

Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu

Laškarin Ažić, Marina

Authored book / Autorska knjiga

Publication status / Verzija rada: **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

Publication year / Godina izdavanja: **2018**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:820815>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-20**



SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
OPATIJA, HRVATSKA

Repository / Repozitorij:

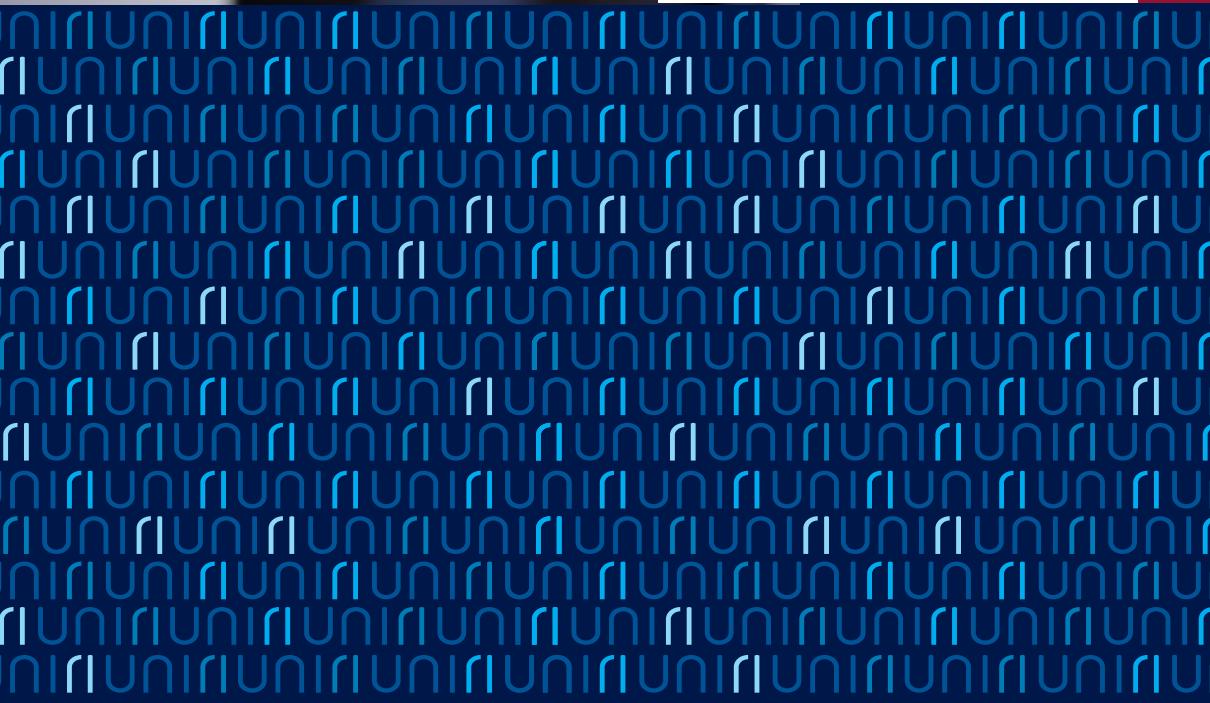
[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)





Marina Laškarin Ažić

Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu



Marina Laškarin Ažić

Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu

Izdavač:

Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

Za izdavača:

prof.dr.sc. Dora Smolčić Jurdana

Autor

dr.sc. Marina Laškarin Ažić

Recenzenti:

prof. dr. sc. Vlado Galičić

izv. prof. dr. sc. Ksenija Vodeb

Lektura:

Jelena Kalčić, prof.

Grafička priprema i tisak

Grafika Helvetica d.o.o. Rijeka

Prilagodba e-izdanja

Sanja Jovanović

Mjesec i godina objavljivanja:

Srpanj, 2018.

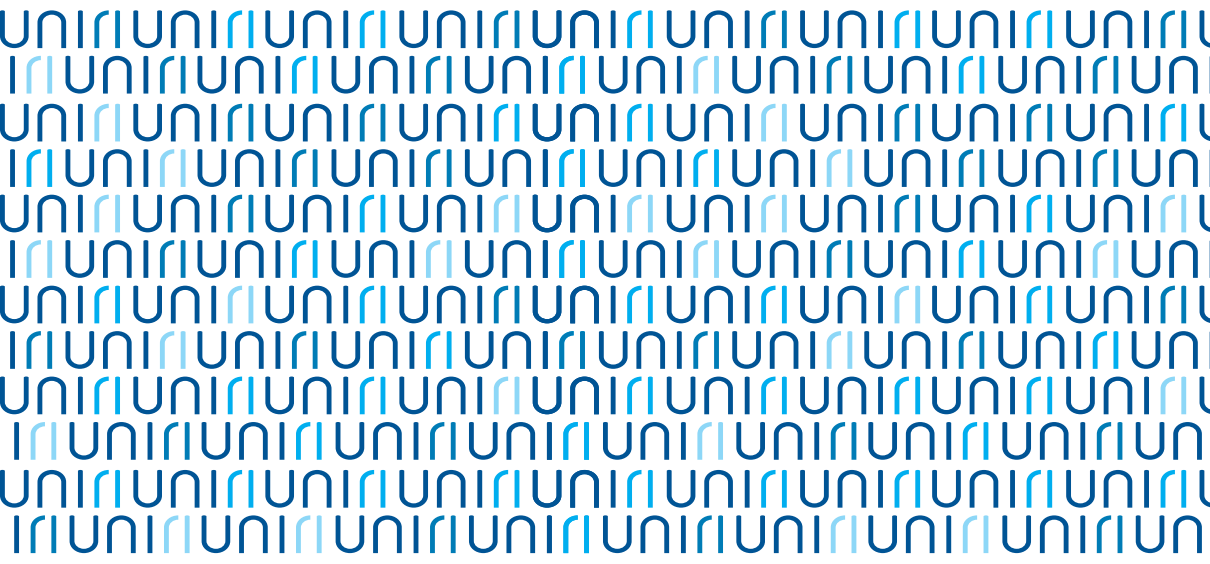
ISBN: 978-953-7842-40-6

Odlukom povjerenstva za izdavačku djelatnost

Sveučilišta u Rijeci KLASA: 602-09/18-01/10, URBROJ: 2170-57-03-18-3 ovo se djelo objavljuje kao izdanje Sveučilišta u Rijeci.

Marina Laškarin Ažić

Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu



UNIRI

2018.

FMTU

SADRŽAJ

Predgovor	7
UVOD	9
1. OBILJEŽJA, KARAKTERISTIKE I SPECIFIČNOSTI	
UGOSTITELJSTVA	12
1.1. Razvoj kvalitete ponude	12
1.2. Obilježja, karakteristike i specifičnosti ugostiteljstva	18
1.3. Elementi u procesu usluživanja	24
1.4. Karakteristike usluga u ugostiteljstvu	27
1.5. Osnovni podatci o kapacitetima, zaposlenosti i turističkom prometu	32
2. VRSTE I OSOBINE GOSTIJU.....	45
2.1. Nacionalna struktura gostiju	46
2.2. Dobna struktura gostiju.....	49
2.3. Psihosocijalna i socioekonomska struktura gostiju.....	55
2.4. Vjerska i kulturološka struktura gostiju	58
2.5. Gosti prema temperamentu.....	63
2.6. Uvažavanje specifičnosti emitivnog tržišta	69
3. KVALITETA USLUGA I ZADOVOLJSTVO GOSTIJU.....	74
3.1. Definiranje kvalitete usluga.....	75
3.2. Upravljanje potpunom kvalitetom	79
3.3. Očekivanje i percipiranje kvalitete	84
3.4. Kvaliteta usluge kao antecedent zadovoljstva gosta i lojalnosti	90
3.5. Ambijent i atmosfera ugostiteljskog objekta.....	93
4. MJERENJE KVALITETE USLUGA I ZADOVOLJSTVA GOSTIJU .	102
4.1. Mjerenje kvalitete usluge primjenom metode <i>SERQUAL</i>	103
4.2. Mjerenje kvalitete e-usluga.....	106
4.3. Model pet jazova kao model kvalitete usluge	110
4.4. Tehnike mjerenja zadovoljstva gostiju	115
4.5. ICT u funkciji upravljanja podataka i mjerenja zadovoljstva gostiju	121
5. UPRAVLJANJE LOJALNOŠĆU GOSTIJU	127
5.1. Lojalnost gostiju.....	127
5.2. Upravljanje odnosima s gostima.....	132
5.3. <i>Web</i> -baza znanja.....	137
5.4. <i>Loyalty</i> programi	141
5.5. Razvoj i vrste <i>loyalty</i> programa	146
6. METODE RJEŠAVANJA NEZADOVOLJSTVA GOSTIJU	153
6.1. Upravljanje prigovorima (<i>Complaint Management</i>)	155

6.2. Upravljanje usmenim žalbama	164
6.3. Service recovery modeli rješavanja pritužbi gostiju.....	171
6.4. Upravljanje pismenim žalbama knjiga žalbi.....	176
6.5. Ostala prava gostiju.....	178
7. KOMUNIKACIJA I ZADOVOLJSTVO GOSTIJU	182
7.1. Modeli procesa komuniciranja	182
7.2. Vrste, načini i oblici komuniciranja.....	185
7.3. Neverbalna komunikacija	188
7.4. Razvoj komunikacijskih vještina zaposlenih.....	196
7.5. Grafička komunikacija	204
7.6. Interno komuniciranje	209
8. INTERNI MARKETING.....	214
8.1. Vrste marketinga u ugostiteljstvu.....	219
8.2. Principi internog marketinga.....	221
8.3. Proces internog marketinga.....	224
8.4. Profigram i psihogram	226
8.5. Unapređenje Human Relationship Managementa (HRM).....	231
9. PRIMJENA TEHNOLOGIJE U UGOSTITELJSTVU SADA I U BUDUĆNOSTI.....	236
9.1. Tehnološki zahtjevi današnjeg tržišta	237
9.2. Informacijsko komunikacijska tehnologija u hotelijerstvu	244
9.3. Informacijsko komunikacijska tehnologija u restoraterstvu.....	248
9.4. Društveni mediji	252
9.5. Segmentacija budućih gostiju.....	257
10. ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	264
10.1. Model organizacijske kulture	265
10.2. Elementi i dimenzije organizacijske kulture.....	269
10.3. Organizacijske vrijednosti.....	272
10.4. Organizacijska klima.....	276
10.5. Menadžerski stilovi	279
10.6. Etički i moralni principi u poslovanju ugostiteljskih poduzeća....	282
ZAKLJUČAK.....	286
LITERATURA.....	288
Kazalo pojmova	301
Popis tablica	304
Popis slika	305
Popis shema.....	307
Popis grafikona.....	307
Prilog 1	308

Predgovor

Udžbenik „*Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu*” razvio se na ideji da su odnosi u ugostiteljstvu i turizmu baza za izgradnju lojalnosti gosta. Naziv knjige rezultat je pokušaja da se jednom rečenicom objedini ono suštinsko i zajedničko zadovoljstvu, emocijama, lojalnosti, povjerenju i povezanosti s gostom. Kada bismo naslov preveli na engleski jezik, dobili bismo pojam koji se u ekonomiji često upotrebljava kao akronim CRM (*Customer Relationship Management*). U radovima autora, koji su prvi pisali o toj temi, CRM je tada pojašnjen kao sustav koji povećava učinak poslovanja, identificira parametre vrijednosti za postojeće i potencijalne klijente te nudi alate s kojima se razvija kultura usmjerena na klijente. Mnogi CRM svrstavaju u tehnologiju ili poslovne alate koji nam olakšavaju usmjeravanje na one najvrjednije goste. Međutim, tehnologija je i dalje samo alat, a odnosi u turizmu i ugostiteljstvu, osim točnih informacija o profilu gosta, zahtijevaju dublje promišljanje, prije svega slušanje i razumijevanje druge strane. Upravljanje odnosima u uvjetima velikih količina podataka osigurava se tehnologijom, a realizira osobnim pristupom, ljudskošću i emocijama. U svijetu u kojemu tehnologija preuzima sve glavne funkcije poslovanja, u kojemu se vjeruje tehnologiji, a ne čovjeku, gosti žude za onim što nije i ne može biti proizvedeno tehnologijom.

