoda. U zaključnom, petom djelu, izradit će se model standarda upravljanja prigovorima na primjeru gore navedenog hotelskog poduzeća.

Navedena istraživanja mogu poslužiti kao orijentacija za daljnja istraživanja u uspješnosti upravljanja prigovorima u hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj.



# 1. Upravljanje prigovorima gostiju u hotelijerstvu

Zadovoljstvo/nezadovoljstvo gostiju učestala je tema u domaćoj i stranoj literaturi i privukla je pozornost znanstvenika u više disciplina. Iako ne postoji opći konsenzus o definiciji zadovoljstva i nezadovoljstva gostiju, ali u skladu s teorijom nepotvrđivanja očekivanja zamišlja se zadovoljstvo gosta kao ono što potječe iz usporedbe između apriornih očekivanja i aposteriornih percipiranih izvedbi proizvoda ili usluge (Oliver, 1977, 1980). Ako je percipirana izvedba veća od očekivanja, očitovat će se pozitivna potvrda i zadovoljstvo. Nasuprot tome, izvedba proizvoda ili usluge niža od očekivane će kulminirati negativnom potvrdom i nezadovoljstvom. Potvrda ili pozitivna potvrda tako kulminira zadovoljstvom, dok negativna potvrda dovodi do nezadovoljstva. U tom smislu, i zadovoljstvo i nezadovoljstvo mogu se karakterizirati smjerom i stupnjem dispariteta između očekivanja gosta i percipirane izvedbe proizvoda ili usluge. Takve koncepcije također odjekuju prošlim studijama koje smatraju da su zadovoljstvo i nezadovoljstvo dvije strane iste medalje; zadovoljstvo se može smatrati suprotnošću nezadovoljstvu i obrnuto (Herzberg, 1959; Ou i Sia, 2010, 370). Drugim riječima, podržava se Herzbergova (1959.) teorija o nezadovoljstvu kao o niskom zadovoljstvu. Kao što tvrde Chen et al. (2014, 275), neophodno je uzeti u obzir i zadovoljstvo i nezadovoljstvo kada se istražuje ponašanje gostiju (npr. lojalnost) jer se nezadovoljstvo kvalitativno razlikuje od zadovoljstva. Isto tako, Ou i Sia (2010, 373) zagovaraju istovremeno uključivanje i zadovoljstva i nezadovoljstva pri istraživanju ponašanja gostiju na internetu zbog njegove složenosti. U skladu s teorijom nezadovoljstva, nezadovoljstvo bi moglo imati jači negativni učinak na ponašanje gostiju od degradiranog zadovoljstva. U onoj mjeri u kojoj se nezadovoljstvo može razlikovati od zadovoljstva u pokretanju ponašanja potrošača, ignoriranje njegovog postojanja moglo bi pozitivno iskriviti nalaze empirijskih studija.

Osim bihevioralnih posljedica zadovoljstva i nezadovoljstva gostiju, prethodne studije su pokazale da je zadovoljstvo gostiju određeno različitim čimbenicima povezanim s kvalitetom usluge (Oh, 1999; Parasuraman et al., 1988), a neki su znanstvenici također potvrdili asimetrične odnose između zadovoljstva gostiju i njegove determinante klasificirajući te determinante u diskretne kategorije na temelju njihovih asimetričnih učinaka na zadovoljstvo korisnika (Matzler et al., 2004, 154).

U turizmu i hotelijerstvu uobičajena je praksa upravljanje odnosima s gostima promatrati kroz upravljanje nezadovoljstvom gostiju. „Drugim riječima, to bi značilo da se ugostitelji upuštaju u reaktivno upravljanje odnosima s gostima koji nastaju zbog nedovoljno

usmjerene organizacijske kulture na zadovoljstvo gosta i u kojem bi svi zaposlenici trebali sudjelovati. Nezadovoljstvo gostiju rezultat je subjektivne valorizacije kvalitete primljene usluge, čiju pozadinu čini nepravilno i neučinkovito upravljanje zadovoljstvom gostiju.“ (Laškarin, Ažić, 2018, 153).

„Svatko tko radi u hotelijerstvu složit će se da je nezadovoljstvo gostiju izraženo prigovorima normalna, gotovo svakodnevna pojava, kojoj je prvenstveno važno uspješno menadžersko iskustvo. Za gosta je svaki prigovor relevantan i osnovan“ (Laškarin, Ažić, 2018, 153). Zaposlenik koji se suoči s prigovorom gosta mora biti dobro upoznat s procedurom i pravilima hotela koja služe kao ograničenja u rješavanju pritužbi. Želje i potrebe gostiju su na suprotnoj strani, dok je sposobnost voditelja da uspješno riješi problem za gosta cilj koji mora odražavati ravnotežu između te dvije navedene stavke (Tukiran, Sunaryo, 2021, 482).

Prema Hartu, Heskettu & Sasseru (1990, 148-150), postupanje s prigovorima je strategija koju hoteli koriste za rješavanje i učenje iz pogrešaka u uslugama kako bi povratili povjerenje kupaca u njihovu pouzdanost. Nadalje, Álvarez, Casielles & Martín (2010, 143-146) sugeriraju da se upravljanje prigovorima odnosi na način na koji se hoteli nose s nezadovoljstvom gostiju odnosno nekim aspektima njihove usluge.

Upravljanje prigovorima je važno, posebno za upravljanje odnosima s gostima. Primjena učinkovitog upravljanja prigovorima pomaže hotelima u postizanju zadovoljstva, što generira pozitivne rezultate kao što su pozitivna priča, spremnost na ponovnu kupnju usluge, ponovni dolazak i slično. Naprotiv, nezadovoljstvo rješavanjem prigovora može učiniti situaciju još gorom, i potaknuti goste da pređu na stranu konkurenata.

Postupanje s prigovorima također je koristan alat za prikupljanje informacija i upoznavanje slabosti proizvoda ili kvalitete usluge. Osim toga, djelujući kao oblik provjere kvalitete, prigovori mogu pomoći hotelima da prepoznaju probleme u ranoj fazi prije nego što se pojave problemi velikih razmjera.

Zadovoljstvo gosta rješavanjem prigovora uvelike ovisi o kvalitetnim i brzim radnjama. Drugim riječima, gosti zahtijevaju učinkovito rješavanje prigovora. Štoviše, visokokvalitetni dizajn rješavanja prigovora može pomoći hotelima da bolje raspodijele energiju i resurse, te da tako poboljšaju svoje operativne i financijske rezultate.

## 1.1. Pojam upravljanja prigovorima

Čak ni u najboljim hotelima ne ide sve kako treba: u konačnici, vrlo je teško predvidjeti želje i potrebe svakog pojedinog gosta. Može biti da je velika većina ciljne skupine zapravo zadovoljna ponudom, ali neki od njih ipak imaju problema s ponuđenim proizvodom ili uslugom. Također postoje slučajevi kada nešto jednostavno krene po zlu tijekom proizvodnje, opskrbe ili isporuke. Proizvod ili usluga koju gost dobije nije baš kao što je oglašen ili usluga nije pružena kako je planirano. Postoji dio povijesti koji govori o pravilnom postupku upravljanja prigovorima, te sindikalnim i ne sindikalnim postupcima prigovora unutar organizacija.

U 1970-ima i 1980-ima pojavio se veliki interes u Sjedinjenim Državama, za neformalno i formalno rješavanje sukoba, te za učenje iz sukoba i upravljanja prigovorima. Suvremenim jezikom, te su se rasprave usredotočile na "interese" svih koji bi sebe smatrali dionicima u danom sukobu - i na promjenu sustava - kao i na rješavanje prigovora.

Ove rasprave dovele su do pitanja kako razmišljati o sustavima upravljanja prigovorima i kako povezati različite urede za upravljanje sukobima i procese unutar organizacije. Radovi Ronalda Berenbeima, Mary Rowe, te Mary Rowe i Michaela Bakera opisali su sistemski pristup rješavanju prigovora – i svih vrsta sporova – unutar organizacija (Rowe, 1984, 129-132).

Koncept integriranog sustava upravljanja prigovorima osmislila je i razvila Mary Rowe, u brojnim člancima 1980-ih i 1990-ih. Uvidjela je potrebu da se pritužiteljima ponude opcije, a time i povezani sustav izbora unutar organizacijskog sustava (Rowe, 1984, 133). Ideja o sustavnom pristupu dobro je opstala. Posljednjih se godina, međutim, raspravlja o tome treba li konfliktom "upravljati" organizacija - ili je cilj razumjeti, nositi se s konfliktom i učiti iz njega. Također postoji zabrinutost oko praktičnih i teorijskih pitanja u "integraciji" sustava, pri čemu neki promatrači preferiraju ideju "koordinacije" sustava sukoba. Međutim, istraživanje Davida Lipskyja i sur. (2015, 28-30) sugerira da sve veći broj korporacija sebe vidi kao "integrirane sustave upravljanja prigovorima" ili "ICMS".

Također postoji velika potreba za prikupljanjem, pregledom i razumijevanjem prirode sustava upravljanja sukobima i pritužbi diljem svijeta. Neophodne su studije i citati o tome kako sustavi pritužbi funkcioniraju. Nadalje, nužno je istraživanje o tome kako sustavi funkcioniraju za mnoge različite nacionalne skupine, za ljude različitih socio-ekonomskih klasa, različite dobi i različitih religija, a posebno za radnike pod ugovorom i radnike imigrante u svakoj zemlji. Također, obavezne su studije (i citati) o sustavima prigovora u

zdravstvu, u vjerskim organizacijama, u školama, u političkim organizacijama, u vojsci i u mnogim specijaliziranim zanimanjima. Potrebne su studije o važnim specijaliziranim pitanjima poput slobode govora.

Sustav upravljanja prigovorima gostiju osnovni je, ali bitan zahtjev za svako poslovanje – posebno za hotele koje žele postati i ostati uspješne. Autori i istraživači teoretski su se bavili konceptom upravljanja prigovorima. Pojam "prigovor" prvenstveno je tretiran kao artikulacija subjektivnog nezadovoljstva isporukom određene usluge/proizvoda kako bi pružatelj mogao razmotriti odgovarajuće postupke za povoljno rješavanje nastale situacije (Yang, Mao, Tang, 2018, 245).

Upravljanje prigovorima je proces širenja informacija s ciljem identificiranja i ispravljanja različitih uzroka nezadovoljstva gostiju. Definira strategije koje hoteli koriste za rješavanje i učenje iz prethodnih pogrešaka kako bi se povratilo povjerenje gosta u organizacijsku pouzdanost. Stoga su informacije prikupljene iz pritužbi gosta od velike važnosti za proces upravljanja kvalitetom, jer se mogu koristiti za ispravljanje i upoznavanje slabosti u kvaliteti usluge. Gosti postaju nezadovoljni kada performanse proizvoda ili usluge nisu u skladu s njihovim očekivanjima. Razumijevanje potencijalnih izvora nezadovoljstva i reakcija gostiju na negativne situacije obvezni su zahtjevi u dizajnu učinkovitih strategija oporavka usluge. Odgovori gostiju na razne pogreške ili neugodne incidente nisu jedinstveni. Tako će neki pojedinci pokrenuti javnu akciju koja se može sastojati od: slanja prigovora organizaciji, prigovora trećoj strani kao što je udruga potrošača, ili čak pokušaja rješavanja problema putem pravnog postupka. U drugim slučajevima, gosti će poduzeti privatnu akciju i slati negativne poruke drugim potencijalnim gostima ili će prekinuti poslovni odnos, nakon čega će najvjerojatnije uslijediti neprijateljsko ponašanje. Postoje i pasivni gosti koji neće poduzeti nikakvu radnju zbog niske razine interesa za to specifično iskustvo ili za sam proizvod. To može biti slučaj robe široke potrošnje s minimalnim troškovima i rizicima za pojedinca (Tag-Eldeen, 2018, 307).

„Povratne informacije gosta podijeljene su na dva osnovna načina koji se u suštini tumače kao pozitivni ili negativni komentari. Pozitivni komentari ili pohvale se odnose na komplimente te se upisuju u knjigu dojmova ili dijele na društvenim mrežama u obliku pozitivnih dojmova, ocjena i sličnog. S druge strane, za razliku od pozitivnih komentara, tu su i negativni komentari koji uključuju prigovore za koje se u pravilu smatra da imaju negativan utjecaj zbog početnog nezadovoljstva gosta, koje ovisno o menadžmentu može prerasti u zadovoljnog, entuzijastičnog, nezadovoljnog, razočaranog ili izgubljenog gosta. Početni sukob s gostom, koji se može protumačiti i kao prigovor, ne znači da je gost

nezadovoljan ili izgubljen. Njegovo početno nezadovoljstvo na kraju može prerasti u zadovoljstvo, pa čak i entuzijazam, ovisno o tome na kojoj su razini očekivanja u rješavanju prigovora ispunjena. Kao što gost ima očekivanja pri dolasku u restoran, tako postoje i očekivanja u rješavanju pritužbi (koja su relativno manja zbog postojanja određenog problema) (Tian, Tao, Akula, 2016, 267.)

Ulazne varijable, odnosno inputi koji utječu na razinu zadovoljstva ili nezadovoljstva gostiju u rješavanju pritužbi, ne predstavljaju samo iskustvo rada u ugostiteljstvu, već i obrazovanje, osobnu i organizacijsku motivaciju, kulturu, strategiju. S druge strane, različito je emocionalno stanje gostiju, vrsta gostiju, vrsta problema i drugo. Osim što nema ravnopravnih gostiju, nema ni jednakih problema (u očima gostiju), pa nema ni jedinstvenog rješenja koje će riješiti prigovor.“ (Laškarin, Ažić, 2018, 155-156).

Postoje mnoge definicije rješavanja prigovora. Na primjer, Dee i sur.(2004, 5) definiraju ga kao proces koji se koristi za rješavanje zabrinutosti gosta. Nadalje, Johnston (2001, 62-68) ukazuje da se sastoji od mnogih potprocesa za primanje, istragu, namirenje, sprječavanje i povrat prigovora, a definicija Stichlera i Schumachera (2003.) povezana je s ispravljanjem politika i sustava kako bi se spriječile buduće negativne pojave kod korisnika.