Udžbenik ulazi u dublje razumijevanje odnosa, i to isticanjem različitosti gostiju, pojašnjenjem kvalitete i zadovoljstva gostiju, metodama njihova mjerenja, upućivanjem na važnost komunikacije, lojalnosti, internog marketinga i organizacijske kulture.

Ovaj udžbenik namijenjen je studentima diplomskog studija na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu koji žele razumjeti dublji smisao odnosa s gostima u poslovnom svijetu te svima zaposlenima u ugostiteljstvu i turizmu koji obavljajući svoju djelatnost dolaze u kontakt sa svojim gostima. Kroz udžbenik se nastoji ukazati na važnost tzv. *soft skills* vještina koje su teško mjerljive, a neophodne u organizacijama s naglašenim ljudskim kontaktom. S obzirom na to da se duboko ulazi u razumijevanje iskonskog reagiranja gostiju i načina kako bolje pristupiti gostima u cilju boljeg zadovoljenja pojedinačnih potreba i želja gostiju, može se zaključiti kako se kroz tekst isprepliću značajke psihologije i marketinga, temeljne discipline za bolje upravljanje odnosima s gostima.

Moja prva samostalna knjiga nastala je kao rezultat dugogodišnje suradnje s profesorom Vladom Galičićem na kolegiju Menadžment zadovoljstva gosta. Svoj bih razvoj tijekom pisanja svoje prve samostalne knjige usporedila s razvojem djeteta koje u početku doživljava samo svoje roditelje, a nakon što počne uočavati i drugi svijet oko sebe, uviđa da njegovi postupci imaju mnogo veći i značajniji domet. Stoga posebnu zahvalu iskazujem profesoru **Vladi Galičiću** zbog iznimnog doprinosa u kvaliteti

u svakom mojem znanstvenom i stručnom radu, pa tako i u ovom udžbeniku. Iznimno poštovanje i zahvalnost također iskazujem prof. dr. sc. **Kseniji Vodeb** koja je svojom dobrom voljom i konstruktivnim prijedlozima pridonijela kvaliteti i razumljivosti ovog udžbenika.

Autorica

Uvod

Odnos s gostom oduvijek je bio osnovni *input* za kreiranje novih viših vrijednosti pri budućim susretima s gostom. Stoga se odnosi u turizmu i ugostiteljstvu smatraju temeljem za održavanje lojalnosti i sustava temeljenog na kvaliteti. Isticanjem važnosti odnosa s gostom naglašava se posebnost pojedinca kroz njegov karakter, pri čemu je različitost obostrano prihvaćena i poticana. Svatko tko se bavi turizmom i ugostiteljstvom susreće se s pojmom multikulturalnosti kroz suradnju s gostima i kolegama. No valja istaknuti da se ne radi samo o kulturnoj različitosti, već se prefiks „multi“ može upotrijebiti i uz druge pojmove kao što su osobne vrijednosti, stajališta, osobnost, preferencije i dr. Svakodnevno komuniciranje s gostima kao i s kolegama može se opisati kroz razinu odnosa koja postoji između jedne i druge strane. Počevši od površne razine odnosa, zatim marketing odnosa pa do partnerskog odnosa i odnosa povjerenja. Usporedi li se ugostiteljstvo s trgovačkim djelatnostima, može se uočiti da razina odnosa u ugostiteljstvu daleko nadmašuje potencijale razvijanja odnosa u trgovinama. Ugostiteljski radnici imaju jedinstvenu priliku stvoriti najvišu razinu odnosa s gostom, stoga je važno pronaći i očuvati načine kako to i učiniti.

Kao što svako dobro predavanje doseže tri razine posebnosti, tako i ovaj udžbenik nastoji objediniti *opću, posebnu i pojedinačnu* razinu. Općom razinom nastoje se prikazati opća načela dobrih odnosa s gostom, obilježja i specifičnosti ugostiteljske djelatnosti, osnovni preduvjeti za postizanje obostrano prihvatljivog dogovora, opće odrednice kvalitete, zadovoljstva i lojalnosti. Na posebnoj razini ističe se konkretna problematika upravljanja odnosima s gostima te načini za njihovo uočavanje i rješavanje. Na temelju pojedinačne razine, odnosno primjera iz prakse, čitatelj može ostvariti jasnu predodžbu o posebnoj i općoj razini, čime se ostvaruje jasna cjelina teksta.

Udžbenik se sastoji od 10 ravnomjerno raspodijeljenih poglavlja. *Prvo* poglavlje pod nazivom „*Obilježja, karakteristike i specifičnosti ugostiteljstva*“ podijeljeno je u pet logično povezanih potpoglavlja. Prvo poglavlje započinje kronološkim prikazom inovacija u hotelijerstvu, zatim se detaljno prikazuju obilježja, karakteristike i specifičnosti ugostiteljstva te elementi u procesu usluživanja. Pojašnjene su karakteristike usluga u ugostiteljstvu te su izneseni osnovni podatci o kapacitetima, zaposlenosti i turističkom prometu.

Drugo poglavlje pod nazivom „*Vrste i osobine gostiju*“ podijeljeno je u šest potpoglavlja u kojima se naglašava heterogenost turističkog tržišta kroz nacionalnu, dobnu, psihosocijalnu, socioekonomsku, vjersku te temperamentnu strukturu gostiju. Na temelju detaljnog uvida u različite osobine i karakteristike gostiju u posljednjem potpoglavlju, zaključno se ističe osobni osvrt autora na potrebu uvažavanja specifičnosti emitivnog tržišta. *Treće* poglavlje pod nazivom „*Kvaliteta usluga i zadovoljstvo gostiju*“

podijeljeno je u pet potpoglavlja u kojima je detaljno objašnjena uloga kvalitete usluge kroz njezin utjecaj na zadovoljstvo gostiju. Na temelju potpoglavlja o upravljanju potpunom kvalitetom, očekivanju i percipiranju kvalitete, kvaliteti usluge kao antecedentu zadovoljstva gosta i lojalnosti, ambijentu i atmosferi ugostiteljskog objekta daje se cjelovit uvid o važnim odrednicama kvalitete kako je percipira gost. Nakon jasnog uvida u kvalitetu usluga i njezina utjecaja na zadovoljstvo gostiju, kvaliteta usluge nadalje se prikazuje kroz metode mjerenja.

Četvrto poglavlje pod nazivom „*Mjerenje kvalitete usluga i zadovoljstva gostiju*” daje detaljan uvid u metode mjerenja kvalitete usluga kao što je metoda SERQUAL. Osim metoda primijenjenih u društvenim istraživanjima, u potpoglavljima se prikazuju metode mjerenja kvalitete e-usluga, model pet jazova i tehnike mjerenja zadovoljstva gostiju. U ovom poglavlju pojašnjava se i uloga upravljanja velikim podacima kroz informacijsku komunikacijsku tehnologiju kao jedan od načina mjerenja kvalitete i zadovoljstva gostiju.

Peto poglavlje pod nazivom „*Upravljanje lojalnošću gostiju*” upućuje na potrebu razumijevanja cjelokupnog procesa upravljanja odnosima s gostima s ciljem stvaranja lojalnih gostiju. Poglavlje je podijeljeno u pet potpoglavlja koji teoretski objedinjuju tehnologiju kao alat za upravljanje lojalnošću i odnose kao predmet upravljanja lojalnošću. U ovom se poglavlju detaljno analizira *loyalty* program kao osnovni alat za upravljanje lojalnošću gostiju.

Nakon pozitivnih ishoda upravljanja odnosima s gostom, u šestom poglavlju pod nazivom „*Metode rješavanja nezadovoljstva gostiju*” nastoji se pojasniti nezadovoljstvo gosta kao početni konflikt između gosta i ugostitelja te uloga i važnost prigovora u ugostiteljstvu i turizmu. U ovom poglavlju prikazane su i metode rješavanja nezadovoljstva gostiju usmenim i pismenim pristupom. Također su prikazana ostala prava gostiju kroz Frankfurtsku orijentacijsku tablicu odšteta koje gost kao korisnik usluga može upotrijebiti ako dođe do nezadovoljstva s pružateljima usluga tijekom boravka na putovanju koje organizira turistička agencija.

U *sedmom* poglavlju pod nazivom „*Komunikacija i zadovoljstvo gostiju*” ukazuje se na nužnost poznavanja komunikacijskih vještina i posjedovanja emocionalne inteligencije za stvaranje pozitivnih utisaka na goste. U poglavlju se posebno obrađuje neverbalna komunikacija kao najvažniji oblik komuniciranja u turizmu i ugostiteljstvu. Nadalje, pojašnjavaju se razlike između pregovaranja i komuniciranja te se daje uvid u grafičku komunikaciju tijekom boravka gosta u destinaciji.

Osmo poglavlje pod nazivom „*Interni marketing*” sastoji se od pet potpoglavlja i nastavlja se na proces komuniciranja, s naglaskom na unutarnju komunikaciju. U ovom poglavlju pojašnjavaju se principi, ciljevi i procesi internog marketinga te se prikazuju dva temeljna načina profiliranja

radnika, pojašnjava se uloga menadžmenta pri upravljanju odnosima s radnicima kroz dostupne motivacijske čimbenike.

S obzirom na nužnost prihvaćanja tehnologije u procesu upravljanja odnosima s gostima, u *devetom* poglavlju pod nazivom „*Primjena tehnologije u ugostiteljstvu sada i u budućnosti*” obrazlažu se najvažnije informacijsko-komunikacijske tehnologije u restoraterstvu i hotelijerstvu, s posebnim osvrtom na društvene medije dostupne gostima. U ovom se poglavlju daje pregled budućih segmenata gostiju, uključujući njihov odabir tehnologije.

Deseto poglavlje pod nazivom „*Organizacijska kultura*” sastoji se od šest potpoglavlja. Nakon pojašnjavanja utjecaja kulture na elemente organizacijske strukture, obrazloženi su elementi i dimenzije kulture te su u posljednjem potpoglavlju zaključno prikazani etički i moralni principi u poslovanju ugostiteljskih poduzeća, čime se zaokružuje cjelina o organizacijskoj kulturi.

1. OBILJEŽJA, KARAKTERISTIKE I SPECIFIČNOSTI UGOSTITELJSTVA

*“Osmijeh ne košta ništa, a čudesno djeluje.”
(stara narodna izreka)*

Kao radno intenzivna djelatnost, ugostiteljstvo se sastoji od brojnih faktora (unutarnjih i vanjskih) koji međusobno djeluju i čijim se odnosom stvara korisnost za gosta, odnosno podmiruju se potrebe i želje gosta. Pitanje uspješnosti u ugostiteljstvu jest pitanje sposobnosti organizacije svih elemenata kako bi konačna isporuka namijenjena kupcima te usluge (gostima) ispunila ili čak nadmašila očekivanja. Mišljenje gosta o rezerviranoj usluzi prethodno prolazi dugotrajan proces „izgradnje“ preuzimajući djeliće slike od prijatelja, rodbine, marketinških poruka i eventualnog prošlog dolaska. Takva subjektivna slika čini temelj za valorizaciju dobivenoga u svakom trenutku njegova susreta s ugostiteljskim objektom.

Odgovor na pitanje kako otvoriti ugostiteljski objekt i biti uspješan uključuje previše varijabli da bi se mogla odrediti jedna formula za uspjeh. Imati ugostiteljski objekt danas često predstavlja potencijalnu mogućnost dobre zarade za one koji imaju kapital. U ugostiteljstvu je važno naglasiti **odnose** kao temelj razmjene i razlog dugoročnog opstanka objekta. Kvaliteta usluge kao preduvjet dugoročne uspješnosti najmanje ovisi o novčanom kapitalu, a najviše o ljudskom: želji za radom, ljubavi prema poslu, emocionalnoj inteligenciji, organizaciji i dr.