Upravljanje prigovorom ima utjecaj na zadržavanje gosta i u konačnici na prihod. Kada se problem uspješno riješi, razina zadovoljstva gosta se povećava. Međutim, ako je početna usluga bila loša i nije riješena, nezadovoljni gost će reći u prosjeku između deset do dvadeset drugih ljudi. Tipični čimbenici koji pridonose nezadovoljstvu mogu uključivati loše ponašanje zaposlenika, lošu uslugu te manjak informacija. Friman & Edvardsson, (2003, 20-26) kao tipične čimbenike za zadovoljenje prigovora uključuju adekvatnost/pravednost ishoda, pristup kontaktnim točkama hotela, prijateljstvo, empatiju, aktivne povratne informacije i brzinu odgovora. Izvedba obrade prigovora trebala bi se temeljiti na procjeni ponašanja korisnika nakon podnesenog prigovora.

Većina organizacija susreće se s izazovima u rješavanju pritužbi gostiju kao što su:

1. „nedostatak sustavnog pristupa rješavanju prigovora
2. neprepoznavanje važnosti prigovora gosta na strateškoj razini
3. loša opremljenost u smislu sustava i procesa prijavljivanja za prihvaćanje i obradu prigovora“ (Paraschievscu, 2012, 111)

Sustav upravljanja prigovorima (također poznat kao sustav upravljanja sukobima, interni sustav upravljanja sukobima, integrirani sustav upravljanja sukobima ili sustav za rješavanja sporova) skup je postupaka koji se koriste u organizacijama za rješavanje prigovora. Posebno u mnogim zemljama, kanali i sustavi upravljanja prigovorima evoluirali

su od velikog fokusa na odnose između rada i upravljanja do mnogo šireg djelokruga koji uključuje sindikalne radnike, kao i menadžere, zaposlenike koji nisu sindikalni, stručno osoblje, studente, pripravnike, dobavljače, donatore, kupce i ostale.

Upravljanjem se želi izbjeći slučajnost i neizvjesnost konačnog rezultata za gosta. Učinkovito upravljanje prigovorima zahtijeva kulturnu promjenu u organizacijskom okruženju, sustavni pristup na različitim razinama, uključujući strategiju, procese, analizu i delegiranje odgovornosti (Schuckert,Liu, Law, 2015, 147).

Prvenstveno je potrebno utvrditi organizacijsku kulturu koja na pozitivan način promovira prigovor:

- „Prigovori su jedan od načina izražavanja mišljenja (feedbacka)
- Prigovori su jedan od načina promatranja kvalitete usluga
- Alat su promatranja (ogledalo) kojim se mjeri izvedba u odnosu na konkurenciju
- Smatraju se korisnim alatom u razumijevanju i upravljanju odnosima s gostima
- Izrečeni prigovor može imati pozitivan ishod i za gosta i za ugostitelja, a prigovor koji je prešućen može imati samo negativan ishod i za ugostitelja i za gosta
- Pozitivan stav o prigovorima istodobno potiče goste na slobodu prigovora, a djelatnike na angažman u njihovom pravilnom rješavanju“ (Laškarin, Ažić, 2018, 156)

Nadalje, postoje dvije vrste prigovora. Pismeni prigovori jesu prigovori pristigli s ozbiljnom namjerom nezadovoljnoga gosta. Obično pismenom prigovoru prethodi usmeni koji se nije prethodno dobro riješio ili se uopće nije riješio. Takvi prigovori, osim što su pristigli s vremenskim odmakom, često sadržavaju i dodatno akumulirano nezadovoljstvo pa je prigovor, osim na uslugu koja je nezadovoljavajuća, usmjerena na širu sliku hotelskog objekta.

Pismeni prigovor e-poštom zahtijeva i službeni odgovor hotela. U odgovoru se posebna pozornost mora obratiti na sljedeće stavke pismenog odgovora (Laškarin, Ažić, 2018, 157):

- isprika na nezadovoljstvo gosta
- priznanje i opravdanje
- moguće rješenje

- kompenzacija
- završna isprika i želja za budućom suradnjom

Znatno negativniji utjecaj na imidž ugostiteljskog objekta ima pismeni prigovor za koju je ugostiteljski objekt saznao posredno, putem online komentara na društvenim mrežama, online turističkim agencijama i sl.

„ U uvjetima nezadovoljstva gost najčešće bira kanal koji će najviše na neki način "povrijediti" restoran jer ima značajnu vidljivost drugih korisnika. U posljednje vrijeme to su online recenzije na raznim web stranicama. Praćenje online recenzija također mora biti dio sustava upravljanja nezadovoljstvom gostiju. Iskustvo je pokazalo da se na neizravne online recenzije gostiju ne odgovara jer potiče raspravu šire skupine ljudi, što može izazvati val negativnih komentara drugih korisnika društvenih mreža.“ (Laškarin, Ažić, 2018, 158).

Osobno ili online rješavanje prigovora gostiju treba provoditi u uvjetima visoke izolacije nezadovoljnog gosta. Gost tako nema podršku drugih ljudi i već postoje šanse da uspješno riješi nezadovoljstvo. Ako ima manje od 0,3% gostiju, ovi komentari neće biti bitni ni za potencijalne goste ni za hotel.

S druge strane, usmeni prigovor putem osobnog razgovora najbolji je način da saznate postojanje određenog problema. Naime, tako osoba koja razgovara s gostom ima najveću razinu kontrole nad pojedinom pritužbom ili problemom. Univerzalno pravilo za usmenu pritužbu je riješiti je odmah čim se gost prigovori. Tako gost dobiva na važnosti, sprječava se mogućnost dodatnog nezadovoljstva, pisanja pisanog prigovora i sl.

Nadalje, prigovor je reakcija usmjerena na djelovanje na stanje nezadovoljstva proizvodima i uslugama. Matusitz i Breen (2009, 10) raspravljaju o sljedećim komunikacijskim tehnikama kojih bi osoblje za rješavanje pritužbi trebalo biti svjesno kod interakcije s podnositeljima prigovora:

1. Tehnika argumentacije - Tri glavna načela: (1) Argumente treba osmisлити s obzirom na raspoloženje gosta prema prezentiranim informacijama. (2) Podargumenti koji podupiru primarni argument trebali bi biti pomno osmišljeni, imajući na umu njihovu snagu potpore. (3) Snažni argumenti trebaju biti kratki, predstavljati samo relevantne i uvjerljive informacije i unositi manje važne činjenice ili detalje. Primjer može biti kada je gost nezadovoljan smještajem koji se nudi u odmaralištu. Prvi korak zahtijeva da gost posjeti službu za korisnike ili recepciju i promatra tko su zaposlenici, kakve osobnosti imaju, čine li se korisnim i kako s njima komunicirati. Korak 2 zahtijeva od gosta da predoči

subargumente kao što je smještaj neprikladan zbog zdravstvenih razloga, ili je previše bučan ili nezgodan zbog vrste ponuđenih sadržaja. Korak 3 zahtijeva od gosta da iznese slučaj izravno, usredotočujući se na probleme.

2. Tehnika FITD (Foot in the Door) – FIDT potiče usklađenost i neku vrstu kompenzacije za lošu uslugu. Općenito, ova teorija zagovara da će nezadovoljni gost objasniti lošu uslugu i zatražiti neku vrstu naknade od davatelja. Nakon što pružatelj pristane na naknadu, korisnik počinje pregovarati o većoj naknadi vjerujući da je davatelj bio uvjeren u lošu uslugu. Na primjer, gostu se možda neće svidjeti obrok naručen u restoranu i zatražiti će popust od 10% nakon što je upravitelju objasnio da obrok nije bio prema očekivanjima. Nakon što upravitelj prihvati ovu sugestiju (gost je nogom na vratima), gost povlači prijedlog o 10% popusta i započinje pregovore o većoj naknadi (10% popusta i dva besplatna pića na primjer).
3. Tehnika DITF (Door in the Face) - U ovom slučaju je početni zahtjev za kompenzaciju od strane nezadovoljnog gosta visok, a ako se odbije onda se traže niže razine naknade. U studiji je otkriveno da su ispitanici koji su odbili značajan početni zahtjev imali dvostruko veću vjerojatnost da će pristati na manji naknadni zahtjev. Na primjer, posjetitelj rezervira sobu u hotelu. Po dolasku je nezadovoljan zbog razine buke iz susjednih soba i lošeg stanja kreveta. Gost stupa u kontakt s upraviteljem i objašnjava loše iskustvo i traži povrat cjelokupnog iznosa. Nakon odbijanja menadžera (vrata u lice), gost snižava razinu naknade na 10% na što će menadžer vjerojatno pristati (Erdogan, Khoo, 2011, 674).

## **1.2. Metodologija upravljanja prigovorima**

Na temelju metodologije upravljanja odnosima s gostima stajališta i zabrinutosti gostiju upravljanje prigovorima može se analizirati te istražiti pomoću jednog od navedenih pristupa:

### **A) ISTRAŽIVAČKI PRISTUP**

U ovom dijelu su predstavljene vrste istraživačkog pristupa koji uključuje izbor deduktivnog istraživanja, te primjenu kvalitativnog istraživanja. U logici, istraživanja se često odnose na dvije široke metode zaključivanja, odnosno *deduktivni i induktivni pristup*. Induktivni pristup je proces izgradnje teorije koji počinje



specifičnim empirijskim promatranjem, a zatim slijedi zaključivanje širih generalizacija i teorija. Deduktivni pristup obično počinje osmišljavanjem teorije na temu od interesa i predviđanjem novih empirijskih opažanja.

Prema Brymanu & Bellu (2015, 682), deduktivna teorija se smatra najčešćim pogledom na prirodu odnosa između istraživanja i teorije. Općenito, istraživači će izvesti hipotezu koja je podvrgnuta empirijskom ispitivanju nakon što se odluči o njihovoj domeni istraživanja. Kako bi se postavila hipoteza, navest će se kako se podaci mogu prikupiti u odnosu na koncept. Nakon toga će se prikupljeni podaci upravljati i analizirati. Zatim, tu je i kvantitativno i kvalitativno istraživanje. Kvantitativno istraživanje ima za cilj kvantificiranje problema putem generiranja numeričkih podataka ili podataka koji se mogu pretvoriti u upotrebljive statistike iz veće populacije uzoraka. Više naglasaka stavlja se na brojeve kako bi se kvantificirali stavovi, mišljenja, ponašanja i druge definirane varijable.

Kvalitativno istraživanje se može promatrati kao primarno istraživanje koje stavlja veći naglasak na riječi i bavi se analizom vizualnih podataka.

#### B) DIZAJN ISTRAŽIVANJA

Dizajn istraživanja daje nacrt za prikupljanje podataka, mjerenje i analizu, služeći kao smjernica za nastavak istraživanja u pravom smjeru. Postoji niz istraživačkih nacrti koje su razvrstali različiti autori, na temelju perspektiva iz kojih se studija može promatrati, kao što su stupanj formulacije problema, tematski opseg, širina i dubina (slučaj ili statistička studija), vremenske dimenzije, koje se sastoje od presjeka ili longitudinalnog dizajna i načina prikupljanja podataka: promatranje ili anketiranje.

#### C) IZVOR PODATAKA

Podaci se mogu klasificirati u dva odjeljka (1) primarne podatke i (2) sekundarne podatke kada se odlučuje o različitim metodama prikupljanja podataka. Primarni podaci su izvor iz prve ruke prikupljeni različitim metodama poput intervjua i zapažanja. Prikupljanje informacija uglavnom se primjenjuje u specifične svrhe studije. Definira se kao originalni izvor, koji istraživačima omogućuje bolju kontrolu, uvid i razumijevanje teme. Međutim, to je vrlo skupo, dugotrajno i zahtijeva planiranje. S druge strane, sekundarni podaci obuhvaćaju korištenje podataka koje je prikupio netko drugi. Može se dobiti iz redovitih izvješća organizacija, državnih publikacija, marketinških odbora, istraživačkih instituta, web stranica i tako dalje (Krishnashawmi, Satyaprasad, 2010, 289).

## D) STRATEGIJA ISTRAŽIVANJA

Strategije koje se koriste u provođenju istraživanja u ekonomskim studijama uglavnom su eksperimenti, ankete, arhivske analize i studije slučaja. Eksperiment – svrha eksperimentalnog pristupa je testirati različite hipoteze pokušaja i pogrešaka u uvjetima koje su konstruirali i kontrolirali istraživači. Zahtijeva opsežnu kontrolu nezavisnih varijabli u hipotezi. Vrlo je jak u smislu unutarnje valjanosti i stvara povjerenje u čvrstinu i pouzdanost temeljnih nalaza. Tijekom pokusa mora imati najmanje (1) eksperimentalnu skupinu koja je izložena tretmanu i kontrolnu skupinu koja nije izložena tretmanu; i (2) nasumično dodijeljene dvije skupine (Yin, 2013, 187).

Svaka strategija ima posebne prednosti i nedostatke. Kako bi se odredila najprikladnija strategija, mogu se uzeti u obzir sljedeći uvjeti:

1. vrsta objavljenih istraživačkih pitanja
2. opseg kontrole koju istražitelj ima nad stvarnim događajima ponašanja i
3. fokus na pojavama, bilo one povijesne ili suvremene

Nadalje, u literaturi postoji nekoliko modela sustava upravljanja prigovorima, a neki od njih su (Octavian, 2012, 114):

1. Model Johnst – u navedenom modelu procesi pritužbi kao srž modela utječu na zadovoljstvo gosta, poboljšanje procesa i stav zaposlenika. Smatra se konceptualnim modelom koji obuhvaća model za odnos između kulture prigovora(obrađa), zadovoljstva gosta i profitabilnosti. Obuhvaća: kulturu prigovora, proces prigovora, poboljšanje procesa, financijski učinak, zadovoljstvo gosta, zadržavanje gosta, stavove i zadržavanje zaposlenika.
2. Model Boeing A&T - Među ključnim aspektima Boeingovog sustava za rješavanje prigovora je proaktivno upravljanje kontaktima s gostima i rješavanje prigovora putem zajedničkih timova. Obuhvaća: formalne ili neformalne prigovore gostiju, primanje, evidentiranje i dodjeljivanje odgovarajućem timu, analizu, rješavanje, status i pružanje povratnih informacija.
4. Model NRMA - Sustav ima različite razine, kako unutarnje tako i eksterne i ovisi o donošenju odluka, na koje bi zapravo mogle utjecati organizacijske strategije.
5. Model Bosch&Enriquez - Integrirani model temeljen na QFD – implementaciji funkcije kvalitete ša FMEA – modelom kvara i analizom učinka.

Analiza ovih modela otkrila je sljedeća zapažanja:

1. interna odluka može se donijeti osnaživanjem tima korisničke službe;
2. kultura prigovora potrebna je i za goste i za organizaciju osoblja;
3. potrebno je poboljšati upravljanje potraživanjima

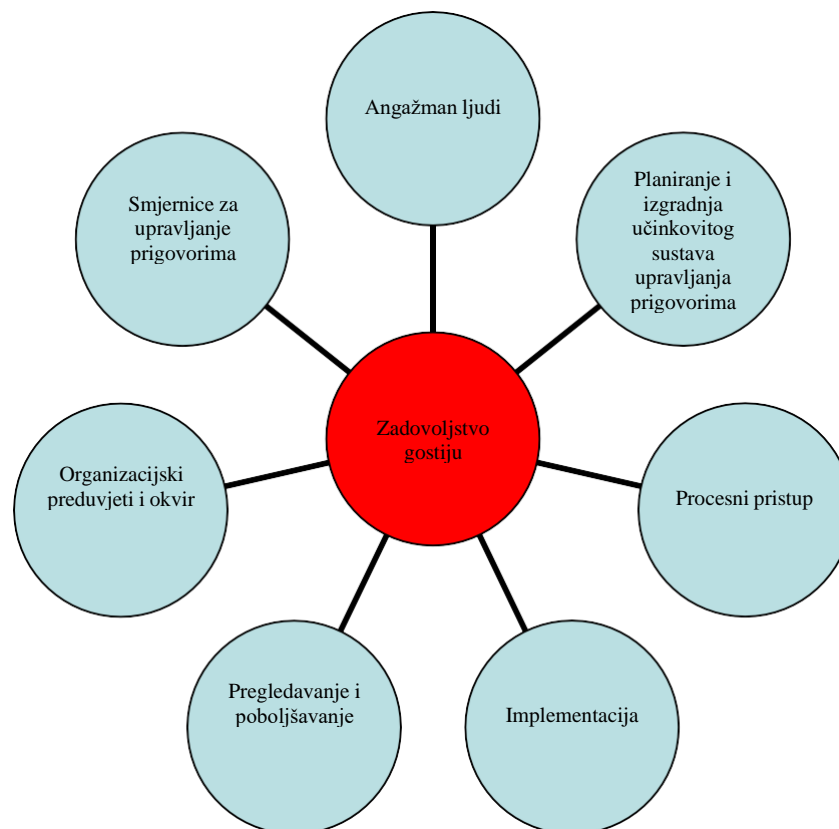
### **1.3. Standardi upravljanja prigovorima**

Procesni pristup promoviran standardima ISO 9000 za dokumentiranje, implementaciju i poboljšanje učinkovitosti organizacije sustava upravljanja kvalitetom (QMS) je prvenstveno usmjeren na povećanje zadovoljstva gostiju. Sve aktivnosti koje doprinose zadovoljstvu gosta moraju se ovladati primjenom načela upravljanja kvalitetom.

Standard za upravljanje prigovorima razvijen od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO) namijenjen je nadopuni ISO 9001 Sustav upravljanja kvalitetom i sastoji se od tri međusobno povezana standarda. Tri međusobno povezana standarda su kako slijedi:

1. ISO 10001:2007: Upravljanje kvalitetom: zadovoljstvo gosta. Smjernice za kodekse ponašanja (ISO 10001, 2007)
2. ISO 10002:2014: Upravljanje kvalitetom: zadovoljstvo gosta. Smjernice za postupanje s prigovorima u organizacijama (ISO 10002, 2014)
3. ISO 10003: Upravljanje kvalitetom: zadovoljstvo gosta. Smjernice za rješavanje sporova s vanjskim gostima (ISO 10003, 2007)

Slika 1. Odjeljci standarda ISO 10002



Izvor: Hughes & Karapetrovic (2005)

Prvi standard ISO 10001 opisuje karakteristike kodeksa ponašanja zadovoljstva gosta. Svrha kodeksa ponašanja je upravljati očekivanjima gosta u nastojanju da se spriječe prigovori. Međutim, čak i uz uspostavu odgovarajućih kodeksa ponašanja, organizacije nisu uvijek u mogućnosti zadovoljiti sve svoje goste jer se očekivanja gostiju uvijek mijenjaju. Smjernice ISO 10002 odnose se na procese koji olakšavaju podnošenje, postupanje i rješavanje prigovora. Neuspjeh organizacija u rješavanju pritužbi pruža korisnicima dodatnu mogućnost da svoju pritužbu eskaliraju vanjskoj strani kao što je ombudsman ili pravni zastupnik koristeći smjernice u ISO-u 10003. U određenom smislu ISO 10001 ima organizaciju kao jedinog sudionika, ISO 10002 ima organizaciju i podnositelja prigovora kao sudionike, a ISO 1003 kao sudionike ima organizaciju, podnositelja prigovora i vanjsku stranu.

Temeljna osnova ISO 10002 je da se postupanje s prigovorima smatra procesom koji se može primijeniti na bilo koju organizaciju bez obzira na veličinu, lokaciju ili sektor. Primarni cilj je dati smjernice za planiranje, dizajn, rad, održavanje i poboljšanje sustava

postupanja s prigovorima koji bi trebao povećati zadovoljstvo korisnika.

Sustav bi trebao biti podržan uključenošću i predanošću najvišeg rukovodstva u osiguravanju politika i resursa te usađivanju otvorene kulture za prihvaćanje prigovora i naknadno postupanje. Sustav bi trebao biti redovito izložen procesima revizije i kontinuiranog poboljšanja. Glavni odjeljci standarda su (1) Opseg, (2) Normativne reference, (3) Termini i definicije, (4) Vodeća načela, (5) Okvir za postupanje s prigovorima, (6) Planiranje i dizajn, (7) Proces rješavanja pritužbi i (8) Održavanje i poboljšanje.

Nadalje, odjeljak (4) standarda pruža deset vodećih načela za sustav postupanja s prigovorima koji se odnose na koncepte vidljivosti, pristupačnosti, responzivnosti, objektivnosti, naknade, povjerljivosti, pristupa usmjerenog na gosta, odgovornosti i stalnog poboljšanja. Ova načela podrazumijevaju da informacije o tome kako, kada i gdje podnijeti žalbu trebaju biti dobro objavljene na primjenjivim jezicima i u različitim formatima kao što su veliki format slova, Brailleovo pismo, audio vrpca, kućna televizija i tako dalje tako da korisnik ima lak pristup sustavu koji se sastoji od politika, postupaka i obrazaca za prigovore u bilo kojem trenutku i bez dodatnih troškova. Osim toga, podnositelju prigovora treba dati potvrdu o primitku prigovora i prigovor bez odgađanja riješiti pošteno, ljubazno i povjerljivo. Organizacija bi trebala biti predana čestim pregledima i poboljšanju procesa rješavanja prigovora (Rhee, Yang, 2015, 213).

#### **1.4. Strategije upravljanja prigovorima**

Iako većina ugostiteljskih djelatnika ne voli slušati prigovore svojih gostiju, moraju shvatiti da gosti također ne uživaju u prigovorima. Također, moraju biti svjesni da će gosti koji nisu imali priliku izraziti svoje prigovore vjerojatno svojim prijateljima, rodbini, pa čak i poslovnim partnerima, ispričati svoje loše iskustvo. Najbolja tehnika za rješavanje nesporazuma s nerazumnim gostom je tehnika objašnjenja ili tehnika utvrđivanja činjenica. Kada se problem brzo riješi, gost ostavlja osjećaj da je osoblje tu da izađe u susret njegovim potrebama. Zbog toga je svaki prigovor dobrodošao kao prilika za poboljšanje odnosa s gostima (Ren, Wang, i Lin, 2016, 15).

Psihološki pristup rješavanju svih vrsta prigovora iznimno je važan pokazatelj u ophođenju s gostima, a može uvelike poboljšati imidž hotelskog objekta. Ono što je najvažnije je da prigovore gostiju rješavaju kompetentni ljudi, tako da gost osjeća da njegove primjedbe neće biti zanemarene već će se ozbiljno razmotriti.

Stoga treba obratiti pozornost na metode rješavanja pritužbi gostiju u različitim

slučajevima (Padma, Ahn, 2020, 1023):

1. Kada je gost u pravu:

- a) Ne pokušavati prikriti ili prijeći preko pritužbi ili ih namjerno činiti manjim nego što stvarno jesu,
- b) Navesti razloge koji su doveli do prigovora,
- c) Ispričati se gostu i izrazite žaljenje zbog onoga što se dogodilo,
- d) Dati do znanja gostu da je ugostiteljskom objektu stalo do njega

2. Prilikom odbijanja neosnovanih prigovora:

- a) Biti posebno oprezan i navesti razloge zbog kojih se prigovor odbija,
- b) Pokazati gostu rezultate ispitivanja,
- c) Dati savjet za izbjegavanje sličnih situacija u budućnosti

3. Prilikom prihvaćanja neosnovanih prigovora:

- a) Ne skrivati tu činjenicu od gostiju, bez obzira na razlog prihvaćanja neutemeljenog prigovora (gostu treba dati do znanja da njegov prigovor nema osnova iako mu je prigovor prihvaćen),
- b) Taktom jasno dati do znanja gostu da se objekt potrudio da ga dočeka na pola puta

Također, za što uspješnu komunikaciju s gostima, zaposlenici u ugostiteljstvu se moraju osjećati samouvjereno i biti ovlaštene rješavati prigovore gostiju. U ovom dijelu rada osvrnut će se na proces rješavanja prigovora gostiju pomoću modela LEARN (Iverson, 1989, 151).

Ovaj model zahtijeva sljedeće radnje:

1. Koristiti model LEARN da bi se točno procijenili prigovori gostiju i ispravili nedostaci.
2. Postupiti u okviru smjernica koje je odredila uprava za rješavanje prigovora gostiju.
3. Sve probleme riješiti na profesionalan način.
4. Obavijestiti upravu o svim prigovorima gostiju i načinu na koji su riješeni.
5. Stvoriti atmosferu u ugostiteljskom objektu koja će potaknuti goste da bez zadržke iskažu svoje prigovore.
6. Ponašanje djelatnika treba gostima pokazati koliko su mu vrijedni i važni –

posebice kada prijavljuju problem.

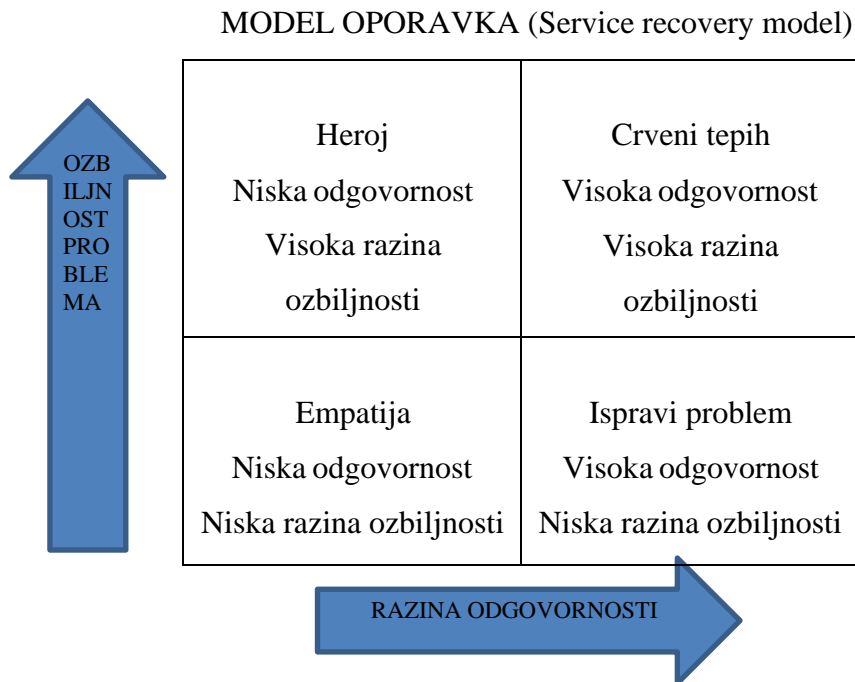
Kada se gost javi o određenom problemu ili uloži prigovor, osoblje općenito želi naučiti što je izazvalo uzrujanost gosta i to ispraviti.

Model LEARN izvrstan je način da se to postigne, jer predstavlja specifičan proces čija primjena olakšava rješavanje prigovora gostiju. LEARN model znači:

- „L (Slušaj) – Slušati gosta – u navedenom koraku potrebno je gosta izolirati, pokazati zanimanje za njegov prigovor, poslušati ga te doznati razloge i činjenice te kako se isti osjeća i što zahtjeva.
- E (Empatija) – Suosjećati s gostom – u ovom koraku bi se trebalo pokazati suosjećanje s gostom tako da se gostu da prostora da si da oduška te da se izrazi, iskazati razumijevanje, objasniti iskreno gostu da bi se i Vi na njegovom mjestu tako osjećali te zapisati sve što gost navede. Tako mu se daje na važnosti njegovih riječi..
- A (Isprika) – Ispričati se gostu – prilikom ovog koraka važno je imati na umu da se ne treba osobno shvaćati svaki prigovor te da se u navedenim slučajevima uvijek zadrži profesionalan i miran stav. Nadalje, prema gostu biti u potpunosti iskren i ispričati mu se radi njegovog neraspoloženja
- R (Reagiraj) – Reagirati na situaciju gosta.
- N (Obavijesti) – Obavijestiti odgovornog upravitelja i nadzirati postupak – ako se ipak ne može riješiti trenutni prigovor obavijestiti odgovarajuću osobu koja će to moći riješiti. Upitati gosta o njegovom zadovoljstvu s ponuđenim rješenjem. Naravno, cijeli problem dokumentirati i prijaviti kako se isti ne bi ponovio.“ (Lashley, 2003, 243).

Sljedeći odjeljak fokusira se na takozvani „*Model oporavka usluge*“ (The Service Recovery Model) kao logičan slijed četvrtog koraka modela LEARN o tome kako reagirati na prigovore gostiju. Service Recovery model pomoći će u identificiranju razine usluge potrebne za rješavanje određenog prigovora gosta. Ovaj model se primjenjuje u 4. koraku modela LEARN, odnosno u koraku React ili „reagirati“. Service Recovery model služi za ispravljanje narušenih odnosa s gostima koji su nezadovoljni uslugom, a pruža priliku da se tragični trenutak pretvori u takozvani čaroban trenutak.