Pružanje usluga gostima najuže je vezano uz razvoj društvenih odnosa, odnosno posljedica je razvoja čovjeka i njegove kulture. Pružanje usluga temelj je koji ugostiteljstvo razlikuje od ostalih gospodarskih djelatnosti, a takve usluge nazivaju se „ugostiteljske usluge“. Usluge su namijenjene podmiranju potreba nastalih promjenom mjesta stalnog boravka ljudi, ali i podmiranju potreba domicilnog stanovništva koje se koristi tim uslugama. Nijedna usluga, pa tako ni ugostiteljska, nije moguća bez temeljnog faktora postojanja usluga – **ljudskog faktora** (s jedne strane radnika koji pružaju uslugu i s druge strane gostiju koji konzumiraju tu uslugu).

1.1. Razvoj kvalitete ponude

Ugostitelji su još od prvobitnog oblika hotelijerstva (1829.) cijenili mišljenje svojih gostiju i upotrebljavali ga kao način zbližavanja s njima. Želja za unapređivanjem usluga u cilju povećanja zadovoljstva gosta i povratkom svojih gostiju postupno je stvorila potrebu za inoviranjem ugostiteljskog proizvoda. Unapređivanje kvalitete u ugostiteljskim objektima svoj najveći uzlet bilježi 1980-ih godina, kada se uvidjela važnost praćenja i bilježenja mišljenja gostiju o kvaliteti usluge.

Dotad je marketing bio isključivo usmjeren na karakteristike proizvoda i usluga, dok se želje i potrebe nisu toliko isticale. Gosti su postupno, tije-

kom godina, postajali strateški partneri u hotelskim inovacijama i razvoju kvalitete. Odluke vrhunskih hotelijera isključivo su bile vođene željama i potrebama njihovih gostiju, što je bio temelj za vrhunsku kvalitetu po čemu su kasnije i bili prepoznati. Svijest o kvaliteti simultano su pratili i poznati znanstveni časopisi u području turizma i ugostiteljstva, što dokazuje značajan porast članaka o kvaliteti usluge u tom razdoblju. Kada bi se pokušale objasniti inovacije u hotelijerstvu, uvidjelo bi se da je osnovni pokretač bila iskrena želja za razumijevanjem gosta i procesa usluživanja (prije dolaska, tijekom boravka i nakon odlaska). U nastavku slijedi njihov pregled (tablica 1.1.).

Tablica 1.1. Kronološki pregled inovacija u hotelijerstvu

1829. – 1910.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tremont House (Boston)</i> – prvi hotel koji je imao nošača, recepcionare, sobe na zaključavanje i besplatni sapun za goste (1829.) • <i>Parker House</i> – prvi hotel koji je gostima nudio obroke u bilo koje doba dana (1855.) • Otvaraju se hoteli prve kategorije koji su imali parnu kupelj, plinsko grijanje, električno zvono, kupaonice, garderobe na svakom katu, biljar, odvojene sobe, brijačnicu i uniformiranu poslugu (1900.) • <i>St. Regis hotel</i> u New Yorku osigurava zasebnu kontrolu grijanja i hlađenja svake gostinjske sobe (1904.) • <i>Hotel Statler u Buffalu</i> u svoje sobe uvodi zasebne kupaonice, velika ogledala, telefone i ugrađene radio-aparate te sljedećih 40 godina služi kao model za izgradnju novih hotela (1908.) • Hoteli koji su izgrađeni nakon 1910. godine svojim gostima nude električnu energiju
1925. – 1930.	<ul style="list-style-type: none"> • Prva knjiga o hotelskom menadžmentu „<i>Hotel Management</i>” Luciusa Boomera (1925.) • Hilton otvara prvi hotel s dizalom i praonicom rublja (1925.) • Hotel Statler u Bostonu prvi je hotel s recepcijom (1925.) • Ritz Carlton prvi uvodi privatne kade u svaku sobu, uniforme za zaposleno osoblje, „<i>Gourmet cuisine</i>”, personalizira doživljaj gosta te se otvaraju manji prostori (lobiji) za privatne sastanke gostiju (1927.) • Hilton otvara prvi hotel s klimatizacijskim uređajem (1927.) • Prvi oblik strukovnog udruženja portira (<i>concierge</i>) Les Clef d`Or (zlatni ključevi) formiran je u Francuskoj 1929. godine

1930. – 1935.	<ul style="list-style-type: none"> • Ralph Hitz prvi uvodi klimatizacijski uređaj u blagovaonice (1930.). Također, prvi uvodi novine iz rodni gradova većine gostiju koji borave u hotelu te prvi gostima počinje ubacivati novine ispod vrata. Postupak je poznat pod nazivom „<i>Pozdravi od menadžmenta</i>” • Ellsworth M. Statler prvi uvodi sustav prozračivanja za sve javne prostorije (1934.)
1945. – 1948.	<ul style="list-style-type: none"> • Hotelski lanac Westin 1946. uvodi prve kreditne kartice i prvi uspostavlja sustav hotelskih rezervacija „Hoteltype” (1947.) • Hotel Roosevelt Hilton u New Yorku prvi oprema sve hotelske sobe televizorima (1947.) • Hilton postaje prva kompanija koja uvodi multihotelski rezervacijski sustav „The Inter-Hilton Hotel Reservation System”, a datum 15. 8. 1948. označava početak modernog rezervacijskog sustava (1948.) • Prvi ozbiljan sastanak s generalnim menadžerima u Stevens hotelu (današnji Hilton Chicago) te prvi organizirani pokušaj predstavljanja šire politike hotela (1948.) • Hilton uvodi prvi sustav izračuna troškova hrane i pića (1948.) • Prva jedinstvena kreditna kartica koja se mogla upotrebljavati u svim Hilton hotelima poslana je na adrese 175 000 gostiju koji su već upotrebljavali kreditnu karticu u hotelu (1948.)
1949. – 1954.	<ul style="list-style-type: none"> • Stevens Hotel (današnji Hilton Chicago) osmišljava prve specijalne pogodnosti za žene: notes za bilješke, pribor za šivanje, knjižicu s telefonskim brojevima dadilja, mjesta gdje mogu ispeglati svoje haljine te popis <i>gift shopova</i> u blizini (1950.) • Održan prvi strukovni kongres na kojemu je oformljena Unija europskih portira velikih hotela, što je ujedno i prvi kongres uopće (25. 4. 1952.) • U Caribe Hiltonu (Puerto Rico) napravljena je prva <i>Piña Colada</i> (1954.)

1955. – 1964.	<ul style="list-style-type: none"> • Hoteli Atlas prvi uvode uslugu u sobi (posluživanje kavom) • Hilton hoteli uvode svoju prvu centralnu rezervacijsku službu. Rezervacije su se mogle primiti (telefonom, telegramom) u bilo kojem domaćem ili internacionalnom Hilton hotelu (1955.) • Hilton formira prvu telefonsku službu za direktne pozive za sve Hilton hotele (1957.) • Sheraton uvodi prvi besplatni telefonski broj za rezervacije (1958.) • Njemačka kompanija „Siegas” prva uvodi minibar u hotelske sobe (1960.) • Hilton formira prvi odjel za usluge ženama (1963.)
1965. – 1971.	<ul style="list-style-type: none"> • Uvode se prvi svjetleći znakovi za poruke na telefonu u sobama (1965.) • Hilton postaje prva hotelska grupacija koja razvija koncept franšiznih hotela (1965.) • Intercontinental uvodi <i>lounge</i> za poslovne sastanke, automatske aparate za led, prodaju po hotelskim hodnicima i ulične ulaze u hotelske restorane (1966.) • Hotelski lanac Westin prvi uvodi 24-satnu uslugu svojim gostima u hotelskim sobama (1969.) • Uvodi se elektronički sustav blagajni (EFTPOS) (1970.) • Omogućuje se prvo zaključavanje soba bez ključa (1970.) • U sobe se uvode prve televizije u boji (1970.).
1971. – 1976.	<ul style="list-style-type: none"> • Sheraton Anaheim prvi uvodi besplatno prikazivanje filmova u sobama (1973.) • Hilton uvodi prvi centralni rezervacijski sustav upotrebljavajući informatičku tehnologiju, HILTRON kojim su povezani svi Hilton hoteli. HILTRON je do 1999. godine bio najsofisticiraniji hotelski rezervacijski sustav (1973.) • Four Season je prva hotelska kompanija koja nudi posebne pogodnosti u sobama (1975.) • Hyatt osniva klub recepcionara i servis za vrlo važne osobe (VIP servis), (1975.)

1980. – 1986.	<ul style="list-style-type: none"> • Westin prvi prihvaća glavne kreditne kartice za rezervacije i plaćanje računa (1980.) • VinCard u hotelu Westin uvodi optičku elektroničku karticu umjesto ključa (1980.) • Uvođenje <i>Property management</i> sustava – pružanje mogućnosti odjave u sobama (1980.) • Holiday Inn prvi uvodi <i>loyalty</i> program (1981.) • Prva osobna računala u hotelskim sobama (1983.) • Holliday Inn prvi uvodi centralizirani sustav planiranja putovanja i provizija (1984.) • Choice Hotels prvi uvodi koncept marketinške segmentacije i sobe za nepušače (1984.)
1986. – 1990.	<ul style="list-style-type: none"> • Korporacija Teledex uvodi prvi telefon posebno dizajniran za hotelske sobe (1986.) • Hyatt hoteli prvi uvode program za djecu (3 – 12 g.) (1989.) • Hampton Inns prvi uvodi 100-postotno jamstvo za zadovoljnog gosta (1989.)
1990. – 1995.	<ul style="list-style-type: none"> • Prvi filmovi na zahtjev gosta (1990.) • Hoteli počinju nuditi interaktivnu kupovinu u sobama te interaktivni vodič (1990.) • Hotelski lanac Westin prvi nudi servis govorne pošte u hotelskoj sobi (1991.) • Radisson Hotels Worldwide prvi uvode sobe za poslovne ljude (<i>bussines class</i>) (1993.) • Promus i Hyatt prvi predstavljaju svoje stranice na internetu (1994.)
2005. – 2018.	<ul style="list-style-type: none"> • Hilton uvodi svoju prvu mobilnu aplikaciju kojom se pruža mogućnost rezerviranja usluga, <i>check in</i>, pretraživanje hotela, pregled bodova u HHonors <i>loyalty</i> programu (2009.) • Hilton postaje prva hotelska grupacija koja je dosegla 50 000 Facebook fanova (2010.) • Hoteli prve kategorije u svoju ponudu uvode Google naočale, holograme, virtualnu stvarnost, virtualne concierge

Izvor: Lundberg, D. E.: *The hotel and restarurant business*, Cahners Books, Boston, 1971., str. 296.; <http://hiltonglobalmediacenter.com/index.cfm/page/29> (27. 12. 2012.); Lockyer T. L. G., *The International Hotel Industry: Sustainable Management*, The Horworth Hospitality & Tourism Press, New York, 2007., xiii.; Angelo,

R. M., Vladimir, A. N.: *Hospitality Today, an introduction, seventh edition*, American Hotel & Lodging Educational Institute, Michigan, 2011., str. 164., Hayes, D. K., Ninemeier, J. D.: *Upravljanje hotelskim poslovanjem*, Prentice Hall, 2004., str. 8. – 13., Preuzeto od Laškarin, M.: Menadžment zadovoljstva gosta primjenom programa *Loyalty*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2015.

Da bi se spoznala razlika u odnosima hotelijerstva i ostalih djelatnosti, potrebno je vratiti se u prošlost i potražiti razloge otvaranja brojnih hotela. Hoteli nisu samo kulturni artefakti i zgrade koje postoje u fizičkoj okolini, oni su odraz ljudskih odnosa, primjeri ljudskog konflikta koji odražavaju viziju međuljudskih odnosa putem potrebe za putovanjem, odmorom, druženjem i dr. Njima upravljaju ljudi u svrhu kontinuiranog stvaranja vrijednosti za gosta, čime se nadalje stvaraju temelji za očekivanje njihova ponovna dolaska i dugoročno održive profitabilnosti. Priroda poslovanja u uslužnim djelatnostima omogućuje opredjeljivanje ugostiteljstva kao radno-intenzivne djelatnosti čije je glavno sredstvo diferencijacije od ostalih djelatnosti orijentiranost te prilagođenost željama i potrebama gostiju. Naime, osnovne karakteristike ugostiteljskih usluga – neopipljivost, neuskладиštivost, istodobnost proizvodnje i konzumiranja usluga, nepostojanje vlasnika usluga, heterogenost te prolaznost – ukazuju na potrebu determiniranja ponašanja ugostitelja tijekom pripremanja i pružanja usluga kao ključne razlike u odnosu na ostale djelatnosti.