Slika 2. Prikaz Service Recovery Modela



Izvor: <https://hoteltutor.com/service-recovery/>

Na temelju identificirane razine odgovornosti ugostiteljskog objekta i razine ozbiljnosti problema gosta, moguće je ponuditi nekoliko potencijalnih opcija kao što je prikazano na kvadratima na slici 2.:

1. *Definicija rješavanja problema* - Ova se opcija koristi za situacije koje pripadaju kvadratu visoke odgovornosti/niske ozbiljnosti. Prikladno rješenje je odmah ispraviti problem. Kada gost dobije sobu, a ne može se istuširati jer je pregorjela žarulja u kupaonici, problem se može riješiti jednostavno – zamjenom žarulje.
2. *Definicija empatije* - Ova se opcija primjenjuje za situacije koje pripadaju kvadratu niske odgovornosti/niske ozbiljnosti. U takvim situacijama pravo je rješenje suosjećanje s gostom. Gost se želi osjećati shvaćeno i da se netko poistovjeti sa situacijom u kojoj se nalazi. Na primjer, ako loše i hladno vrijeme sprečava goste da odu na plažu kako su namjeravali, treba im reći da su njihovi osjećaji shvaćeni, i da je strašno što danas ne mogu ići na plažu. Zatim treba predložiti neke aktivnosti u zatvorenom prostoru u kojima bi mogli uživati.
3. *Definicija heroja* - Situacije koje pripadaju kvadratu niske odgovornosti/visoke



ozbiljnosti traže heroja. Prikladan odgovor je postati "heroj" u očima gosta. Na primjer, kada gost zaboravi rezervirati stol u dobrom restoranu, a sva druga mjesta su rezervirana, pokušati upotrijebiti vlastite veze i nazvati restoran i izvršiti rezervaciju za gosta.

4. *Definicija crvenog tepiha* - Ovu opciju treba koristiti za situacije koje spadaju u kvadrat visoke odgovornosti/visoke ozbiljnosti. Drugim riječima, kad je ugostiteljski objekt stvarno napravio pogrešku! Prikladno rješenje je "razvući crveni tepih" i tretirati goste kao kraljevske osobe. Na primjer, kada sobarica slučajno ispusti dijamantni prsten u odvod kupaonice, odmah prekinuti sve aktivnosti i usredotočiti se isključivo na ovaj problem! Odmah nazvati servis za održavanje i ponuditi profesionalno čišćenje prstena nakon što ga se izvadi. (Glaičić, Ivanović, 2008, 247-248)

Horizontalna os predstavlja odgovornost ili "krivnju" objekta. Na primjer:

- *Niska odgovornost objekta* bilo bi loše, kišno i hladno vrijeme koje onemogućuje gostima da provedu dan u šetnji prirodom kako su prvobitno planirali.
- *Visoka odgovornost objekta* bi bila da osoblje zaboravi zamijeniti ručnike u hotelskoj sobi.

Vertikalna os ilustrira ozbiljnost problema gosta. Na primjer:

- *Niska odgovornost* bila bi pregorjela žarulja u kupaonici hotelske sobe.
- *Visoka odgovornost* ne bi bila isporuka vrlo važne telefaks poruke koju je gost očekivao (After Hayes, Ninemeier, 2005, 181).

Također, osim Service Recovery modela tu je i SERVICE RECOVERY PARADOX koji nastoji ukazati na važnost rješavanja pritužbi u korist gosta. Na primjer, otkazan je let putnika. Kada nazove zračnu tvrtku, oni se ispričaju i isti dan nude drugi let po njegovom izboru i bon za popust na buduća putovanja. Pod paradoksom oporavka usluge, putnica je sada sretnija s zračnom tvrtkom i lojalnija joj je nego što bi to učinila da nije bilo problema.

Razumijevanje SRP-a je važno za menadžere, budući da je neuspjeh usluge jedna od glavnih odrednica ponašanja kod promjene korisnika, a uspješan oporavak od tih kvarova neki smatraju ključnim za zadržavanje korisnika. SRP je posebno važan za pružatelje usluga kojima je nemoguće osigurati uslugu bez grešaka (Mellinas, Nicolau i Park, 2019, 423).

Ponekad hoteli izgube goste zbog pogrešne procjene situacije. Na primjer, ako novcem nadoknade gubitak poštovanja. S obzirom da je teškoća pronalaženja zadovoljavajućeg rješenja proporcionalna težini problema za gosta, potrebno je istaknuti posebne vrste

problema i moguća rješenja.

Primjerice, vrlo je teško nadoknaditi gubitak poštovanja, emocionalne i zdravstvene probleme uzrokovane hotelskom krivnjom.

Neki autori ističu potrebu za naknadom slijedeći logiku: zdravstveni problemi zdravstvenim naknadama, poštovanje gosta s poštovanjem, novčani gubici novcem i slično.

Drugim riječima, preporuča se primijeniti jednake emocionalne vrijednosti za rješavanje problema (Laškarin, Ažić, 2018, 176).

## **2. Koncepti uspješnog upravljanja prigovorima gostiju u hotelijerstvu**

U današnjem konkurentnom poslovnom okruženju većina, ako ne i sve, uslužne tvrtke nastoje zadovoljiti svoje goste u najvećoj mjeri. Sve veća očekivanja gostiju prisiljavaju hotelska poduzeća da svoje napore usmjere ne samo na pružanje izuzetnih usluga s vrijednošću za novac, već i na to da to rade bolje od svojih konkurenata.

Kada se tome dodaju karakteristike neopipljivosti i radno intenzivna priroda usluga, pružanje usluga s nula nedostataka je krut i nerealan cilj. Kao što su Zemke i Bell (2000) adekvatno istaknuli, u potrazi za pružanjem vrhunskih usluga koje zadovoljavaju goste, greške se događaju bez krivnje korisnika ili pružatelja usluga.

Međutim, pogreške i/ili neuspjesi su česti slučajevi u uslužnim poduzećima, posebno u ugostiteljstvu. Stoga svako poduzeće donosi koncepte uspješnog upravljanja prigovorima kako bi smanjili greške te moguće prigovore od strane gosta.

### **2.1. Suvremeni trendovi u standardima upravljanja prigovorima u hotelijerstvu**

Hoteli, kuće za odmor i drugi ugostiteljski objekti učinili su sve kako bi minimizirali međusobnu interakciju.

Gosti su se većinom prilagodili politici nošenja maski i socijalnog distanciranja. To je uglavnom zato što je tehnologija pomogla premostiti jaz između pružatelja usluga i gosta. U nastavku slijedi nekoliko tehnoloških trendova koje hotelijeri koriste:

- A) DIGITALNI POMOĆNIK - Kao rezultat pandemije koronavirusa, hoteli uvode tehnologiju digitalnog pomoćnika kako bi pomogli smanjiti broj fizičkih dodirnih točaka za goste. Tehnologija digitalnog pomoćnika već je dobivala na snazi u hotelima prije COVID-a. Još 2018. godine eHotelier je predvidio da će prodaja digitalnih asistenata porasti s 1,8 milijuna na 15,1 milijun do 2020. godine. Trenutno, prema Statisti, broj digitalnih glasovnih asistenata koji se koriste u cijelom svijetu zapravo je u milijardama - s predviđanjima da će taj broj doseći 8,4 milijarde do 2024. godine. Potrošači su navikli koristiti uređaje koji se aktiviraju glasom kao što su Amazonova Alexa i Googleov asistent kod kuće. Sasvim je prirodno da očekuju da će ih koristiti tijekom putovanja.

Pokrenuti umjetnom inteligencijom, digitalni asistenti minimiziraju potrebu za objektima u prostoru koji imaju visok stupanj "dodirnog" prometa - poput telefona, daljinskih upravljača, pa čak i kvaka. Gosti hotela mogu koristiti uređaje s digitalnim pomoćnikom kako bi naručili posluhu u sobu i upravljali televizorom, koristeći jednostavne glasovne naredbe. Gosti također mogu koristiti ove uređaje za provjeru vremena ili pronalaženje lokalnih preporuka, a sve to pomoću jednostavnog glasovnog pretraživanja. Tako digitalni asistenti zapravo mogu poboljšati doživljaj hotelskih gostiju.

- B) MOBILNE APLIKACIJE - Mobilne aplikacije i tehnologija bez dodira idu ruku pod ruku. No, mobilne aplikacije nisu baš nove u hotelskoj industriji. Kao odgovor na COVID-19, tvrtke poput Marriotta i Hyatta predstavile su nove značajke u svojim mobilnim aplikacijama koje su osmišljene za rješavanje promjenjivih preferencija korisnika. Hotelske mobilne aplikacije omogućuju vam sljedeće: Pristup sobi putem elektroničkog ključa sobe, narudžba posluhu u sobu ili obroka po želji, dodatni zahtjevi recepciji.
- C) QR KODOVI - QR kodovi - to je inače skraćenica za "*brzi odgovor*" - godinama su padali i gubili popularnost. Zbog pandemije koronavirusa restorani diljem svijeta ponovno su prihvatili QR kodove. Gosti mogu jednostavno skenirati kod pomoću svog mobitela i pristupiti jelovniku restorana, naručiti hranu, pa čak i platiti svoj račun. Nije potrebno osobno primanje narudžbi, rukovanje kreditnom karticom ili potpisivanje čeka.

## **2.2. Analiza najboljih primjera upravljanja prigovorima gostiju u hotelijerstvu**

Pružanje zadovoljavajuće usluge kupcima (koji su često turisti iz stranih zemalja) nikada nije bilo važnije, jer svaki pokrovitelj koji posjeti hotel, putničku agenciju, restoran ili zabavnu arenu može objaviti online recenzije koje su dostupne svakome.

Većina stručnjaka iz industrije također će reći da će se gosti mnogo češće žaliti na lošu uslugu nego pohvaliti dobru uslugu. Stoga je bitno da svi pojedinci koji rade u toj svestranoj industriji budu svjesni najčešćih pritužbi nezadovoljnih gostiju – i da znaju kako ih rješavati na profesionalan, ali zadovoljavajući način.

U nastavku se navodi 4 primjera upravljanja prigovorima gostiju.

1. **Prigovor br. 1: „Stavovi i ponašanje Vašeg osoblja su neprihvatljivi“** - Prigovori na stav i ponašanje osoblja su neke od najzahtjevnijih za rješavanje, pogotovo kada postoje dva izrazito različita mišljenja o tome što se dogodilo u određenoj situaciji. U takvim situacijama treba postupiti na sljedeći način: Najprije pokušati procijeniti situaciju s obje strane. Bilo bi preporučljivo da se pažljivo sluša gost i pokaže istinski interes za problem. Tada se može uvjeriti gosta da će se dokumentirati prigovor, istražiti i poduzeti daljnje radnje ako je potrebno. Ovisno o prirodi prigovora, također se može razmisliti o tome da se gostu ponudi neki oblik naknade za nelagodu ili neugodnost koju je možda doživio.
2. **Prigovor br. 2: “Otkazao sam svoju rezervaciju hotelske sobe neposredno prije nego što sam se trebao prijaviti. Zašto ne mogu dobiti natrag svoj novac?”** - Valjanost takvih prigovora ovisit će o službenim pravilima. Pravila u vezi s otkazivanjem rezervacije trebaju biti dostupna svim klijentima. U takvim situacijama treba postupiti na sljedeći način: Najbolji način da se pokrije u takvoj situaciji je da osigura da se pravila otkazivanja objasne klijentima u trenutku kada izvrše svoje rezervacije. Ako klijent inzistira na povratu novca za otkazivanje u zadnji čas, čak i ako pravila to očito ne dopuštaju, može se pokušati dogovoriti kompromis nudeći vaučer za popust za njihov sljedeći boravak.
3. **Prigovor br. 3: "To nije ono što piše (ili izgleda) na vašoj web stranici."** - Klijenti često uzimaju slike/fotografije prikazane na web stranicama i brošurama kao točan pokazatelj onoga što mogu očekivati kada stignu u objekt. Ekstremni primjer za to bila bi situacija u kojoj gosti na web stranici vide sliku sunčane obale koja okružuje hotel, i postanu uznemireni (i okrivljuju vlasnika) kada stignu na svoj boravak, a vrijeme je potpuno oblačno. U takvim situacijama treba postupiti na sljedeći način: Uvijek stavljati ažurirane informacije i slike na web stranici. To uključuje informacije o samoj ustanovi i informacije o vremenskim uvjetima, sadržajima na licu mjesta i aktivnostima dostupnim u okolici. Ako je uzrok nezadovoljstva gosta lažno predstavljanje od strane osoblja ili objekta, može se razmotriti različite mogućnosti nadoknađivanja razočaravajućeg iskustva, npr. davanjem besplatnih bonova za obrok ili nuđenjem popusta na njihov boravak.

4. **Prigovor br. 4: „Trebao sam platiti i za ovo? Kako bih to trebao znati?“** - Na račune gostiju često se naplaćuju usluge kao što su pića koja konzumiraju iz hladnjaka u baru u hotelskoj sobi, telefonski pozivi koje upućuju telefonom u hotelskoj sobi ili grickalice koje konzumiraju na jednodnevnim izletima. U mnogim slučajevima gosti u tom trenutku nisu svjesni da će im se te artikle dodatno naplatiti. U takvim situacijama treba postupiti na sljedeći način: Informirati sve goste po dolasku o artiklima i uslugama koji su uključeni u cijenu koju plaćaju te jasno objasniti koji su isključeni. Ako i dalje dolaze prigovori na dodatne troškove, riješiti situaciju na profesionalan način, uzimajući u obzir iznos novca. Ako se prigovor temelji na činjenici da dodatni troškovi nisu unaprijed razjašnjeni, možda bi se trebao preispitati način na koji su objašnjeni troškovi, kako u svom promotivnom materijalu, tako i u razgovorima između osoblja i gostiju (<https://www.oxbridgeacademy.edu.za/blog/top-5-customer-complaints-tourism-hospitality-industry-handle/>, 24.02.2022.).

Na temelju prikazanih primjera prigovora vidljivo je da gosti podnose prigovore radi uobičajenih stvari poput interneta, buke, ponašanja osoblja te zadovoljstva uslugom.

Ono što je važno za istaknuti je to da se gore navedeni prigovori učestalo ponavljaju u gotovo svim hotelima, no hotelijeri kao da u dosta slučajeva ne reaguju na prigovore gosta.

Stoga, bilo bi potrebno dobro proučiti prigovore svakog pojedinog gosta, iz navedenog prigovora utvrditi je li zaista prigovor opravdan ili nije, ako je u tome slučaju, svoje djelatnike i ostalo osoblje dodatno educirati i motivirati kako se navedene situacije ne bi ponavljale.

Takvih situacija nažalost bude jer ne mogu ni hotelijeri uvijek utjecati na primjer na internetsku vezu, buku ispred hotela i slično, no mogu se potruditi da navedeno ne bude učestalo te da se problem otkloni u što kraćem roku.

Na taj način će i gosti uvidjeti da se hotel i hotelsko osoblje zaista trudi oko njih te da im je bitno da njihov boravak u njihovom hotelu protekne u što većoj kvaliteti sa što bolje pruženom uslugom.

### **3. Učinci kvalitetnog sustava upravljanja prigovora na uspješnost poslovanja hotela**

Konkurencija u uslužnim djelatnostima danas je jača nego ikad. Gosti su informiraniji i zahtjevniji, konkurenti agresivniji, a propisi stroži. Svi ovi pravci razvoja natjerali su uslužne tvrtke da ulože više napora kako bi zadovoljili postojeće klijente i pretvorili ih u vjerne pristaše. Sukladno tome, tvrtke u uslužnim djelatnostima počele su pridavati veći značaj razvoju i održavanju učinkovitih sustava upravljanja prigovorima gostiju.

Mnoga istraživanja pokazuju da rješavanje pritužbi gostiju uspješno povećava stope zadržavanja gosta i stvara lojalne goste. Sustavni pristup posvećivanju velike pažnje i rješavanju pritužbi gostiju također može igrati važnu ulogu u smislu podizanja kolektivne svijesti na razini poduzeća o nedostacima tvrtki, identificiranja problema u procesima stvaranja vrijednosti i na taj način olakšavanja organizacijskog učenja (Yilmaz, 2018, 79-80).

#### **3.1. Učinci na zadovoljstvo gostiju**

Iskustvo gosta, što znači da je pojedinac koristio robu ili usluge tvrtke kao potrošač, Schmitt je prvi konceptualizirao kao sastavljeno od osjetilnih, emocionalnih, kognitivnih, bihevioralnih i relacijskih iskustava.

Meyer i Schwager definirali su iskustvo gosta kao osobni/subjektivni odgovor gosta na izravan/neizravni kontakt s tvrtkom u bilo kojem obliku. Iskustvo gosta pamti se pozitivno ili negativno ovisno o situaciji, što dovodi do njegovog zadovoljstva, a za goste koji pozitivno ocjenjuju iskustvo može se reći da se osjećaju zadovoljni.

Zadovoljstvo gostiju složeno je iskustvo u ugostiteljstvu, a procijeniti što je gost doživio je u praksi zaista zahtjevno. Fokusiranje na korisničko iskustvo i zadovoljstvo neizbježno je poraslo kako se tržište promijenilo iz tržišta koje vodi proizvođač u tržište koje vodi gost. Upravljanje zadovoljstvom gosta jedina je strategija koja može odgovoriti na takve promjene na tržištu. Korporativne marketinške aktivnosti učinile su temeljnim ciljem fokusiranja na zadovoljstvo gosta, koje, kroz korisničko iskustvo, može povećati lojalnost gosta, namjeru ponovne kupnje, pozitivnu ocjenu, i posljedično, pridonijeti većoj profitabilnosti.

U ugostiteljstvu je moguće izdvojiti nekoliko široko primjenjivih tehnika mjerenja zadovoljstva gostiju (Laškarin, Ažić, 2018, 115-121.):

1. „ankete o zadovoljstvu gostiju - Anketiranje je najrašireniji pristup istraživanju zadovoljstva gostiju u turizmu i ugostiteljstvu, dok je upitnik najčešće korišteni oblik anketiranja. To je proces prikupljanja primarnih podataka od gostiju koji se obično provodi tijekom boravka gostiju u destinaciji. Podaci prikupljeni upitnikom analiziraju se kvantitativno na temelju zatvorenih pitanja (ponuđenih odgovora) i kvalitativno za dijelove ankete u kojima ispitanici iznose određena mišljenja. Analizu podataka u većim hotelskim korporacijama provode profesionalne marketinške agencije, dok podatke u manjim (ako upitnici uopće postoje), zbog manje složenosti, uglavnom analiziraju zaposlenici. Danas postoje različite metode kontaktiranja gostiju radi ispunjavanja upitnika: telefonom, osobnim razgovorom, osobno, poštom ili online. Ako se anketa provodi radi utvrđivanja zadovoljstva ugostiteljskim objektom, klasični upitnici koji se dijele gostima mogu se pronaći u sobama ili na recepciji.
2. *moderne tehnologije* - Tehnološki napredak, osim što je otvorio mnoge druge mogućnosti za prikupljanje informacija o gostima, omogućio je i napredak u količini i kvaliteti podataka. Hotelske tvrtke u današnjem poslovanju ne teže stvaranju još većih skladišta podataka kako bi ih imale još više informacije o gostima. Današnji trend “velikih podataka” među hotelijerima usmjeren je na vanjske treće partnere, čija je specijalnost obrada i analiza podataka, dok se unutar objekta želi stvoriti kultura prikupljanja podataka na jednom mjestu (u jedinstvenoj bazi podataka). Dakle, problem hotelijera nije nedostatak informacija o gostima, već višak nepotrebnih informacija iz različitih izvora koje je teško integrirati u jedinstven pogled na gosta, što posljedično krivo tumači vrijednost gosta i vrijednost gosta. Kada je u pitanju elektroničko prikupljanje i analiza podataka o gostima, potrebno je razlikovati dvije osnovne kategorije alata: • *Alati poslovne inteligencije za prikupljanje i analizu podataka o gostima koji određuju trenutnu i buduću vrijednost gostiju za hotel i vrijednosti gostiju* - to su analize velikih količina podataka koji uključuju internetski promet (podaci o



klikovima), mobilne transakcije, e-wom komunikacija i drugi. • *Alati poslovne inteligencije za prikupljanje informacija o zadovoljstvu gosta koji mjere razinu zadovoljstva gostiju* - u novijim pristupima mjerenju zadovoljstva gostiju upitnici se nadopunjuju alatima poslovne inteligencije koji analiziraju različite kanale i izvlače informacije o postojanju zadovoljstva ili nezadovoljstva gostiju.

3. *tajni gosti* - specijalizirani, unaprijed pripremljeni, plaćeni "gosti" koji dolaze s namjerom utvrđivanja kvalitete usluge u turizmu za krajnjeg gosta. Na zahtjev ugostiteljskog objekta takve goste angažira organizacija koja se bavi „Mystery Shoppingom“. Prije dolaska u hotel gosti prolaze obuku kako bi se što bolje pripremili za hotelske standarde te kako bi evaluacija bila što temeljitija i prilagođena stvarnim potrebama gostiju. Zbog ograničenog opsega djelovanja (fokusira se na usluge koje pruža prodajno osoblje), ova tehnika ne može odrediti stupanj zadovoljstva kupaca i trebala bi se koristiti kao dodatak stvarnom istraživanju zadovoljstva temeljenom na anketama. Na temelju iskustva pišu se izvještaji o pozitivnim i negativnim iskustvima, a često se daje i ocjena uočenog. Cilj je što više doživjeti uslugu kroz oči gosta kako bi se mogla identificirati problematična područja gostiju. Tajni gosti ponekad se također koriste za procjenu kvalitete usluge na državnoj razini.
4. *razgovor s gostima* - najjednostavnija, najbrža tehnika utvrđivanja zadovoljstva gostiju koju mogu primjenjivati svi ugostitelji u svakom trenutku razgovora. Ova tehnika utvrđivanja zadovoljstva gostiju može biti primijenjena na sve goste koji borave u hotelu, a temeljno je pitanje usmjereno na zadovoljstvo uslugom ili, ako se radi o odjavi gosta, zadovoljstvo cjelokupnom uslugom. Odgovor na pitanje „Jeste li zadovoljni uslugom?“ te eventualno rješenje problema (ako se radi o nezadovoljstvu) moraju biti evidentirani u sustavu, u history kartici gosta. Prednost ove tehnike jest rješavanje eventualnog nezadovoljstva na licu mjesta, dok je gost još u hotelu.“

U hotelu X od prikazanih tehnika mjerenja zadovoljstva gostiju posebno se ističu razgovori s gostom na licu mjesta gdje se odmah u principu i rješavaju potencijalni problemi. Također, jedna od metoda je i anketiranje na temelju kojeg grupacija nastoji saznati s čim gosti nisu ili jesu posebno zadovoljni. Navedeno im služi kako bi obogatili svoju postojeću uslugu, uveli novitete te privukli veći broj gostiju.

### **3.2. Učinci na lojalnost gosta**

Odanost gosta je čin dosljednog odabira proizvoda i usluga jedne tvrtke u odnosu na konkurenciju. Kada je kupac odan jednoj tvrtki, nije lako utjecati na njegovo mišljenje, cijenu ili dostupnost. Radije bi platili više i osigurali istu kvalitetnu uslugu i proizvod koje poznaju i vole.

Odanost gosta rezultat je toga što hotel dosljedno ispunjava i nadmašuje očekivanja gostiju. Druga studija Rare Consultinga kaže da je 83% gostiju reklo da njihova lojalnost robnoj marki proizlazi iz povjerenja. Drugim riječima, lojalnost se odnosi na dopadljivost i sposobnost povjerenja u proizvod i marku. Gosti koji vjeruju hotelima s kojima posluju vjerojatnije će ponovno koristiti njihove usluge u budućnosti (Agaku, 2020.).

Lojalnost gosta može proći kroz četiri različite faze, ovisno o razinama predanosti koje gosti razvijaju prema pružatelju proizvoda ili usluga. Prema njima, četiri faze uključuju (a) kognitivnu odanost u kojoj gosti djeluju na temelju svojih procjena troškova i koristi povezanih s proizvodom ili uslugom; (b) afektivnu lojalnost koja predstavlja osjećaj povezanosti gosta s pružateljem proizvoda ili usluge razvijen kroz kumulativno zadovoljavajuće prilike korištenja; (c) konativnu lojalnost u kojoj gosti oblikuju namjere ponašanja na temelju ponovljenih epizoda pozitivnog afekta i (d) lojalnost u kojoj gosti pokazuju naviku ili rutine ponovne kupnje i pozitivnog ponašanja usmeno (Agaku, 2020.).

Važnost lojalnosti gosta utječe na gotovo svaki pokazatelj koji je važan za vođenje poslovanja. Bez zadovoljnih gostiju koji nastavljaju kupovati od odabranog hotela, posao neće preživjeti. Novi gosti obično ne troše toliko novca kao vjerni, stalni gosti. Održavanje gosta da se vraća ponovno je ključno za poslovni uspjeh i zato kratkoročno hvatanje dobiti ne funkcionira. Vjerni gosti su bolji za poslovanje: pomažu vam u rastu i održavaju visoku dobit.

Nadalje, u ugostiteljstvu se mogu izdvojiti tri ključne značajke lojalnih gostiju za ugostiteljski objekt (Nicereply, 2022.):

- „utjecaj na profitabilnost
- troškovi privlačenja gostiju
- opraštanje greški“

„Dosadašnja istraživanja dokazuju da je lojalnost izravno povezana s profitom. Povećanje lojalnosti (broj gostiju koji se vraća u restoran) povećava profit organizacije. Osim utjecaja na povećanje dobiti, važnost vjernih gostiju može se promatrati i kroz troškove gostiju. Tako će ugostiteljski objekt za redovitog gosta koji se redovito vraća potrošiti četiri puta manje na privlačenje tog gosta nego na potencijalnog gosta za kojeg postoje pretpostavke da bi ga ugostiteljski objekt mogao privući (ciljano tržište), a deset puta više od privlačenja nezadovoljnog gosta koji je napustio ugostiteljski objekt i želi ga ponovno osvojiti“ (Nicereply, 2022.).

Hoteli koji žele izgraditi lojalnost gosta ili povećati zadržavanje gostiju trebaju se usredotočiti na poboljšanje hotelske usluge, percepcije gostiju i doživljaja gostiju. Hoteli mogu izgraditi lojalnost gosta na mnogo načina, uključujući (Cvent, 2021.):

1. „Nadmašivanjem očekivanja gostiju
2. Pružanjem izvrsne usluge gostima
3. Odgovaranjem na recenzije gostiju i povratne informacije na konstruktivan način
4. Redovitim poboljšavanjem
5. Izgradnjom odnosa s čestim gostima
6. Razumijevanjem što gosti žele od hotela
7. Pružanjem personaliziranog iskustva“

Sukladno tome, mnogi hoteli nude loyalty programe ili programe vjernosti za svoje stalne goste. Hotelski programi vjernosti nagrađuju goste za trošenje novca u njihovom hotelu. Obično u obliku bodova, članovi zarađuju nagrade na temelju rezerviranih noćenja ili potrošenog novca. Ti se bodovi mogu iskoristiti za buduće boravke, nadogradnje soba, popuste na boravljenje i još mnogo toga. Neki programi hotelskog nagrađivanja čak nagrađuju članove za kupovinu s pridruženim robnim markama ili korištenje kreditnih kartica s kojima su partneri.

Uspješnim programima vjernosti hotela brzo se i lako pridružiti. Članovi ne bi trebali imati problema s pristupom svom profilu, praćenjem svojih nagrada ili ažuriranjem svojih osobnih podataka. Nadalje, gosti vole trenutno zadovoljstvo. Potrebno je stoga omogućiti brzo

stjecanje početnih nagrada.

Potrebno je izraditi program vjernosti koji članovima omogućuje da troše svoje bodove na stvari kao što su (Cvent, 2021):

1. Rezervacije za noćenje
2. Nadogradnje soba
3. Troškovi za blagovaonicu ili kupovinu u hotelu
4. Popusti na okolne atrakcije
5. Kredit za online kupovinu
6. Povrat novca

Također, ako je moguće da hoteli uvedu stvaranje višeslojnog programa vjernosti za hotelske goste koje bi potaknule goste da rezerviraju više boravaka i troše više novca u njihovom objektu. Kako se razine nagrada povećavaju, potrebno je uključiti više besplatnih nagrada kao što su:

1. Besplatne usluge pranja rublja
2. Besplatno parkiranje s poslugom
3. Odabir sadržaja u sobi
4. Besplatne rane prijave ili kasne odjave
5. Jamstvo da na tarifama za članove neće biti datuma zamračenja

### **3.3. Ekonomski učinci na poslovanje hotela**

Hotelsko poslovanje u svjetskom gospodarstvu smatra se vrlo specifičnom vrstom poduzetničke djelatnosti, koja je osnova za rast nacionalnog turizma formirajući određeni brend zemlje u očima međunarodne zajednice, noseći ogroman potencijal za održivi prihod u državni proračun i doprinoseći širenju inozemne gospodarske aktivnosti države kroz sustav integracijskih veza i specifičnosti izgradnje sustava hotelskog upravljanja.