Tijekom interakcije s gostima hotelijeri nastoje stvoriti ugodnu atmosferu koja će odisati obzirnošću, ulijevati povjerenje i buditi u gostu ugodno raspoloženje. Formalne, strogo poslovne veze ne mogu zadovoljiti sve potrebe i želje ljudi za komuniciranjem pa tako ni potrebe gostiju neće biti zadovoljene ostanu li na razini službenog kontakta u kojem će se pokazati isključivo vještina pružanja usluge i eventualno poznavanje stranih jezika.¹ Odnos koji hotelijeri, za razliku od ostalih tercijarnih djelatnosti, nastoje stvoriti temelji se na povjerenju i težnji za dubljim upoznavanjem. Pojmovi *predstava* i *izvedba (performance)* najbolje opisuju boravak gosta u hotelu. Takav stil pružanja usluga, u kojemu se ugostiteljski objekt smatra glavnom pozornicom (*stage*), a djelatnici glumcima (*actors*), naziva se „*Disneyjev stil pružanja usluge*”. Dolazak gosta pripremljen je i očekivan, činom ulaska gosta u hotel započinju uloge glumaca koje završavaju odlaskom zadovoljnog gosta. Takav je odnos viši od kontakata koji se ostvaruje s financijskim ustanovama (klijent) i dublji od odnosa u trgovačkim djelatnostima (potrošač ili kupac).

1 Galičić, V., Laškarin M.: *Putevi do zadovoljnoga gosta*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2011., str. 136.

1.2. Obilježja, karakteristike i specifičnosti ugostiteljstva

U ugostiteljstvu je potrebno suštinski i terminološki razlikovati pojmove kupac, klijent i potrošač od pojma gost. Pojmovima **ugostiteljstvo**, **gostoprимstvo**, **gostoljubivost** navodi se da je gost glavni sudionik u interakciji s ugostiteljskim objektom koji sudjeluje u „proizvodnji usluge”. Stoga, kada se govori o ugostiteljstvu i svim objektima koji se svrstavaju u ugostiteljske objekte: „hoteli”, „kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata”, „restorani”, „barovi”, „catering objekti” i „objekti jednostavnih usluga”, potrošači usluge isključivo su gosti.

Ugostiteljstvo se može obavljati u različitim ugostiteljskim objektima, a s obzirom na vrstu usluge i tehnološki proces ugostiteljstvo se dijeli na:²

- **hotelijerstvo** i
- **restoraterstvo**.

Ugostiteljska djelatnost obuhvaća djelatnost pripremanja i usluživanja jela, pića i napitaka te pružanja usluga smještaja. Prema Zakonu o ugostiteljskoj djelatnosti (NN 85/15, 121/16), ugostiteljski objekti razvrstavaju se u skupine prema vrsti ugostiteljskih usluga koje se u njima pružaju (slika 1.2.):

1. hoteli
2. kampovi
3. ostali ugostiteljski objekti za smještaj
4. restorani
5. barovi
6. catering objekti
7. objekti jednostavnih usluga.

Slika 1.2. Podjela ugostiteljstva prema razvrstanim skupinama ugostiteljskih objekata



2 Galičić, V.: *Uvod u ugostiteljstvo*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2012. str. 14.

Ugostiteljstvo je gospodarska djelatnost jer se usluge nude i prodaju na tržištu, a svako pružanje ugostiteljskih usluga koje se ne naplaćuju ne može se smatrati djelatnošću. Stoga posljedično (množično) ugostiteljstvo potiče promet roba i usluga, kao što su:

1. turističko posredovanje
2. promet
3. trgovina
4. bankarstvo
5. ostale usluge i proizvodnja roba vezanih za ugostiteljsko gospodarstvo.

Ugostiteljstvo se kao pojam sagledava kroz sljedeće aspekte:³

- 1. Ekonomski aspekt** – svaki ugostiteljski subjekt na turističkom tržištu ostvaruje ekonomske ciljeve, zbog kojih se i organizira kao gospodarski, odnosno ekonomski subjekt.
- 2. Pravni aspekt** – ugostiteljski subjekti koji obavljaju ugostiteljsku djelatnost uvijek su organizirani u nekom pravnom obliku (poslovni subjekti, obrtnici) koji je reguliran zakonom određene države.
- 3. Društveni aspekt** – ugostiteljska djelatnost uvijek je odnos među ljudima, odnos među grupama pa čak i narodima kojim se ostvaruju društveni, odnosno sociološki ciljevi.
- 4. Kulturni aspekt** – u ugostiteljstvu se neminovno ostvaruje razmjena različitih kultura, povijesnih naslijeđa, s ciljem razmjene znanja i doživljaja vezanih uz kulturu i kulturnu ostavštinu.
- 5. Politički aspekt** – realizacijom međunarodnog turističkog prometa ostvaruje se i odnos među državama, političkim sustavima koji djeluju na nekom prostoru, odnosno u nekoj državi (emitivnoj i receptivnoj).

Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti NKD 2007., nazivi gospodarskih djelatnosti uređuju se prema:

1. područjima,
2. odjeljcima
3. skupinama i
4. razredima.

3 Galičić, V.: *Uvod u ugostiteljstvo*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2012. str. 14., Preuzeto od: Cerović, Z., Pavia, N., Galičić, V.: *Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata*, Sveučilišta u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005., str. 7.

Tablica 1.2. Nazivi područja prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – NKD 2007.

Oznaka područja	Naziv djelatnosti
A.	POLJOPRIVREDA, ŠUMARSTVO I RIBARSTVO
B.	RUDARSTVO I VAĐENJE
C.	PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA
D.	OPSKRBA ELEKTRIČNOM ENERGIJOM, PLINOM, PAROM I KLIMATIZACIJA
E.	OPSKRBA VODOM: UKLANJANJE OTPADNIH VODA, GOSPODARENJE OTPADOM TE DJELATNOSTI SANACIJE OKOLIŠTA
F.	GRAĐEVINARSTVO
G.	TRGOVINA NA VELIKO I MALO; PORAVAK MOTORNIH VOZILA I MOTOCIKALA
H.	PRIJEVOZ I SKLADIŠTENJE
I.	DJELATNOSTI PRUŽANJA SMJEŠTAJA TE PRIPREME I USLUŽIVANJA HRANE
J.	INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE
K.	FINANCIJSKE DJELATNOSTI I DJELATNOSTI OSIGURANJA
L.	POSLOVANJE NEKRETNINAMA
M.	STRUČNE, ZNANSTVENE I TEHNIČKE DJELATNOSTI
N.	ADMINISTRATIVNE I POMOĆNE USLUŽNE DJELATNOSTI
O.	JAVNA UPRAVA I OBRANA: OBAVEZNO SOCIJALNO OSIGURANJE
P.	OBRAZOVANJE
Q.	DJELATNOSTI ZDRAVSTVENE ZAŠTITE I SOCIJALNE SKRBI
R.	UMJETNOST, ZABAVA I REKREACIJA
S.	OSTALE USLUŽNE DJELATNOSTI
T.	DJELATNOST KUĆANSTVA KAO POSLODAVCA; DJELATNOSTI KUĆANSTVA KOJA PROIZVODE RAZLIČITU ROBU I OBAVLJAJU RAZLIČITE ULUGE ZA VLASTITE POTREBE
U.	DJELATNOSTI IZVAN TERITORIJALNIH ORGANIZACIJA I TIJELA

Izvor: Odluka o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – NKD 2007., Narodne novine br. 58/07.

Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti iz 2007. godine, ugostiteljstvo predstavlja područje koje se označava slovom **I**, a sastoji se od dva odjeljka: smještaj (**55**) i djelatnost pripreme i usluživanja hrane i pića (**56**). Hoteli kao skupina spadaju u odjeljak smještaj i označavaju se troznamenkastim brojem **55.1**.

Riječi „hotel” i „hotelijerstvo” potječu od francuske riječi *hôte* (gost) koja je izvedena iz latinske riječi *hostes* (gost, gostoprimac) i *hospital* (kuća za goste). U engleskome jeziku termin „hospitality” znači usluga smještaja i prehrane, dok se za uži pojam usluga smještaja (hotelijerstvo) upotrebljava pojam „hotel’s industry”, a u Sjedinjenim Američkim Državama i

pojam «lodging industry». Ugostiteljstvo, kao širi pojam od hotelijerstva, predstavlja zasebnu i značajnu samostalnu gospodarsku djelatnost, a definira se kao *djelatnost pripremanja hrane i pružanja usluga prehrane, pripremanja i usluživanja pića i napitaka, te pružanja smještajnih usluga*.⁴ Kao gospodarska djelatnost ima i komercijalno obilježje jer je cilj njegove gospodarske aktivnosti ostvarenje prihoda, odnosno zadovoljenje potreba radnika u ugostiteljstvu, reprodukciju sredstva rada, ali i zadovoljenje društvenih potreba putem poreza i doprinosa.⁵

„Prema Pravilniku o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji”, *hotel* je definiran kao objekt u kojemu se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge.⁶ Hotel je dakle ugostiteljski objekt koji u poslovnom, organizacijskom, građevinskom i funkcionalnom pogledu čini cjelinu i predstavlja **najvažniji dio ugostiteljstva** i koji u svojim uslugama integrira sva bitna obilježja te djelatnosti. U odnosu na poslovno-vlasničke odnose u suvremenom hotelijerstvu postoje:

1. Nezavisni hoteli	2. Hoteli udruženi u hotelske lance na nacionalnoj razini	3. Hoteli udruženi u hotelske lance na internacionalnoj razini
------------------------	--	--

Hotelijerstvo predstavlja osnovnu turističku receptivu jer se tu prvenstveno ubrajaju smještajni kapaciteti te zbog prirode ugošćivanja turista (koja je ujedno primarna funkcija hotelijerstva).

Objekti iz skupine hoteli razvrstavaju se sukladno obveznim ugostiteljskim uslugama u vrste:⁷

1. *hotel baština,*
2. *difuzni hotel,*
3. *hotel,*
4. *aparthotel,*
5. *turističko naselje,*
6. *turistički apartmani,*
7. *pansion,*

4 http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2011/SI-1435.pdf, (20. 12. 2012.), str. 8.

5 Dobre, R.: *Ekonomika i organizacija ugostiteljskih poduzeća*, Visoka škola za turizam Šibenik, Šibenik, 2001., str. 23.

6 <http://www.mint.hr/UserDocsImages/101220-pr-hoteli.pdf> (8. 1. 2013)

7 Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli (NN 85/2015).

8. *integralni hotel (udruženi)*,
9. *lječilišne vrste*; lječilišni hotel baština, lječilišni hotel, lječilišni aparthotel, lječilišno turističko naselje, lječilišni turistički apartmani, lječilišni pansion, lječilišni difuzni hotel i lječilišni integralni hotel,
10. *hoteli posebnog standarda*; hotel business, hotel meetings, hotel congress, hotel club, hotel casino, hotel holiday resort, hotel coastal holiday resort, hotel family, hotel small & friendly, hotel senior citizens, hotel health & fitness, hotel wellness, hotel diving club, hotel motel, hotel ski, hotel za osobe s invaliditetom i hotel bike.

Zbog njegove široke rasprostranjenosti s međunarodnim karakterom biznisa, za hotelijerstvo kao djelatnost u svjetskoj se literaturi često upotrebljava naziv hotelska industrija. Hrvatska hotelska industrija okarakterizirana je vrlo malim udjelom u ukupnom broju zaposlenih i ukupnom broju hotelske industrije.⁸ Stoga se u Hrvatskoj na hotelijerstvo više gleda kao na djelatnost nego kao industriju.

Hotelijerstvo kao temeljna turistička receptiva za jednu zemlju ima vrlo veliku **ulogu i važnost** koja se ogleda u sljedećem:

1. gospodarskoj važnosti
2. ostvarivanju deviznog priljeva
3. utjecaju na platnu bilancu zemlje
4. sudjelovanju u robnom prometu
5. zapošljavanju radne snage
6. društvenoj, političkoj i kulturnoj važnosti.

Restoraterstvo kao druga važna kategorija ugostiteljstva (prema kriteriju vrsta usluga i tehnološkog procesa) obuhvaća sve ugostiteljske objekte kojima je glavna djelatnost pružanje usluga hrane, pića i napitaka, a način njihove pripreme i prodaje ovisi o vrsti i tipu ugostiteljskog objekta.

Skupina Restorani najznačajniji je predstavnik restoraterstva, a dijeli se na sljedeće vrste:⁹

1. restoran
2. gostionica
3. zdravljak
4. zalogajnica
5. pečenjarnica
6. pizzeria

8 Galičić, V., Ivanović, S., Lupić, M.: Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005., str. 17.

9 Pravilnik o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata iz skupina „Restorani”, „Barovi”, „Catering objekti” i „Objekti jednostavnih usluga”, (Narodne novine, broj 82/07, 82/09, 75/12, 69/13 i 150/14).

7. bistro
8. slastičarnica te
9. objekt brze prehrane.

S obzirom na poprilično široku skupinu, u nastavku će biti objašnjena samo najznačajnija vrsta.

Restoran – ugostiteljski objekt u kojemu se uglavnom pripremaju i poslužuju topla i hladna jela, koja zahtijevaju složeniju pripremu, te ostala jela i slastice, poslužuju pića i pripremaju i poslužuju napici. U 18. stoljeću francuski „restaurant” značio je najprije pikantnu juhu od govedine ili peradi „koja obnavlja, krijepi“. U nekim se gostionicama posluživala takva juha kao glavno jelo, zvano „*le restaurant divin*”. Godine 1765. otvorio je u Parizu čovjek imena Boulanger takvu gostionicu s polubiblijskim natpisom na vratima „*Venite ad me omnes qui stomacho laboratis, et ego restaurabo vos*” („*Dođite k meni svi koji trpíte od želuca, i ja ću vas okrijepiti*”). Daskora najprije njega, a zatim njegov lokal, prozvaše „restaurant“. Dva su osnovna tipa restorana:¹⁰

1. restoran u kojem se gostu za glavne obroke (ručak, večeru) poslužuje uglavnom izbor nekoliko gotovih jela, koja se poslužuju uobičajenim slijedom, te jela po narudžbi (à la carte),
2. restoran u kojem se gostu poslužuju samo jela po narudžbi.

Restoran mora imati blagovaonicu ili prostoriju za posluživanje s namještajem prikladnim za duži boravak gostiju, kuhinju, točionik te priručni prostor za čuvanje namirnica i pića. Restoran kapaciteta većeg od 100 konzumacijskih mjesta mora imati konobarsku pripremicu („office”). Restoran sa samoposluživanjem gostiju ne mora imati konobarsku pripremicu. Restoran je mjesto na kojem se poslužuju pripremljena hrana i piće po narudžbi (gladnih) gostiju te koje nudi ugodan ambijent za konzumiranje naručene hrane i pića. Restoran sadržava nekoliko elemenata: kreativno, ugodno uređeno mjesto za gastronomski užitak (konzumiranje hrane i pića) na eksterijeru (dvorište, atrij, park) ili u interijeru (blagovaonica), kuhinju u kojoj kuhar(i) priprema(ju) hranu, vinoteku za odmjerenu smještaj vina, bar sa žestokim i bezalkoholnim pićima, toalet, prostor za osoblje i predvorje. Restorani su nekada dio većeg ugostiteljsko-turističkog objekta, najčešće je to hotel koji u restoranu osigurava prehranu gostiju hotelskog smještaja. Takvi restorani najčešće su otvoreni i za one koji ne noće u ugostiteljsko-turističkom objektu. Restorani su danas odlična mjesta za poslovne domjenke, privatna druženja, društvenu zabavu uz odličnu gastronomsku ponudu. Ponekad su gastronomske ponude restorana specijalizirane prema određenim regionalnim kuhinjama (dalmatinska kuhinja, japanska kuhinja, talijanska kuhinja, američka kuhinja i dr.). Restorani često naglašavaju da su vrhunski, novoootvoreni, elegantni,

10 Galičić, V.: Leksikon ugostiteljstva i turizma, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, 2014.

uređeni, s osobljem koje ima višegodišnje iskustvo i koje će opravdati povjerenje svojih gostiju kroz vrhunske kulinarske trendove. U sklopu nekih restorana ponekad se nalaze dvorane u kojima se uz uobičajene ručkove organiziraju mnoge vrste svečanosti (svadbe, krstitke, rođendani, banketi, promocije, poslovni ručkovi, poslovne večere te druge svečane prigode). Danas mnogi restorani, kako bi upotpunili svoju ponudu, nude i klasičan *catering*. *Catering* restorana može se pobrinuti da svaki *event* ima profesionalan catering vrhunske kvalitete te tako može udovoljiti svakom zahtjevu naručitelja cateringa (obično je to organizator događaja).

1.3. Elementi u procesu usluživanja

Riječ proizvodnja, iako na prvu ispravna, nije prikladna kada se govori o uslužnim djelatnostima. Proizvodnja se sastoji od korijena riječi „proizvod“, što i upućuje na to da se radi o nečemu materijalnom. S takva etimološkog pristupa, riječi proizvod i usluga nemaju jednako značenje ni obilježje. Korijen riječi „proizvod“ dolazi od latinskog „*procedere*“, što znači „nositi naprijed, napredovati, stvarati“; dakle, radi se o aktivnosti stvaranja korisnoga i uporabljivoga. U ugostiteljstvu se ne primjenjuje riječ proizvodnja usluge, već se primjenjuju riječi usluživanje ili pružanje usluge.

Također, u ugostiteljstvu je uobičajeno primjenjivati osnovne principe i tehnike menadžmenta proizvodnje, no uvijek vodeći računa o tome da nije riječ o običnoj tvornici iako je, slikovito rečeno, gost došao u tvornicu u kojoj se vrši određena proizvodnja. Naime, ovdje gost sudjeluje u procesu proizvodnje pa zbog toga biva upravljani, a izlaz (*output*) nije materijalan proizvod već njegov doživljaj, osjećaj ispunjenja i dr. Za gosta se kaže da je u središtu pozornosti svakog ugostiteljskog objekta jer je on ujedno i proizvođač usluga (određuje što želi konzumirati) i potrošač. Zadovoljstvo gosta kao varijabla ovisi o brojnim faktorima (posebice ljudskim) te se zbog njegove važnosti za opstanak ugostiteljskog objekta uvodi upravljanje elementima u ugostiteljskom objektu.

Važno je istaknuti da ne postoje dva marketinga, jedan za proizvode, a drugi za usluge. Koncept i tehnike odlučivanja jednaki su, a razlikuju se po kriterijima segmentiranja, sadržaju i uporabi varijabli marketing miks (proizvod, cijena, promocija, mjesto prodaje). Za uslužno poduzeće iznimno je važno jasno razlikovanje pojmova „ponude“ i „opreme za ponudu“. Naime, ponuda je usluga koju ugostiteljski objekt uvodi na tržište, a opremu za ponudu čine elementi usluživanja koje taj objekt kontrolira (materijalna oprema i uslužno osoblje).

Cjelokupan proces pružanja usluga u ugostiteljstvu sastavljen je od elemenata koji čine sustav usluživanja. Takav sustav sastoji se od elemenata:¹¹

11 Galičić, V., Laškarin, M.: The management of service system elements in the hospitality sectors, *Informatologia*, Vol. 44., br. 3., 2011., str. 222.

Tablica 1.3. Elementi sustava usluživanja

Elementi sustava usluživanja	Pripadnost
1. sustav unutarnje organizacije 2. materijalna oprema i uslužno osoblje	ugostiteljskom objektu
3. gost „A“ 4. gost „B“	tržištu
5. odnosi između gosta „A“, gosta „B“ i hotela	rezultat interakcije

Iz navedenog se mogu izdvojiti sljedeći elementi:

1. SUSTAV UNUTARNJE ORGANIZACIJE – Materijalna oprema i osoblje za usluživanje vidljivi su dijelovi za goste ugostiteljskog objekta. Ta dva elementa uvjetovana su njegovom unutarnjom organizacijom, a odnose se na:

- *ciljeve kojima on teži*
- *strukturu koja je prihvaćena i*
- *menadžment* koji je odgovoran za planiranje, organizaciju, vođenje, kontroliranje i kadrovsko upravljanje. Greger i Withiam navode da menadžeri brinu za stvaranje vizije poduzeća i da je najvažnije unutar poduzeća stvoriti takvu klimu koja će poticati učinkovit rad svih zaposlenih.

To je ona strana ugostiteljskog objekta koja je gostu nevidljiva. Prema tome, sustav unutarnje organizacije sastoji se od uobičajenih poslovnih funkcija (financijsko-računovodstvene, marketinške, proizvodno-uslužne, kadrovske, nabavne, razvojne i dr.) i od specifičnih procesnih funkcija (osnovnih i dopunskih) potrebnih za stvaranje usluge (smještaja, prehrane i točenja pića, animacije, rekreacije, sporta, kulture i dr.). Sustav unutarnje organizacije izravno utječe na materijalnu opremu i osoblje.

2. MATERIJALNA OPREMA – Riječ je o materijalno-tehničkim sredstvima koja su potrebna u procesu usluživanja. Tim sredstvima i uređajima služi se i osoblje za posluživanje i gost, ali najčešće oboje istodobno. Materijalna sredstva mogu se podijeliti u dvije kategorije:

- a. sredstva neophodna za uslugu i
- b. materijalna okolica u kojoj se upotrebljava usluga.

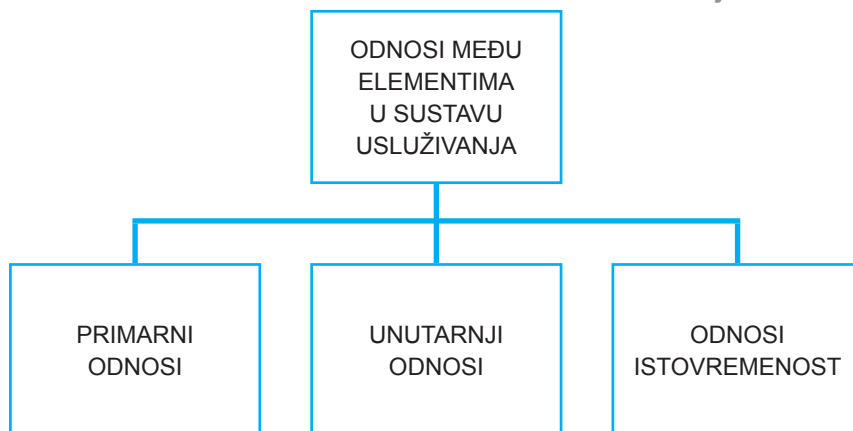
Sredstva neophodna za uslugu sastoje se od: objekata, namještaja, sitnog inventara, opreme i uređaja kojima se služi osoblje za posluživanje i/gli gost. Upotrebom tih sredstava davatelj i korisnik usluga omogućavaju ostvarenje usluge. Materijalna okolica u kojoj se upotrebljava usluga obuhvaća sve što se nalazi oko sredstava: prostor, zgrade i dr. To je materijalna sveukupnost u kojoj se ostvaruju usluge.

3. USLUŽNO OSOBLJE – Predstavlja jedan od elemenata sustava usluživanja koji zauzima ključni položaj s gledišta marketinga jer personificira ugostiteljski objekt u očima korisnika usluge. Ugostiteljsko podu-

zeće i ugostiteljski objekt u njegovu su sastavu nešto apstraktno, kao što je i usluga donekle apstraktna. Jedino su opipljivi odnosi koje gost doživljava s materijalnom opremom i, prije svega, s uslužnim osobljem.