Istovremeno, problem upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu bio je aktualan u svim fazama poslovanja gospodarstva, ali posebno značenje dobiva tijekom tranzicije postsocijalističkog industrijskog gospodarstva prema održivom razvoju. Danas je povećanje razine kvalitete proizvoda (usluga) hotelskog poslovanja ključni strateški zadatak svake organizacije, poduzeća i poduzeća. Glavni razlog bi trebao biti sve veća konkurencija u domaćem i svjetskom tržištu, što dovodi do potrebe sve aktivnije primjene i razvoja sustava upravljanja kvalitetom temeljenih na međunarodnim standardima.

Pojam kvalitete usluge u hotelijerstvu neraskidivo je povezan s granom sustava

upravljanja kao što je upravljanje kvalitetom proizvoda (usluga), što se shvaća kao djelatnost koja se provodi prilikom kreiranja i korištenja ili konzumiranja proizvoda u cilju uspostavljanja, održavanja i podržavanja potrebne razine svoje kvalitete.

Hotelska industrija se posljednjih desetljeća u zemljama s postsocijalističkim gospodarstvom promijenila do neprepoznatljivosti. U ovom području djelovanja danas, kao nikad prije, postoje velike mogućnosti, kako za uspjeh, tako i za neuspjehe. Današnji gosti od hotela očekuju visoke standarde usluge. To je novi izazov za rukovodioce hotelskih poduzeća, čiji je glavni fokus donedavno bio operativno upravljanje proizvodnjom. Razvoj novih pristupa razvoju i održavanju konkurentne hotelske infrastrukture postaje hitna potreba, budući da je to primarna odgovornost za stvaranje učinkovitog poslovanja.

Dominici (2010) je istaknuo da je potraga za novom lokacijom zasigurno najvažniji čimbenik za mnoge turiste, da izbor destinacije za ponovljeni odmor brani njihovu lojalnost kojom se rukovode; želja za smanjenjem rizika od pogreške, prilika za ponovnim susretom s istim ljudima, emocionalna privrženost određenom mjestu i bolje istraživanje mjesta.

Kapiki (2012) je primijetio da izvrsna kvaliteta usluga hotelijera rezultira boljim zadovoljstvom i lojalnošću gostiju. Usmena predaja prema Cventu (2013.) je neslužbeni način komunikacije među ljudima u vezi s proizvodom usluge, su pokazali da je zadovoljan gost onaj čija su očekivanja ispunjena, te da koristi od pozitivne riječi iz usta su važan čimbenik u hotelijerstvu jer uz izvrsno zadovoljstvo gostiju, gosti će vjerojatnije preporučiti tako visoke usluge svojim prijateljima, rodbini i kolegama, a to će posljedično učiniti da hotelski posao napreduje na vjerodostojnom i pozitivnom imidžu.

Međutim, prema Litrinu (2006.), negativna priča može imati ogroman utjecaj na imidž hotela, budući da nezadovoljni posjetitelji šire neugodne komentare vezane uz njihovo iskustvo, a time i negativnu prodaju i učinak hotela.

Nadalje, ekonomski učinak razvoja hotela na lokalna i regionalna gospodarstva obično se dijeli u četiri kategorije: izravni, fiskalni, neizravni i inducirani (Byung – Gook, 2015.):

1. Izravni učinak - Izravan utjecaj uključuje sve predviđene prihode koji će biti generirani od potrošača u novom hotelu. To će uključivati sve prihode od soba, prihode od hrane i pića iz restorana i banketa, kao i druge potencijalne izvore prihoda kao što su toplice ili parking. Izravni utjecaj također uključuje ukupne plaće isplaćene zaposlenicima zaposlenima u hotelu, kao i sve plaće isplaćene privremenim građevinskim radnicima koji grade hotel.

2. Fiskalni učinak - Fiskalni učinak odnosi se na sve federalne, državne i lokalne poreze koji će biti prikupljeni razvojem i radom novog hotela. Porezi uključuju sve poreze na promet prikupljene u vezi s hotelskim prihodima, kao i sve poreze povezane s plaćama prikupljene od hotelskih zaposlenika s punim radnim vremenom i privremenih građevinskih radnika. Lokalne samouprave također će ubirati nove poreze na imovinu od poslovanja hotela.
3. Mnoge lokalne samouprave također će prikupljati prihode putem boravišnih poreza.
4. Neizravni učinak - Osim lokalnih vlasti i vlasnika/zaposlenika hotela, izvođači i dobavljači novoizgrađenog hotela također će imati koristi. Neizravni utjecaj uključuje sva radna mjesta i prihode koje generiraju poduzeća koja isporučuju robu i usluge hotelu. Primjeri poduzeća koja će neizravno imati koristi od razvoja hotela uključuju dobavljače robe povezane sa sobama (potrepštine za domaćinstvo, sobni sadržaji itd.), prodavače telekomunikacijskih usluga (internet, kabel itd.), komunalna poduzeća, dobavljače hrane i pića i druge dobavljači povezani s hotelima.
5. „Inducirani“ učinak - Inducirani utjecaj odnosi se na ekonomske učinke koji nastaju kada zaposlenici (puno radno vrijeme i privremeni) i dobavljači ponovno troše svoje plaće na kupnju lokalnih potrošača. Na primjer, zaposlenik može kupiti benzin za svoj automobil na putu kući s posla.

Pokazalo se da je zadovoljstvo usko povezano s njihovom željom da se vrate u hotel, pa je to bitan uvjet lojalnosti.

Kada se kvaliteta usluge povećava, raste ne samo razina zadovoljstva, već i vrijednost korisnika što više utječe na namjeru povratka.

Povratak gosta znači ostvarenje većeg prihoda te samim time i povećanje obujma poslovanja, izgradnja novih smještajnih objekata, proširenje usluga i slično.

Navedenim principom se vodi i hotel X, slušajući i uvažavajući mišljenja svojih gostiju nastoje svakom godinom i sezonom obogatiti svoju uslugu te na taj način privući još veći broj gostiju i širiti obujam svog poslovanja.

Navedeno je i vidljivo po tome što u zadnjih nekoliko godina grupacija sve više radi na otvaranju svojih objekata diljem Jadrana, a i prihodi su im iz godine u godinu sve veći kada se pogleda prema objavljenim rezultatima svake godine nakon sezone.

## **4. Analiza sustava upravljanja prigovorima**

U istraživačkom djelu rada provest će se analiza sustava upravljanja prigovorima hotela X te će se napraviti usporedba sa hotelom Ambassador, budući da je taj hotel po svojim karakteristikama usluga sličan sa hotelskim objektom X.

### **4.1. Opis hotela uključenih u istraživanje**

Zadovoljstvo gostiju je na prvom mjestu, a usluge se pružaju kako bi se zadovoljile potrebe i identificirali zahtjevi kroz otvorenu komunikaciju i analizu povratnih informacija. Prihvatanje novih znanja i tehnologija uvjet je za napredak u kvalitetnom obrazovanju.

Hotel X nalazi se u Primorsko-goranskoj županiji te predstavlja jedan od vodećih hotela u tom području.

Održava stalnu komunikaciju između svih odjela te pruža obuku i edukaciju zaposlenika.

Nakon reorganizacije poduzeća i sistematizacije radnih mjesta, osnovano je 5 Službi (Služba hotelskog poslovanja, Služba nabave i tehničkog održavanja, Služba financija i računovodstva, Kadrovska služba, Služba za pravne i opće poslove i Kontrolna služba) i Ured za upravu.

U sklopu Službe organizirani su odjeli koje čine Odjel marketinga i prodaje, Odjel hrane i pića, Odjel nabave, Odjel tehničkog održavanja, Odjel financija i računovodstva, Odjel za opće i pravne poslove, Odjel za upravljanje ljudskim potencijalima, Odjel za Odjel informacijske i komunikacijske tehnologije, te Odjel za organizaciju, plan i analizu i Odjel unutarnje kontrole.

S druge strane, hotel Ambassador je hotel sa 5 zvjezdica koji se nalazi u samom centru Opatije. Smješten je iznad vlastitog kupališta i šetališta Lungomare koje se proteže obalom u dužini od 12 kilometara. Hotel nudi 243 prostrane, luksuzno namještene sobe i apartmane, najsuvremenije dvorane za sastanke, vrhunske restorane, lounge bar i izvorno spa iskustvo, kao i autohtone domaće proizvode te tradicijsku kuhinju. Hotel također nudi tradicionalnu eleganciju i vrhunsku uslugu koje garantiraju nezaboravno iskustvo.

## 4.2. Analiza načina zaprimanja prigovora, analize prigovora, tehnike i metoda rješavanja prigovora

U nastavku rada navodi se analiza načina zaprimanja prigovora, analiza prigovora, tehnike te metode rješavanja prigovora. Za potrebe dobivanja navedenih informacija obavljen je polustrukturirani intervju sa voditeljicom hotela X. Upitnik je poslan preko e-maila, te je sukladno poslanom upitniku voditeljica kampa dala odgovore na pitanja koja se odnose na upravljanje prigovorima hotela X. Što se tiče hotela Ambassador, odgovore na pitanja je također dala voditeljica hotela.

### 4.2.1. Odgovori voditeljice hotela x

U ovom djelu se prikazuju odgovori voditeljice hotela X na postavljena pitanja o njihovom načinu upravljanja prigovorima.

1. Na koji način Vaši gosti podnose prigovore u online ili on-site obliku? *Kombinacija: online i on-site obliku. Prigovor prije svega tretiramo kao dar jer je svaki prigovor mogućnost da se nešto unaprijedi, poboljša ili da se iz negativne situacije i nezadovoljnog gosta stvori pozitivna situacija i zadovoljan gost. Svakog gosta koji iznosi svoje nezadovoljstvo bilo u direktnoj komunikaciji, bilo u pismenoj formi treba shvaćati kao prijatelja koji u dobroj namjeri želi pomoći našem objektu na putu prema izvrsnosti. Koliko god to zvučalo paradoksalno.*
2. Na koji aspekt Vašeg objekta se gosti najviše žale? (osoblje, smještaj, hrana, ostalo...?) *U kampu konkretno gosti se žale zbog gužvi na plaži.*
3. Na koji način gosti podnose prigovore (usmeno ili pismeno)? *Usmeno, kako smo u konstantnoj komunikaciji s gostima, preferiramo rješavanje žalbi na licu mjesta. Automatski popravimo dojam njegovog boravka u kamp jer kada dođe kući sa negativnom recenzijom gotovo je teško smiriti i popraviti eventualne nedostatke koje je gost naveo nakon što je došao kući.*
4. Da li svakom prigovoru pristupate individualno ili imate već tipske odgovore? *Individualno, bilo kakav tipski odgovor gost osjeti, posebno u današnje vrijeme kada gosti vole individualni pristup, žele da mi kao djelatnici kampa zapamtimo njegovo ime te se na taj način osjeća kao kod kuće i dobrodošao.*



*Uspješno riješena reklamacija predstavlja mogućnost da gosta ponovno pridobijemo pa čak da nam gost postane i stalni klijent. Prigovori ne predstavljaju samo negodovanje gostiju koji traže nekakvu kompenzaciju ili nešto što nisu platili, već nam pružaju osnovu za poboljšanje usluge. Prigovori su jedan od najneugodnijih dijelova rada zato rješavanju prigovora treba pristupiti potpuno smireno uvažavajući u potpunosti sve primjedbe gosta. To je naš alat i iz tog razloga ponovno stavljam naglasak na individualni pristup. U tehnici savladavanja prigovora prije svega potrebno je ozbiljno primiti gosta. To je situacija u kojoj osmijeh nije poželjan. Pozorno slušanje omogućuje nam bolje rješavanje problema. Prvo saslušamo, a onda ponudimo rješenje. Ukoliko gost i dalje nije zadovoljan – tražimo dalje. Zaključno, gost prilikom razgovora s nama po pitanju prigovora želi osjetiti našu sigurnost i znanje, jednako kao i našu privrženost organizaciji, to je na neki način jamstvo kvalitetne organizacije.*

5. Na koji način usvajate prigovore dane od strane gostiju? *Na recepciji mora biti istaknuta Obavijest o načinu podnošenja prigovora potrošača. U slučaju prigovora gosta na pružene usluge recepcionar treba zamoliti gosta da popuni i potpiše obrazac „Prigovor potrošača“ ili, ako procjeni da situacija nalaže, osobno popuniti obrazac te ga da gostu na potpis. Svi zaprimljeni prigovori moraju biti odloženi u Evidenciju prigovora na recepciji. Recepcionar koji je prigovor zaprimio mora prigovor proslijediti voditelju recepcije i najkasnije tijekom slijedećeg dana informirati gosta o mjerama poduzetim u rješavanju prigovora. Voditelj recepcije odgovoran je za dostavu prigovora voditelju odjela na čije se usluge prigovor odnosi i direktoru objekta. Pisani odgovor na pisani prigovor pružene usluge izrađuje direktor objekta, najkasnije u roku od 15 dana od dana podnošenja prigovora, te isti treba biti dostavljen gostu osobno putem recepcije ako je gost još uvijek u objektu, poštom na kućnu adresu ili e-mailom. Pisani odgovor na dati prigovor mora biti pohranjen u Evidenciju prigovora uz pripadajući obrazac „Prigovor potrošača“ te se trebaju čuvati godinu dana od dana primitka pisanog prigovora.*
6. Postoji li procedura za rješavanje navedenih prigovora i da li su u proceduru uključeni i ostali zaposlenici hotela?
  - a. *Gostu trebamo dati do znanja da nam je njegovo mišljenje najvažnije*
  - b. *Osobno odgađam sve dnevne poslove kako bi primila gosta koji ima*