- 4. GOST** – Kao što je već napomenuto, riječ je o gostu/potrošaču koji je uključen u „proizvodnju” usluge. To je osnovni element čija je prisutnost apsolutno potrebna jer bez gosta usluga ne može postojati. Ako, primjerice, soba u hotelu nije upotrijebljena, stolica u restoranu ili sauna u wellness centru nije zauzeta, nema usluge. Postoje samo raspoloživi smještajni i konzumni kapaciteti, tj. potencijal za uslugu. Gost „A“ i Gost „B“ pripadaju tržištu – budući da ne postoje dvije osobe s jednakim osjećajima ni jednakim razmišljanjima, gosti zahtijevaju detaljnu analizu profila te se, u skladu s njihovim preferencijama, prilagođavaju procesi pružanja usluga smještaja hrane i pića.
- 5. ODNOSI** – Tri najznačajnija odnosa među navedenim elementima sustava usluživanja jesu (slika 1.3.):

Slika 1.3. Odnosi među elementima u sustavu usluživanja



Izvor: Galičić, V., Laškarin, M.: Upravljanje elementima sustava usluživanja u ugostiteljstvu, Informatologija 44, 2011., 3, str. 225.

- 1. Primarni odnosi**, gdje je zapravo riječ o osnovnim odnosima u sustavu, pokazuju interakciju elemenata ugostiteljskog objekta s tržištem (gostima) i rezultantu te interakcije, a to je usluga.
- 2. Unutarnji odnosi**, pod kojima se podrazumijevaju odnosi unutar ugostiteljskog objekta, koji prikazuju interakciju njihovih elemenata i istodobno povezuju te odnose, vidljive i nevidljive za goste.
- 3. Odnosi istovremenosti**, koji u ugostiteljskom objektu nastaju kada se u njemu istovremeno nađe veći broj gostiju. Takvi se odnosi uspostavljaju među gostima i ukazuju na posljedice koje iz toga proizlaze u odgovarajućoj usluzi.

Općenito promatrajući, opis sustava usluživanja dovodi do uočavanja problema djelotvornosti toga koncepta u smislu menadžerskog odlučivanja.

Prvi zadatak davatelja usluga odnosi se na osmišljavanje usluživanja, pri čemu se ugostiteljski objekt osobito treba usredotočiti na dvije stvari:

1. prije svega mora shvatiti da je usluživanje sustav (što znači da je opća i cjelovita zamisao) te
2. valja uvijek imati na umu da je najbolji smisao sustava usluživanja zadovoljiti očekivanja gostiju ugostiteljskog objekta i olakšati njihovo djelovanje u tom sustavu.

Nadalje, menadžment ugostiteljskog objekta ne smije nikad zaboraviti na poteškoću kontroliranja jednog elementa u sustavu, a to je gost. No ta činjenica treba potaknuti menadžment na još veću odgovornost u projektiranju cjelokupnog sustava usluživanja. Pritom može inspirativno djelovati način kako se planira jedan materijalni proizvod.

Prvenstveno je nužno precizno utvrditi rezultat koji se želi postići, a to su proizvod i njegova svojstva, uključujući i ekonomske komponente. To se također odnosi na uslugu kao i na njezine značajke koje ulaze u zamisao obavljanja usluga.

Nadalje, kao i za proizvod, valja odrediti pojedine značajke potrebnih elemenata za stvaranje usluga. U toj fazi treba odlučiti kojoj je vrsti korisnika (segment) namijenjena usluga, utvrditi sastav uslužnog osoblja (kvalifikacija, spol, dob, iskustvo) i materijalnu opremu (položaj objekta, oprema, inventar i dr.).

Konačno, kao i u tvornici, nužna je promišljena odluka o prirodi i vrsti odnosa koje treba uspostaviti među raznim elementima kako bi se olakšalo ostvarivanje željenog rezultata, tj. usluge. Prema tome, u projektiranju usluga ništa ne smije ostati neizvjesno i prepušteno slučaju. Takvo viđenje stvari zahtijeva, očigledno, visoku specijalizaciju, a to je onda i jedino jamstvo stvarne kvalitete usluga.

1.4. Karakteristike usluga u ugostiteljstvu

Usluga kao temelj razmjene može se sagledati iz različitih konteksta:

1. **Turističke usluge** – mogu ih pružati trgovačka društva, zadruga, trgovci pojedinci i obrtnici koji ispunjavaju uvjete za pružanje turističkih usluga propisane *Zakonom o pružanju usluga u turizmu* i propisima donesenima na temelju tog zakona. Zakonom je utvrđeno koje usluge iz svojeg djelokruga poslovanja mogu obavljati i ustanove i tvrtke kojima ovo nije osnovna djelatnost (javne ustanove koje upravljaju zaštićenim područjima prirode, specijalne bolnice i lječilišta, ustanove u kulturi, škole, udruge i dr.).
2. **Opće usluge** ili rad koji se ne opredmećuje u nekoj stvari, već se koristi kao djelatnost.

Usluge kao takve dijele se na:

- a. *materijalne usluge*, koje povećavaju vrijednost proizvoda, odnosno nacionalnog dohotka (promet, ugostiteljstvo, poštanske usluge, turističke usluge, komunalne i dr.).
- b. *nematerijalne usluge*, koje su samo društveno korisne, ali ne povećavaju vrijednost društvenog proizvoda (socijalne službe, prosvjeta, zdravstvo, umjetnost i dr.). Razvojem društva, raste opseg i proširuje se struktura usluga u gospodarstvu i društvu. Time se bavi sve više zaposlenih pa se često ističe da modernim razvojem ljudska zajednica postaje sve više „*društvo usluga*”.

Usluge se u turizmu i ugostiteljstvu također trebaju promatrati iz perspektive njihove ovisnosti o ljudskom faktoru kao i ostalim faktorima koji proizlaze iz ljudskog rada (upravljanje, organizacija rada i dr.). Ljudski rad kao osnova ugostiteljstva nije dovoljna za uspjeh ugostiteljskog subjekta. Učiniti, usrećiti, zadovoljiti riječi su koje su usko povezane s ugostiteljstvom i svaka se od te tri riječi različito interpretira.

Tržišna vrijednost usluge, i za ugostiteljski objekt i za gosta, postaje ostvariva samo uz dva osnovna uvjeta:

1. prvi se odnosi na uvjet postojanja materijalnih sredstva i ugostiteljskog uslužnog osoblja, a
2. drugi se odnosi na goste koji iskazuju svoje potrebe i želje.

Kao primjer može poslužiti noćenje (hotelska soba) koje na dan 8. 9. 2018. košta 520,00 kn. Međutim, ako hotel ne uspije prodati tu sobu po toj ili još nižoj cijeni, vrijednost za tu sobu ostaje neostvarena. Dakle, vrijednost postoji sve dok postoji i potražnja, odnosno kada je soba kupljena i kada postoji usluga.

U svakodnevnom govoru, hotel je objekt u kojemu se gostima pruža smještaj, ali je on i osnovni reprezentant objekata za smještaj koji se po mnogo čemu izdvaja iz skupine ugostiteljskih objekata za smještaj.¹² Dakle, osnovna je djelatnost hotela pružanje usluga smještaja, a te se usluge sastoje u iznajmljivanju hotelskih soba gostima za noćenje i dnevni boravak. Na zahtjev gostiju hotel pruža usluge prehrane i pića. Radi sadržajnijeg boravka gostiju, hotel pruža rekreacijske usluge. Ove su usluge pretežito sportskog i kulturno-zabavnog karaktera. Usto, hotel pruža gostima dopunske (komplementarne) usluge, i to: lokalni prijevoz, garažiranje automobila, pranje rublja, glačanje odjeće i sl.

Kao što **hotelski proizvod čine sve materijalne i nematerijalne usluge** koje se gostima pružaju u hotelu, jednako se tako može reći da je hotelska usluga zapravo skup više usluga (može se pridodati i roba) kojima se gostu (posjetitelju) hotelskog objekta ispunjavaju potrebe smještaja

¹² *Prema: Cerović Z., Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 70.*

(noćenja), prehrane i pića te ostalih usluga koje mu se pružaju i naplaćuju na uobičajen način u hotelijerstvu. Kada se kaže na uobičajen i na specifičan hotelijerski način, pod tim se podrazumijeva način na koji će gost zadovoljiti svoje potrebe i motive zbog kojih je doputovao (odabrao hotelski objekt).

Hotelske usluge dijele se na više načina i s više aspekata, a najprikladnija je podjela na:¹³

1. Osnovne hotelske usluge

- a. **usluga smještaja** (gost hotela koristi hotelsku uslugu smještaja kada je evidentiran kao hotelski gost, pa makar pritom samo noćio, te se stoga u osnovnu hotelsku uslugu razvrstava usluga smještaja, ali i ostale usluge).
- b. **usluge prehrane** (restoran ili *room-service*) i **pića** (usluge alkoholnih i bezalkoholnih pića, toplih i hladnih napitaka).

2. Ostale hotelske usluge

- a. Sve usluge kojima se gost služi, koje su **evidentirane i plaćene**, kao:
 - usluge pomoćnog kreveta u sobi
 - garaža
 - pranje rublja
 - čuvanje vrijednosnih stvari
 - telefon te
 - ostale evidentirane i naplaćene usluge.
- b. Sve usluge koje nigdje **nisu evidentirane**, gost se njima služio i nije ih posebno platio, već su dio neke druge usluge u kojoj su sadržane i plaćene. To su:
 - razne informacije
 - usluge prijenosa prtljage
 - usluge parkiranja
 - razne usluge dobrodošlice (*welcome drink*)
 - usluge zabave
 - usluge plesa
 - programi animacije
 - izložbe
 - usluga upotrebe javnog sanitarnog čvora
 - davanje besplatnih prostora i opreme i dr.

To su usluge koje se u hotelu pružaju gostima s ciljem **podizanja razine njihova zadovoljstva**, ali i radi opravdavanja određene cijene, odnosno

13 Galičić, V.: op.cit., str. 34,35.

poticanja gostiju na duži i sadržajni boravak u hotelu. Sve navedeno trebalo bi na kraju rezultirati ponovnim dolaskom gosta u hotel, odnosno ove su akcije pretpostavke za stvaranje stalnih gostiju hotela.

Vrlo je važno da hotelske usluge, osim što prate kriterije tržišne ekonomije, odgovaraju i zakonima potražnje.

Kvaliteta usluge u hotelima određuje se u pravilu brojem zvjezdica, a hoteli s pet zvjezdica nude najbolju uslugu. U suvremenom hotelijerstvu moguće je prepoznati **tri razine kvalitete usluge**:

1. **vrhunsku** uslugu (*World-Class ili First-Class Service*),
2. **srednju** uslugu (*Mid-Range Service*),
3. **ekonomsku/ograničenu** uslugu (*Economy/Limited Service*).

U Republici Hrvatskoj hoteli se kategoriziraju u četiri kategorije (Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine HOTELI, svibanj 2005.) koje se **označavaju zvjezdicama**. Na zahtjev menadžmenta hotelskog objekta ili poduzetnika (vlasnika) hotelskog poduzeća (ugostitelja), za hotele se može utvrditi **posebna kvaliteta**. Posebna kvaliteta utvrđuje se hotelu koji pruža više sadržaja, uređaja, opreme i usluga od propisanih za određenu kategoriju te koji se posebno ističe razinom usluga i kvalitetom usluživanja. Oznaka posebne kvalitete hotela jest „**Q**”. Ta oznaka dodaje se na standardiziranu ploču kojom se označava kategorija hotela – u donjem lijevom kutu, svjetloplavom bojom.

Može se reći da je proces tzv. „uslužne revolucije” počeo mnogo ranije nego što je on službeno proglašen. Razvojem mnogih hotelskih lanaca, koji svoje hotele imaju diljem svijeta, dokazano je da se globalna konkurencija usluga širi svijetom, a da je usluga ostala entitet koji jamči zadovoljstvo gosta, neovisno o tome na kojem se mjestu u svijetu ta usluga pruža. Dakle, kvalitetno pružena usluga ne poznaje granice, ali ona jamči zadovoljstvo gosta. Pružanje usluga u turizmu i ugostiteljstvu višefazan je proces razvoja i restrukturiranja organizacije, u skladu s optimalnim pružanjem kvalitetnih usluga.

Taj proces prvenstveno podrazumijeva mijenjanje odnosa prema kadrovima novim metodama upravljanja tim najvažnijim resursom organizacije za provođenje strategije novih usluga i njihove kvalitete. Izazovi, koji su pred ugostiteljsko-turističkim gospodarskim subjektima, u budućnosti leže u osposobljavanju menadžmenta i osoblja za novu viziju procesa pružanja usluga i za početak izgradnje nove organizacije kao polazištem.

Karakteristike turizma, ugostiteljstva i usluga mogu biti opisane kroz suptrotnosti proizvodima u proizvodnim organizacijama.

Karakteristike usluga mogu se sažeti u sljedećem:

1. **Nedodirljivost usluge.**

Za razliku od proizvoda, usluga predstavlja unaprijed organiziranu

izvedbu ugostiteljsko turističkih radnika. S obzirom na nemogućnost opipljivosti takve izvedbe, gosti nikad ne kupuju točno odabranu sobu, doručak, večeru i sl., oni kupuju tzv. ideju usluge. Drugim riječima, kupuju ideju o procesu koja je javnosti dostupna zahvaljujući marketinškim aktivnostima te mišljenjima drugih ljudi koji su se tom uslugom već koristili (e)WOM, ili pak prijašnjim boravkom toga gosta, a njihov zajednički nazivnik čine očekivanja. Točno je da gosti upotrebljavaju fizičke sadržaje, konzumiraju hranu u hotelu, troše energiju (struju, vodu), no to nije sve što oni plaćaju. Oni također plaćaju izvedbu usluge – nematerijalne sadržaje.

2. Istovremenost proizvodnje i konzumiranja usluga.

Turističke i ugostiteljske usluge ne mogu se proizvesti i uskladištiti kako bi se pri dolasku gosta pružile na način kako se to odvija u proizvodnim organizacijama. U cjelokupnom proizvodno-uslužnom procesu jedino skladište koje se može pojaviti jest ono skladište u mislima gosta koji odlučuje o tome gdje će konzumirati svoju uslugu, a čija odluka ovisi o imidžu, promocijskim akcijama ili o kvaliteti pruženih usluga tom gostu koji je već boravio u nekoj turističkoj destinaciji, odnosno ugostiteljskom objektu.

3. Participacija gosta u proizvodno-uslužnom procesu.

Kada kupuje proizvod, kupac (pojedinaac) kupuje već gotov proizvod i u tom koraku on ne utječe na prilagodbu proizvoda vlastitim potrebama i željama (jer se proizvod već proizveo). On u tom slučaju može samo odabrati druge proizvođače ili drugu vrstu proizvoda. S druge strane, gosti su dio proizvodnog procesa u tzv. „tvornici usluga“, pri čemu gost u toj tvornici odlučuje što će činiti tu uslugu, u skladu s vlastitim preferencijama. Usluga će se dakle u trenutku „proizvodnje“ prilagoditi specifičnim potrebama gosta, što zahtjeva unaprijed isplaniranu mogućnost te prilagodbe gostu, odnosno upravljanje tim procesom usluživanja.

4. Raznovrsnost usluga.

Svaka pružena usluga nikada nije ista za svakog individualca i može varirati tijekom raznih vremenskih razdoblja. Standardizacija usluga može imati prednosti u kratkom roku, no dugoročno gledajući, zbog individualizacije zadovoljstva i zadovoljavanja unikatnih potreba te sve izbirljivije turističke potražnje, može izazvati dodatne poteškoće. Standardi nikada ne bi trebali ograničavati usluge i činiti ih jednakima za sve goste jer je tako lakše mjeriti odstupanja u troškovima. Standardi bi se trebali promatrati u službi interesa gostiju tako da gosti mogu očekivati jednaku kvalitetu usluge koja im je pružena u odnosu na prijašnji boravak. Drugim riječima, ako se gost ponovno vrati u hotel, on mora dobiti jednaku ili bolju kvalitetu usluge od osoblja bez obzira da li je došao u vrijeme sezone ili drugog perioda.

5. Prolaznost – potrošnost ugostiteljsko-turističkih usluga.

Zbog svoje prirode, usluge koje se pružaju u turizmu i ugostiteljstvu

brzo se troše jer su sve izbirljiviji gosti skloni permanentnom „izmišljanju” novih zahtjeva koje onda ugostiteljsko-turistički radnici moraju zadovoljiti. Zadovoljstvo gosta u ispunjavanju njegovih želja trenutačno je, a nakon toga odnos pružatelja usluga i gosta može izazvati gubljenje povjerenja u mogućnost pružatelja da zadovolji dodatne zahtjeve gostiju. Ovo gubljenje povjerenja ili nedostatak akumuliranja dodatnih usluga na duže vrijeme može se negativno odraziti na poslovanje. Ugostiteljsko-turistički djelatnici moraju razvijati plan ponovne izgradnje i otklanjanja uočenih nedostataka u proizvodno-uslužnom procesu (popravljanje defektnih odnosa).

6. Odnosi povjerenja pružatelja usluga i gostiju. Cilj je ugostiteljsko-turističkih djelatnika da kvalitetnim izvršenjem cjelokupnog proizvodno-uslužnog procesa izgrade odnos povjerenja i lojalnosti s gostima. No nekvalitetom jednom načet proces može na duže vrijeme uzrokovati gubitak povjerenja, što je onda višestruko štetno. Za razliku od proizvodnih djelatnosti, odnos između gosta i ugostitelja zahtijeva upravljanje jer vlada viša emocionalna potreba za razumijevanjem i empatiziranjem.

7. Važnost vremena u isporuci usluge (tempo usluge). Kao što u glazbi tempo, odnosno brzina izvođenja glazbenog djela, bitno utječe na doživljaj slušatelja, tako i u ugostiteljstvu sve mora biti usklađeno (ni prebrzo ni presporo). Isporučiti uslugu na vrijeme jedan je od važnih aspekata ugostiteljske djelatnosti o kojemu, među ostalim, ovisi zadovoljstvo gostiju. Gosti koji su naručili uslugu mnogo su osjetljiviji na vrijeme jer tu uslugu moraju čekati, za razliku od proizvoda koji mogu dobiti odmah.

Navedene karakteristike usluga imaju uzročno-posljedične veze i na osoblje koje sudjeluje u procesu pružanja usluga. Posebice se mijenjaju odnosi u procesu upravljanja ljudskim potencijalima. Kadrovi su od presudnog značaja u proizvodno-uslužnom procesu jer se ljudima u ovakvim djelatnostima vjeruje više nego što je to slučaj u proizvodnim djelatnostima gdje su strojevi ti koji izvršavaju operativne funkcije. Zbog toga je u uslužnim djelatnostima osoblju nužno pokloniti visok stupanj povjerenja i pouzdanja u posao koji radi, omogućiti im osobno ocjenjivanje i procjenjivanje negativnih situacija jer su oni ti koji će morati i moraju učinkovito ih otklanjati.

1.5. Osnovni podatci o kapacitetima, zaposlenosti i turističkom prometu

Zahvaljujući dobrim predispozicijama za rast i razvoj turizma na području Republike Hrvatske, turizam je za mlade i starije često prvi izbor zaposlenja. Statistički podatci Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje turizam svrstavaju među značajne generatore zaposlenosti. Uzlaznu putanju pokazuju i podatci o turističkom prometu, što potvrđuje njegov značaj u

pitanju boljitka standarda za Hrvatsku. Rast fizičkog prometa polako prati i financijski promet, jačajući tako poziciju Hrvatske na turističkom tržištu.

Trend rasta pokazuju podatci koji će u nastavku biti podijeljeni po sljedećim kriterijima:

- kapaciteti,
- zaposlenost i
- turistički promet.

Zacrtni ciljevi podizanja konkurentnosti u Strategiji turizma do 2020. godine jednim dijelom usmjereni su i na kvalitetu ponude svih vrsta smještaja. Logikom multiplikativnih efekata ti su ciljevi prvenstveno usmjereni na rast i razvoj smještajnih jedinica u **hotelima i kampovima**. Stoga, kada se govori o želji za iskorakom u kvaliteti ponude, tada se razvojni iskorak odnosi na one vrste smještajnih kapaciteta koje imaju veću mogućnost generiranja pozitivnih efekata (stalna zaposlenost, fizički i financijski promet) tijekom duljeg vremenskog razdoblja. Smještajna ponuda Hrvatske u statistici Ministarstva turizma registrirana je prema sljedećim vrstama objekata (tablica 1.4).

Tablica 1.4. Smještajni kapaciteti prema vrstama smještajnih objekata, 2011., 2015. i 2016. godina

SMJEŠTAJNI KAPACITETI	BROJ POSTELJA			%	INDEKS 2015./2011.	INDEKS 2016./2015.
	2011.	2015.	2016.	2016.		
Hoteli i aparthoteli	128.003	135.322	137.222	12,1	105.7	101.4
Turistička naselja	29.862	30.836	30.087	2,7	103.3	97.6
Turistički apartmani ¹⁴	-	15.371	14.753	1,3	-	96
Kampovi i kampirališta	231.105	227.568	227.559	20,1	98.5	99.9
Privatne sobe	452.182	512.583	668.830	59	113.4	130.4
Lječilišta	2.544	2.510	2.071	0,2	98.7	82.5
Odmarališta	6.763	2.749	1.849	0,2	40.6	67.3
Hosteli	6.216	11.692	15.176	1,4	188.1	129.79
Ostalo	70.453	88.550	31.927	2,8	125.7	36.1
Nekategorizirani objekti	7.436	2.131	4.277	0,3	28.7	200.7
Ukupno	934.564	1.029.312	1.133.751	100	110.1	110.1

Izvor: Turizam u brojkama 2012., 2015., 2016. (www.mint.hr)

Na temelju podataka iz tablice može se zaključiti da se radi o porastu ukupnoga broja kapaciteta s 1.029.312 postelja na 1.133.751 postelju. Ako se analiziraju vrste smještajnih objekata i njihov pojedinačni udio,

¹⁴ U statistici Ministarstva turizma, turistički apartmani se u 2011. godini ne vode kao zasebna cjelina.

vidljivo je da se zapravo radi o nezavidnoj strukturi postelja. Naime, od ukupnog broja postelja u 2016. godini (**1.133.751**), čak **59 %** (668.830 postelja) čine **privatne sobe**, dok je 2015. njihov udio bio 50 %. Željeni pomak Hrvatske leži upravo u usporavanju širenja obiteljskog smještaja, i to podizanjem ukupne razine kvalitete pretvaranjem dijela takvih kapaciteta u male obiteljske hotele, pansioni i difuzne hotele. S obzirom na to da se radi o vrsti smještajnog kapaciteta bez sustava zapošljavanja, obiteljski smještaj smatra se socijalnom kategorijom u turizmu i ugostiteljstvu. Kao takav, trebao bi biti isključen iz statistike komercijalnih kapaciteta.¹⁵ Strategijom turizma postavljen je cilj povećanja **hotelskog smještaja** za oko 20.000 novih smještajnih jedinica u razdoblju između 2013. i 2020. godine.¹⁶ No podatci iz 2016. godine upućuju na drugačiju realnost, odnosno na povećanje hotelskih kapaciteta za samo 4.467 (3 %) u odnosu na 2013. godinu. Planovi za kampove i kampirališta također su iluzorno postavljeni. Riječ je o očekivanom porastu kapaciteta kampova za sedam tisuća kamp-mjesta (dvadesetak tisuća ležaja) od 2012. do 2020. godine. No broj postelja u kampovima i kampiralištima smanjuje se: u odnosu na 2013. godinu, broj postelja manji je za 11.865 jedinica (5 %). Suprotan smjer rasta broja smještajnih jedinica od onog izraženog u Strategiji dovodi do nesigurnosti i nezadovoljstva investitora i hotelijera. Dosad nije učinjeno ništa u pogledu smanjenja kapaciteta u privatnom smještaju pa je realno za očekivati da će se takav trend nastaviti i idućih godina. U zemlji u kojoj Strategija turizma svjedoči suprotnom smjeru rasta i razvoja i gdje se porezna politika mijenja s promjenom vladajućih stranaka, sve će češće biti naslovnice novina s vijestima o investitorima koji odustaju od ulaganja u hrvatski turizam.

15 Dragičević, M.: Idemo sporo, ali dobrim smjerom, Intervju, *Ugostiteljstvo i turizam*, srpanj 2017, str. 5.

16 <http://www.mint.hr/UserDocImages/Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf> (1. 4. 2016.)