*reklamaciju*

- c. Koristim priliku da razgovor bude u ugodnom okruženju, izbjegavam recepcijski pult, restoran ili bar*
  - d. Razgovor se obavlja sjedeći, ukoliko gost stoji zamolim ga da se sjedne*
  - e. Pažljivo saslušam da gost iznese reklamaciju u cijelosti*
  - f. Zabilježim pojedinosti reklamacije*
  - g. Izrazim razumijevanje prema gostu: „razumijem Vaše nezadovoljstvo“*
  - h. Gostu ponudim rješenje da se uzrok reklamacije ne ponovi. Ukoliko je reklamacija radi teže povrede odnosa prema gostu, obavezno ponudim kompenzaciju*
  - i. U navedenoj proceduri uključeni su i ostali zaposlenici hotela – naglasak na voditelja recepcije koja je moja desna ruka*
- 7.** **Kako i na koji način kompenzirate nezadovoljstvo gosta?**
  - a. Poklonom: boca vina + košarica voća*
  - b. A la carte večerom u kampu*
  - c. Seljenje sa parcele comfort na parcelu premium (po cijeni od parcele comfort koja je jeftinija od parcele premium koja se nalazi odmah uz prvi red do mora): obavezan upgrade njegove rezervacije*
  - d. Popustom na njegov cjelokupni iznos troška boravka u kampu ili kod navedene varijante ponuditi popust kod slijedećeg boravka (ali isključivo kroz direktni booking)*
  - e. Ukoliko se prigovor odnosi na veliki problem, odnosno gost je pretrpio veliku štetu u smislu plaćeno – dobiveno, gostu se mora pružiti adekvatna kompenzacija što može biti:
    - *Besplatan weekend boravak*
    - *20 – 50% popusta na buduću uslugu**
- 8.** **Gdje vidite prostor za unapređenjem Vaših usluga/osoblja/smještaja ili nečeg trećeg u Vašem hotelu? Smještaja, investirati ćemo dodatno u uređenje kampa koje uključuje uređenje novih tranzitnih parcela, poboljšanje wi-fi signala, smanjiti nezadovoljstvo gostiju s gužvama na plaži na način da za 2024.g., sagradimo određeni broj bazena i sl.,**
- 9.** **Da li ste zadovoljni dosadašnjim načinom rješavanja prigovora (onsite i online) na razini hotelske grupacije?**

*Jesam*

10. Koja su po Vama moguća rješenja upravljanja prigovorima? *Kako sam moguća rješenja prilikom upravljanja prigovorima spomenula u gornjim točkama, htjela bih još samo navesti zaključak svega navedenog. Naime, prigovor se ne smije uzimati osobno, jer se u iznimno rijetkim slučajevima gost žali zbog određene osobe. Često se događa da pojedinci dok slušaju prigovor zauzimaju defenzivan stav i odgovaraju obranom na optužbe. U hotelijerstvu se treba čuvati obrambenih stavova jer nose poruku gostu o stavljanju vlastitih osjećaja ispred njegovih potreba. Potrebno je stvoriti psihološku distancu prema prigovoru na način da dok gost govori o svom problemu, mi u sebi učvršćujemo uvjerenje da prigovor nije osoban. Ponekad su prigovori i neosnovani ali prije svega uvijek treba provjeriti što se zapravo dogodilo. Percepcija koju mi imamo o određenom problemu ne mora biti identična doživljaju gosta te se pri procjeni opravdanosti prigovora treba staviti u poziciju gosta.*

#### **4.2.2. Odgovori recepcionara u hotelu Ambassador**

U ovom djelu se prikazuju odgovori recepcionara u hotelu Ambassador o njihovom načinu upravljanja prigovorima.

1. Na koji način Vaši gosti podnose prigovore u online ili onsite obliku?  
*Online i onsite.*
2. Na koji aspekt Vašeg objekta se gosti najviše žale? (osoblje, smještaj, hrana, ostalo...?)  
*Naši gosti se najviše žale na parking s obzirom da hotel nema dovoljan broj parkirnih mjesta u odnosu na broj soba.*
3. Na koji način gosti podnose prigovore (usmeno ili pismeno)? *Naši gosti prigovore podnose usmeno i pismeno.*
4. Da li svakom prigovoru pristupate individualno ili imate već tipske odgovore?  
*Svakom prigovoru naših gostiju pristupamo individualno.*
5. Na koji način usvajate prigovore dane od strane gostiju? *Prigovore usvajamo i prihvaćamo kao pozitivnu kritiku u svrhu poboljšanja naše usluge.*
6. Postoji li procedura za rješavanje navedenih prigovora i da li su u proceduru uključeni i ostali zaposlenici hotela? *Na svaki prigovor gosta postupamo smireno i*

*isključivo individualno. Prvi korak je dati do znanja gostu da prihvaćamo i razumijemo situaciju, a zatim stišanim tonom upitamo gosta nekoliko pitanja koja se odnose na žalbu i na kraju zahvalimo gostu na odvojenom vremenu za podnošenje žalbe. U procesu rješavanja žalbi uključeni su i ostali zaposlenici hotela.*

7. *Kako i na koji način kompenzirate nezadovoljstvo gosta? Upgrade u bolju smještajnu jedinicu, pošiljka boce vina/pjenušca/pralina u sobu, pronalazak boljeg parkirnog mjesta, dodjela VIP statusa za sljedeći dolazak, voucher s popustom, popust na parking i popust na smještaj u krajnjem slučaju.*
8. *Gdje vidite prostor za unapređenjem Vaših usluga/osoblja/smještaja ili nečeg trećeg u Vašem hotelu? Unaprjeđenjem sustava parkinga uvelike bi doprinijelo poboljšanju rada recepcije i cjelokupne usluge hotela Ambassador. Potrebno je osigurati povremene treninge za osoblje svih odjela hotela.*
9. *Da li ste zadovoljni dosadašnjim načinom rješavanja prigovora (onsite i online) na razini hotelske grupacije? Različiti su načini rješavanja prigovora online i onsite. Smatram da su strategije postupanja žalbama vrlo dobre, gosti su zadovoljni i vraćaju se ponovno.*
10. *Koja su po Vama moguća rješenja upravljanja prigovorima? Svakom gostu se mora pristupiti individualno i odgovorno. Dobra rješenja upravljanja prigovorima je strategija postupka koji unaprijed sprječavaju žalbe kao na primjer courtesy call, upitati gosta „Je li sve u redu?“, „Kako možemo pomoći?“ u slučaju da gost prilazi recepciji ili zove telefonom.*

U gornjem djelu poglavlja prikazani su odgovori dviju voditeljica, voditeljice iz hotela X te voditeljice iz hotela Amabasador. Naime, iz navedenih odgovora pokušali su se dobiti odgovori o tome kako se grupacije, odnosno njihovi hotelski objekti i ostali smještajni objekti općenito upravljaju prigovorima. Voditeljica iz hotela X odgovorila je dosta opširno, kao i voditeljica hotela Amabasador. Obje su pokušale istaknuti na koji način njihovi hotelski objekti postupaju prilikom zaprimanja prigovora. Voditeljica hotela X ističe kako gosti prigovore podnose u online i onsite obliku. Također, u hotelu Ambassador gosti podnose prigovore online putem te usmeno. Najčešći razlozi za prigovor u hotelu Ambassador su zbog nedovoljnog broja parkirnog mjesta kod hotela, odnosno omjer soba i parkirnih mjesta nije jednak. S druge strane u hotelu X se najviše žale na internetsku povezanost, sitnice u smještaju, ponekad hranu te infrastrukturu. Nadalje, u Ambassadoru ističu da zadovoljstvo

gosta postižu tako što se trude pružiti vrhunsku uslugu s kojom će svaki gost biti zadovoljan te u slučaju nezadovoljstva rješavaju taj prigovor usmeno na recepciji, Na nezadovoljstvo gostiju reagiraju na način da im ponude razne vaučere s popustom, piće u sobi, organizaciju parkinga, popust na smještaj, update-a u bolju smještajnu jedinicu. U hotelu X pak, situacija je dosta slična hotelu Ambassador pa tako za nezadovoljnog gosta nude ili besplatnu večeru ili piće na baru, razne popuste poput popusta na smještaj, black weekend i slično. Kako i sami ističu cilj im je da gost prepozna da je pružatelju usluge iskreno žao te da mu je on kao gost izrazito važan. Također, kako bi pružili što bolju i kvalitetniju uslugu, educiraju kontinuirano svoje zaposlenike, ulažu u infrastrukturu te sve one probleme kojih su svjesni te na koje im gosti obrate pozornost. Recepcionarka hotela Ambassador također ističe da u njihovom hotelskom objektu najviše treba poraditi na educiranosti osoblja te uređenju parkirnog mjesta koji zasad predstavlja glavni problem i glavni razlog za žalbu. Ističe da na cjelokupnu situaciju njihovi gosti su zaista zadovoljni i da se ponovno vraćaju.

Stoga, vidljivo je prema odgovorima hotelskih objekata da oba hotela imaju osmišljen sustav upravljanja prigovorima gdje se točno zna na koji način pristupiti gostu te da im je gost izuzetno važan kako bi dalje uspješno poslovali i širili svoje poslovanje. Jer i sami su svjesni da će se zadovoljan gost uvijek i iznova vraćati, kao i preporučiti uslugu s kojom je bio zadovoljan.

## 5. Model standarda upravljanja prigovorima gostiju u hotelu X

U ovom djelu rada izradit će se model standarda upravljanja prigovorima gostiju u hotelu X gdje će se prikazati prijedlog upravljanja prigovorima na temelju dobivenog pisanog prigovora i usmenog prigovora. Također kao prijedlog upravljanja izraditi će se Politika upravljanja postupcima prilikom prigovora na razini hotela X.

Dana 01.05.2022. godine hotel X zaprimio je pisani prigovor u kojem je gost X izrazio nezadovoljstvo kompletnom uslugom za vrijeme svojeg godišnjeg odmora u hotelu X. Hotel X do sada nije imao pripremljen unaprijed prijedlog odgovora na navedenu situaciju, niti uopće primjerak odgovora na pisane prigovore budući da isti nisu česti.

Predlaže se da voditelj hotela kojem je upućen prigovor najprije provjeri je li gost stalni gost ili je prvi puta u gore navedenom hotelu. Nadalje, potrebno je gostu odgovoriti u što kraćem vremenskom roku. Ako se radi o stalnom gostu, kao prijedlog ponude je dodatni bodovi na programu vjernosti i besplatna večera ili besplatan dodatni dan odmora u hotelu. S druge strane, ako gost dolazi prvi put uz pismeni odgovor mu ponuditi besplatnu večeru u hotelu ili neku od usluga za koje se zna da ih koristi. Nadalje, slijedi ponuđeni prikaz odgovora na prigovor gosta koji bi trebao biti spremljen u hotelski sustav kako bi se mogao opet koristiti:

*„ Poštovani gospodine X,*

*Iznimno nam je žao što niste bili zadovoljni kompletnim uslugama u našem hotelu.*

*Budući da je u samoj rezervaciji navedeno da ste između ostalog došli proslaviti godišnjicu braka sa svojom ženom Marijom, namjera hotela od samog početka je bila da Vaš boravak prođe u ugodnom i nezaboravnom iskustvu te smo Vam i stoga dodijelili zasebni apartman kako bi ostvarili sve Vaše želje.*

*Naime, već u opisu hotela stoji da je naš hotel ujedno i kongresni hotel te je kao takav domaćin velikog broja kongresa i događanja tijekom cijele godine. Jedan takav događaj održan je tijekom Vašeg boravka. Nažalost, došlo je do nezgodne situacije gdje su gosti koji su prisustvovali kongresu bili glasni i bučni unatoč našim upozorenjima. Nadalje, u opisu apartmana stoji opis usluga koje su uključene u navedeni apartman. Nažalost, dodatni TV u spavaćoj sobi nije omogućen u tom apartmanu. Što se tiče kongresnih sastanaka, ubuduće ćemo nastojati što bolje organizirati ovakve sastanke kako bi što manje dolazilo do ovakvih situacija.*

*Uvijek želimo izaći u susret našim nezadovoljnim gostima i učiniti sve da Vam ostatak boravka i svaki sljedeći boravak bude što ugodniji. U znak iskrene isprike nudimo Vam večeru u našem restoranu "Ruža" na trošak hotela.*

*Hvala vam na iskrenom mišljenju i još jednom primite najiskreniju ispriku za neugodnosti koje ste doživjeli tijekom boravka. Nadamo se da ćete nas i dalje posjećivati kako bismo vas uvjerali u kvalitetu naše usluge. “*

Navedeno bi znači bilo spremljeno u evidenciju hotela te bi se po potrebi mijenjale stavke o poklonu te situacijama koje su se dogodile. Također, jedan od prijedloga je da ako voditelj objekta nije trenutno u mogućnosti odgovoriti, da se zaduži jedna osoba koja će umjesto njega odgovarati, primjerice jedna od osoba na recepciji. Nadalje, prijedlog je da se odgovori u što kraćem mogućem roku, pa čak možda i odmah po zaprimanju, ako je to moguće, kako bi gost ili gosti uvidjeli da je hotelu uistinu stalo do njih.

Nadalje, što se tiče usmenih prigovora, prijedlog je da se koristi već ranije spomenuta service recovery model. U slučaju da gost podnese usmenim putem prigovor, to jest na licu mjesta, osoba koja će sa njim porazgovarati o problemu i razlogu izricanja prigovora bi trebala biti osim voditelja osoba koja ima iskustva u rješavanju prigovora. Znači, u trenutku kada gost pristupisa željom da izrazi prigovor osoba zadužena za prigovore bi trebala najprije gosta kulturno i srdačno pozdraviti, zaželjeti mu dobrodošlicu u hotel te ga pozvati sa strane. Prvo, poslušati što gost ima za reći, izraziti duboko žaljenje radi situacije u kojoj su se našli gospodin i njegova žena, ispričati se u ime svih djelatnika hotel te ponuditi besplatnu večeru. Ako to gost ne želi prihvatiti već zauzvrat traži povrat novca, ponuditi mu neku drugu uslugu koja bi opravdala navedenu situaciju.

Nadalje, jedan od prijedloga je i izrada Pravilnika o upravljanju prigovorima koji će uvijek biti dostupan na stranicama pojedinog hotela ili glavne stranice hotela X.

U nastavku primjer pravilnika.

## PRIMJER PRAVILNIKA O UPRAVLJANJU PRIGOVORIMA HOTELA X.

### 1. Svrha i cilj

Hoteli X. nastoje kontinuirano poboljšavati usluge koje pružaju svojim klijentima. Učinkovito upravljanje prigovorima temeljno je za pružanje kvalitetnih usluga i pruža platformu za dobivanje povratnih informacija od svojih klijenata u svrhu rješavanja sporova i reformiranja politika i procedura. U tu svrhu hotel je razvio i uspostavio Politiku upravljanja prigovorima, koja je osmišljena da pruži smjernice o načinu na koji hotel prima i upravlja prigovorima. Primjena ove politike osigurat će da se zaprimljene prigovore rješavaju pošteno, brzo i na učinkovit i povjerljiv način.

### 2. Izjava o politici

#### Izjava o politici

Hotel X je kroz ovu politiku predan učinkovitim upravljanju prigovorima promptno i pošteno, osiguravajući da će:

1. Vaši prigovori biti detaljno istraženi, obrađeni na učinkovit način i prema Vama će se postupati ljubazno.
2. Bit ćemo pravedni i prema Vama i bilo kojem zaposleniku na kojeg se prigovor može odnositi.
3. Nećemo naplatiti moguću reklamaciju.
4. Naša politika upravljanja prigovorima uvijek će biti dostupna na našoj web stranici: [uprava@hotel-X.hr](mailto:uprava@hotel-X.hr).
5. Uvijek poštivati privatnost i povjerljivost svih osobnih podataka, u skladu sa direktivama Europske unije i Zakonom o obradi osobnih podataka.
6. Redovito bilježiti i analizirati prigovore radi utvrđivanja i ispravljanja pogrešnih postupaka u praksi, kao i izbjegavanja ponavljanja propusta.
7. Bilo koja osoba koja je uključena u pritužbu ili odgovorna za upravljanje prigovorima neće sudjelovati u postupku istrage ako postoji sukob interesa.
8. Naši zaposlenici će proći kontinuiranu obuku o politici upravljanja prigovorima i imat će izravan pristup povezanoj dokumentaciji kako bi se olakšalo učinkovito rješavanje pritužbi.
9. Naš upravni odbor, uprava i zaposlenici priznati će Vaše pravo na podnošenje prigovora, predano s učinkovitim i poštenim rješavanjem pritužbi ili problema koji mogu proizaći iz usluga koje pružamo.



Također, budući da je osoblje hotela Ambassador u većoj mjeri upoznato sa problemima na koje se njihovi gosti žale kao prijedlog se daje uvođenje i osmišljavanje takozvanih „Zlatnih standarda“ koje će hotel kao takav posjedovati i koji će se primjenjivati.

Ti standardi bi obuhvaćali nekoliko vrijednosti koje bi se primjenjivale kako bi se broj pristiglih prigovora smanjio ili otklonio.

Nadalje, uvođenje stalnih i kontinuiranih edukacija osoblja nekoliko puta godišnje bi utjecalo na motivaciju i veću angažiranost zaposlenika što bi dovelo do poboljšanja kvalitete pružene usluge, a samim time i zadovoljstvo gosta.

## Zaključak

Neprekidan protok povratnih informacija gostiju bitan je za poboljšanje kvalitete usluga koje pružaju ugostiteljske tvrtke. Uslužne tvrtke trebaju kontinuirani unos i povratne informacije od gostiju kako bi prilagodile svoju marketinšku, poslovnu i kadrovsku praksu. To se posebno odnosi na područje ugostiteljstva. Dok korporativni menadžment može ostvariti veliku kontrolu nad oglašavanjem i proizvodnjom proizvedene robe, s druge strane menadžer u hotelu nema takvu kontrolu nad marketingom i proizvodnjom hotelskih i restoranskih usluga. Korporativno upravljanje može jasno postaviti procedure i standarde za pružanje usluga stvarajući dosljedne dojmove i očekivanja u oglašavanju, osim ako se praksa i standardi ne poštuju u svakom hotelu, korisnik može biti razočaran i izgledi za ponovni dolazak će biti mali. Nedostatak izravne kontrole nad decentraliziranim operacijama čini ključnim za menadžment da prima stalan tok povratnih informacija gostiju kako bi procijenio zadovoljstvo korisnika hotelskim uslugama. Mnoga hotelska poduzeća oslanjaju se na neadekvatna sredstva za procjenu i odgovor na potrebe gostiju na lokalnoj razini. Dominantna vrsta povratnih informacija koju korporativni menadžment koristi za kontrolu lokalnih operacija obično je financijska (prihodi od prodaje, rashodi, dobit). Financijski izvještaji samo pokazuju da nešto nije u redu; obično ne navode što nije u redu ili zašto nije u redu. Valjane, stalne povratne informacije gostiju ključne su za praćenje zadovoljstva korisnika hotelskim poslovanjem i za prepoznavanje problema kako se pojave.

Upravljanje prigovorima postalo je glavni zadatak najvišeg/višeg menadžmenta koji se rješava kao glavno strateško pitanje. Različite perspektive ovog pristupa izravno se odnose na mnoge operativne i konceptualne teorije upravljanja ugostiteljstvom. Dobri primjeri ovih pristupa uključuju CRM i TQM. Značaj ovog trenda vidljiv je u rezultatima intervjua. Osvrćući se na rezultate vezano uz udruživanje i prijavu pritužbi unutar hijerarhije hotelskog poslovanja, najviše je bilo izravno više rukovodstvo, dominantna veza u odnosu na drugu alternativnu pripadnost. Nema sumnje da bi pogrešno postupanje s prigovorima /nezadovoljstvom korisnika moglo uništiti reputaciju hotelskog poslovanja jer će većina klijenata vjerojatno sudjelovati u ponašanju privatnih pritužbi kao što je komunikacija od usta do usta i prestanak pokroviteljstva ugostiteljske operacije.

Kada se prigovori gostiju rješavaju pravodobno i pravilno, one mogu postati važan izvor informacija o razini kvalitete usluge u ugostiteljskom objektu. Prigovori koji se rješavaju na konstruktivan način mogu biti pretočeni u pozitivno iskustvo, još više vežući gosta uz predmetni objekt. Međutim, potpunu kvalitetu nemoguće je provesti bez

odgovarajućeg procesa koji će sve zaposlenike osvijestiti o pozitivnim aspektima pritužbi gostiju.

Drugim riječima, svaki ugostiteljski djelatnik mora steći takvu razinu obrazovanja koja će mu omogućiti da prigovore gostiju vidi kao vrijedan izvor informacija o postignutoj kvaliteti, a ne kao “okršaj” između gosta i ugostiteljskog objekta ili bilo kojeg njegovog dijela. Ovi oblici obrazovanja, koji moraju voditi računa o poticaju osoblja, pomoći će radnicima da riješe ili spriječe potencijalne probleme. Iz perspektive gostiju, dobra usluga povećava tržišnu vrijednost usluga jednake kvalitete, a ugostiteljskim objektima omogućuje da odskaču od svojih konkurenata pružanjem dobrih i kvalitetnijih usluga. Kao rezultat toga, pojavljuju se mnoge prilike i iskušenja, jer čim netko smisli proizvod ili uslugu kako bi privukao goste, njihovi se konkurenti počinju natjecati u pokušaju boljeg rada. Navedeno će rezultirati povećanjem i poboljšanjem postojećih usluga, kao i pravodobnijem i primjerenijem rješavanju prigovora gostiju.

Nadalje, u radu je izvršena analiza upravljanja prigovorima na primjeru hotela X te hotela Ambassador gdje se putem strukturiranog intervjua nastojalo dobiti odgovor od odabranih hotelskih poduzeća na koji to način oni rješavaju prigovore svojih gostiju. Na temelju dobivenih odgovora, vidljivo je da i jedno i drugo hotelsko poduzeće u svom radu nastoje na što ljubazniji i smireniji način rješavati prigovore svojih gostiju.

Na navedene odgovaraju online ili onsite načinom, a sve u svrhu ponovnog vraćanja tog istog gosta, dobivanja preporuke te dovođenja novih gostiju, povećanjem reputacije, te u konačnici boljem poslovanju i ostvarenju što boljeg prihoda.

## Bibliografija

- Agaku, D., D., *The Effect Of Security Challenges On Guest Loyalty: A Study Of Selected Hotels In Makurdi, Nigeria*, International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS) Volume 7 Issue 10, 2020., str. 35-43.
- After Hayes, D.K., Ninemeier, J.D., *Hotel Operations Management*, M plus, Zagreb, 2005, str. 181.
- Bryman, Alan, Bell, Emma, *Business research methods* (4th ed.). Oxford University Press: New York, 2015., str., 682
- Byung – Gook, K., *Economic impacts of the hotel industry: an input-output analysis*, Tourism Review 70(2), 2015., str. 126-128.
- Dominici G., Rosa G., *Customer Satisfaction in the hotel industry: A case study from Sicily*, International journal of marketing studies, Vol.2 No. 2.2010.
- Ekiz Erdogan H., Khoo-Lattimore Catherine, Factors influencing organizational responses to guest complaints: Cases of Hong Kong and North Cyprus, Taylor's University, Malaysia, Volumen 20 (2011), str., 674
- Friman, Margareta, Edvardsson, Bo, *A content analysis of complaints and compliments*, Managing Service Quality, 13(1): 2003., str. 20-26.
- Galičić, V. Ivanović, S.: *USING THE „LEARN MODEL“ TO RESOLVE GUEST COMPLAINTS*, Tourism and Hospitality Management, Vol. 14, No. 2, 2008., str., 247-248.
- Hart, Christopher, W., Heskett James L., Sasser, Earl Junior, *The profitable art of service recovery*, Harvard business review, 68(4), 1990., str., 148-150.
- Iverson, K. M., *Introduction to Hospitality Management*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1989, str. 151
- Johnston, R., *Linking complaint management to profit*, International Journal of Service Industry Management, 12(1),2001., str., 62–68.
- Krishnaswami, O., & Satyaprasad, B., *Business Research Methods*, Mumbai, IND., 2010., str., 280-297.

- Kapiki Soutana Tania, *Current and Future trends in tourism and hospitality. The case of Greece*; International Journal of Economic practice and Theories, Vol.2, No.1 2012.
- Lashley, C., Lincoln, G., *Business Development in Licensed Retailing* (A unit manager's guide), Butterworth Heinemann, Oxford, 2003, str. 243
- Laškarin, Ažić, Marina, *Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i hotelijerstvu*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2018., str., 153.
- Lipsky, David B., *The Future of Conflict Management Systems*, Cornell University - School of Industrial and Labor Relations, 2015., str., 28-30.
- Litrin Steve, *Electronic Word of Mouth in Hospitality and Tourism Management*, Department of Hospitality and Tourism Management, College of Business and Economics, College of Chalestone, 2006., str., 212. – 220.
- Octavian, Andrei, *Complaints Management*, Economy Transdisciplinarity Cognition, Vol. 15, Issue 2/2012, str., 114.
- Paraschivescu, A. O.: *Complaint Management*, Economy Transdisciplinary Cognition, Vol. 15, br. 2, 2012. str.111
- Rowe, Mary P., "Are You Hearing Enough Employee Concerns?" with Michael Baker, in *Harvard Business Review*, Vol. 62, No. 3, 1984., str. 129–132.
- Tag-Eldeen, A., *Assessing the Impact of Complaints Management System in Hospitality Organizations in Egypt: A Customer-organization Perspective*, Journal of Tourism&Management Research ,Vol.3, No.2, 2018, str., 307.
- Zemke, R. & Bell, C. R.: "Knock your socks off service recovery". American Marketing Association Publication, New York, 2000., str., 254
- Yin, R. K., *Case study research: Design and methods*. Sage publications.2013.
- Yilmaz, C., *Effects of Customer Complaint Management Quality on Business Performance in*

Service Businesses, Bogazici Journal 32(2), 2018., str., 79-80.

ISO 10001 (2007). Quality Management – Customer Satisfaction – Guidelines for Codes of Conduct. International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland.

ISO 10002 (2014). Quality Management – Customer Satisfaction – Guidelines for Complaints Handling in Organizations. International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland.

ISO 10003 (2007). Quality management -Customer satisfaction - Guidelines for dispute resolution external to organizations. International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland

Hotel Trends That Are Here To Stay In 2022 And Beyond, dostupno na: <https://fivestarcontent.co/blog/hotel-trends-to-watch> (24.02.2022.)

Top 5 customer complaints in the tourism & hospitality industry — and how to handle them, dostupno na: <https://www.oxbridgeacademy.edu.za/blog/top-5-customer-complaints-tourism-hospitality-industry-handle/>, (24.02.2022.)

The Importance of Customer Loyalty, dostupno na: <https://www.nicereply.com/blog/the-importance-of-customer-loyalty/>, (28.02.2022.)

The Complete Guide to Hotel Customer Loyalty, dostupno na: <https://www.cvent.com/en/blog/hospitality/hotel-customer-loyalty>, (25.05.2022.)

Hotel Ambassador, dostupno na:

[https://www.liburnia.hr/hr/hotel-ambasador?gclid=CjwKCAjwiOCgBhAgEiwAjev5whCK8eWogkIQYdqPKVL1IcNQOvbywVYzOy1rHeSTLHuup7A5IqlJExRoC3isQAvD\\_BwE](https://www.liburnia.hr/hr/hotel-ambasador?gclid=CjwKCAjwiOCgBhAgEiwAjev5whCK8eWogkIQYdqPKVL1IcNQOvbywVYzOy1rHeSTLHuup7A5IqlJExRoC3isQAvD_BwE) (15.01.2023.)

## **Popis ilustracija**

Slika 1. Odjelci standarda ISO 10002...	14
Slika 2. Prikaz Service Recovery Modela...	18

## Prilozi

### PITANJA ZA HOTELE

1. Na koji način Vaši gosti podnose prigovore u online ili onsite obliku?
2. Na koji aspekt Vašeg objekta se gosti najviše žale? (osoblje, smještaj, hrana, ostalo...?)
3. Na koji način gosti podnose prigovore (usmeno ili pismeno)?
4. Da li svakom prigovoru pristupate individualno ili imate već tipske odgovore?
5. Na koji način usvajate prigovore dane od strane gostiju?
6. Postoji li procedura za rješavanje navedenih prigovora i da li su u proceduru uključeni i ostali zaposlenici hotela?
7. Kako i na koji način kompenzirate nezadovoljstvo gosta?
8. Gdje vidite prostor za unapređenjem Vaših usluga/osoblja/smještaja ili nečeg trećeg u Vašem hotelu?
9. Da li ste zadovoljni dosadašnjim načinom rješavanja prigovora (onsite i online) na razini hotelske grupacije?
10. Koja su po Vama moguća rješenja upravljanja prigovorima?