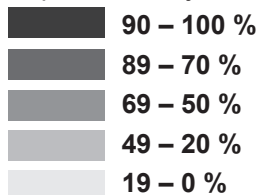
Tablica 1.5. Ukupan broj postelja po mjesecima prema vrstama turističkih smještajnih objekata u kojima su ostvarena noćenja u 2015. godini (u 000)

Mjesec	HOTELI	SMJEŠTAJ SLIČAN HOTELSKOM	KUĆANSTVA	HOSTELI	KAMPOVI	OSTALO	UKUPNO
1.	56	3	17	5	15	16	112
2.	46	4	14	5	17	16	101
3.	80	12	22	6	55	20	195
4.	117	36	49	8	205	30	445
5.	129	47	125	9	218	44	572
6.	133	52	329	11	236	66	827
7.	135	52	493	11	239	76	1006
8.	137	52	513	11	238	78	1029
9.	136	52	369	11	234	65	867
10.	126	35	80	8	172	34	455
11.	65	7	22	6	24	18	142
12.	65	5	20	5	15	17	127
PRO-SJEK	102.1	29.8	171.1	8	139	40	489
UKUPNO	136.650	52.217	513.332	11.692	237.758	77.663	1.029.315

***Hoteli** – hoteli, hoteli baštine, aparthoteli, integralni hoteli, difuzni hoteli, lječilišni hoteli, **Hoteli slični hotelskom smještaju** – turistička naselja, turistički apartmani, pansioni i *guest house*, **Kućanstva (Privatni smještaj)** – sobe za iznajmljivanje, apartmani, studio-apartmani, kuće za odmor i seljačka domaćinstva, **Kampovi** – kampovi, kampirališta, kamp-odmorišta, kampovi u kućanstvima i seljačkim kućanstvima, **Ostalo** – ostalo (prema statističkom ljetopisu), prenočišta, odmarališta za djecu, gostionice s pružanjem usluga smještaja, lječilišta, nekategorizirani objekti

Izvor: Prema: *Hrvatski turizam u brojkama*, Institut za turizam, vol. 10, br. 1., 2016., str. 8.

Kapaciteti stavljeni u funkciju:



Osnovno mjerilo za ovakav prikaz broja postelja stavljenih u funkciju jest ukupan broj postelja u određenim smještajnim objektima u kojima su ostvarena noćenja te godine. S obzirom na to da ponuda prati kretanja potražnje, iz mjeseca u mjesec postoji različit broj postelja koji se nudi na tržištu. Različite boje u tablici ukazuju na udio u maksimalnom kapacitetu pojedine vrste smještaja koji su turisti imali na raspolaganju ovisno o mjesecu. Crvena boja tako ukazuje da se radi o 90 – 100 % kapaciteta stavljenih u funkciju, smeđa o 89 – 70 %, zelena 69 – 50 %, žuta 49 – 20 % te plava 19 – 0 %. Alarmantan je podatak da kućanstva, koja imaju

50 % postelja (najviše u odnosu na druge smještajne objekte) samo u 7. i 8. mjesecu imaju 90 – 100 % postelja stavljenih u funkciju, dok je na duže razdoblje (sedam mjeseci) njihov potencijal ispod 20 %. Bez obzira na to što ponuda prati potražnju, ovo je jedan od značajnih pokazatelja o nezainteresiranosti pojedinaca da im ovo bude osnovni izvor zaposlenja. Nadalje, jednako je alarmantan podatak da je na razini 2015. godine prosječno u funkciju stavljeno 489.000 postelja, odnosno 47,5 %. Drugim riječima, u jednoj kalendarskoj godini 540.315 postelja nema funkciju (neiskorišteno je). Iako s relativno malim udjelom u ukupnom broju postelja (13 %), hoteli imaju najbolje rezultate: od 5. do 10. mjeseca (šest mjeseci) njihovi su kapaciteti stavljeni u maksimalnu funkciju. Nakon njih slijede kampovi.

Tablica 1.6. Noćenja turista prema glavnim vrstama smještajnih kapaciteta od 1. do 12. mjeseca u 2016. godini

Mjesec	Hoteli	Smještaj sličan hotelskom	Kućanstva	Hosteli	Kampovi	Ostalo	Ukupno
1.	240	18	93	18	3	22	394
2. – 4.	1.884	174	495	88	234	75	2.950
5. – 6.	4.215	1.099	4.367	212	3.222	116	13.231
7. – 8.	7.139	2.684	26.042	469	11.625	367	48.326
9.	2.713	776	3.756	112	2.239	70	9.666
10. – 12.	2.183	138	791	133	161	76	3.482
Ostvareno (u 000)	18.374	4.889	35.544	1.031	17.484	727	78.049
Br. postelja	137.222	44.840	668.830	15.176	227.559	40.124	1.133.751
Moguće (u 000)	50.086	16.367	244.123	5.539	83.059	14.645	413.819
% Iskorištenosti (365 dana)	37 %	30 %	15 %	19	21	5 %	19 %
% Iskorištenosti							
Mjesec	Hoteli	Smještaj sličan hotelskom	Kućanstva	Hosteli	Kampovi	Ostalo	Ukupno
1.	6	1	0,5	4	0,05	2	1
2. – 4.	15	4	0,8	7	1	2	3
5. – 6.	50	40	11	23	23	5	20
7. – 8.	84	97	64	50	83	15	69
9.	66	58	19	25	33	6	29
10. – 12.	17	3	1,3	10	1	2	3

Hoteli – hoteli, hoteli baštine, aparthoteli, integralni hoteli, difuzni hoteli, lječilišni hoteli, **Hoteli slični hotelskom smještaju** – turistička naselja, turistički apartmani, pansioni i *guest house*, **Kućanstva (Privatni smještaj)** - sobe za iznajmljivanje, apartmani, studio-apartmani, kuće za odmor i seljačka domaćinstva, **Kampovi** – kampovi, kampirališta, kamp-odmorišta, kampovi u kućanstvima i seljačkim kućanstvima, **Ostalo** – ostalo (prema statističkom ljetopisu), prenoćišta, odmarališta za djecu, gostionice s pružanjem usluga smještaja, lječilišta, nekategorizirani objekti

*broj postelja prema: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (Turizam u brojka-ma 2016. godina)

Izvor: Turizam u brojka-ma 2016. godine

Privatni smještaj na prvom je mjestu s brojem postelja od 668.830 (59 %) i brojem ostvarenih noćenja (46 %). No iskorištenost njegovih kapaciteta na razini godine iznosi svega 15 % (55 dana potpuno puni, 310 dana potpuno prazni). Ako se izuzmu ostali kapaciteti, to je najmanja iskorištenost prema vrstama smještajnih objekata. Za razliku od privatnog, hotelski smještaj ima najbolju iskorištenost kapaciteta od 37 %. To bi značilo da su hoteli 135 dana bili potpuno puni, a 230 dana potpuno prazni. U Hrvatskoj je u 2016. godini u svim vrstama smještajnih objekata (u 1.133.751 postelja) ostvareno 78.049.000 noćenja. Iskorištenost svih kapaciteta iznimno je niska i iznosi 19% ili 69 dana.

Najvažniji resurs 21. stoljeća jest znanje, a ono proizlazi iz sposobnosti čovjeka da percipiranjem svoje okoline stječe razna iskustva s pomoću kojih uči. Svaki tržišno orijentirani poslovni subjekt razumije da ulaganje u taj ključni resurs znači i opstanak na tržištu. To najvrjednije znanje proizlazi od radnika koji je svakodnevno u direktnom ili indirektnom odnosu s gostom. Radnici su prvi koji će saznati i osjetiti nezadovoljstvo ili zadovoljstvo gostiju te prvi koji će primijetiti promjene u okruženju u kojem rade.

U Republici Hrvatskoj u djelatnosti pružanja smještaja, pripreme i usluživanja radi 93.000 ljudi, što iznosi 7 % u ukupno zaposlenim osobama. Ugostiteljski radnici nerijetko su potplaćeni, njihova plaća često je manja od državnog prosjeka za čak **12 do 17 %**. Pregled stvarnog stanja zaposlenosti u djelatnosti pružanja usluga smještaja, pripreme i usluživanja hranom prikazan je u tablici 1.7.

Tablica 1.7. Zaposleni u djelatnosti pružanja usluga smještaja, pripreme i usluživanja hranom (u 000)

Godina	Ukupno	U pravnim osobama	U obrtu i slobodnim profesijama	Udjel u ukupno zaposlenim % (ukupno)
2003.	78	39	39	5,9
2004.	81	41	40	6,0
2005.	80	40	40	5,9
2006.	82	41	41	5,9
2007.	86	45	41	6,0
2008.	89	48	41	6,0
2009.	86	46	40	5,8
2010.	82	45	37	6,0
2011.	81	45	36	6,1
2012.	82	47	35	6,1
2013.	84	50	35	6,3
2014.	85	52	33	6,4
2015.	90	58	32	6,9
2016.	93	61	32	7,0

Izvor: Turizam u brojkama 2016.; Ministarstvo turizma RH

Iz tablice je vidljivo postupno povećanje broja zaposlenih u pravnim osobama, dok je obratna situacija u obrtu i slobodnim profesijama, gdje je od 2003. do 2016. godine broj zaposlenih smanjen za 18 %. Bolji uvid u opće stanje djelatnosti pruža sljedeća tablica o prosječnim mjesečnim neto plaćama (tablica 1.8.).

Tablica 1.8. Prosječne mjesečne neto plaće u kunama

	Djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	Prosječne neto plaće za sve djelatnosti	Razlike u prosječnim neto plaćama – apsolutno	Razlike u prosječnim neto plaćama (%)
Godina	I. – XII.	I. – XII		
2003.	3.377	3.940	553	14 %
2004.	3.559	4.173	614	15 %
2005.	3.771	4.376	605	14 %
2006.	3.953	4.603	650	14 %
2007.	4.191	4.841	650	13 %
2008.	4.390	5.178	788	15 %
2009.	4.524	5.311	787	15 %
2010.	4.537	5.343	806	15 %
2011.	4.607	5.441	834	15 %
2012.	4.677	5.478	801	15 %
2013.	4.819	5.515	696	13 %
2014.	4.874	5.533	659	12 %
2015.	5.007	5.711	704	12 %

Izvor: Statistički ljetopis 2004. - 2016. (www.dzs.hr)

Iz tablice je vidljiva jedna od nepovoljnih okolnosti rada u turizmu i ugostiteljstvu. U 2015. godini prosječna plaća u djelatnosti pružanja usluga smještaja te pripreme i usluživanja hrane manja je za 704 kune (12 %) od prosječne plaće u RH. Takav trend prati i trendove u svijetu, gdje je plaća u ugostiteljstvu uobičajeno niža od prosječne plaće u državi.

Ugostiteljstvo ne odskaje od prosjeka ostalih djelatnosti po odnosu isplata plaća za muškarce i žene pa su tako prosječne neto plaće za muškarce veće od plaća za žene. U 2014. godini ta razlika iznosila je 848 kuna u korist muškaraca (prosječna neto plaća za muškarce iznosila je 5.452 kune, dok za žene 4.604 kune).

Tablica 1.9. Zaposleni u djelatnosti pružanja usluga smještaja te pripreme hrane i pića prema obliku vlasništva

Godina	Ukupno	Državno vlasništvo	Privatno vlasništvo	Zadružno vlasništvo	Mješovito vlasništvo
2012.	42.767	4.574	32.970	70	4.653
2013.	43.038	3.246	33.682	76	6.034
2014.	46.514	3.860	38.446	59	4.149
2015.	46.155	2.594	38.357	45	5.159

Izvor: Statistički ljetopis RH, 2013., 2014., 2015., 2016. godina (www.dzs.hr)

Tablica prikazuje da **udio privatnog vlasništva** u zapošljavanju u ugostiteljstvu iznosi čak **78 %**, dok **državno i mješovito vlasništvo** (zajedno) imaju oko 21 % zaposlenih. **Zadružno vlasništvo**¹⁷, po ovim pokazateljima zapošljavanja, postoji u zanemarivu udjelu od 70 zaposlenika u cijeloj djelatnosti. U odnosu na ostale godine, 2015. godini povećao se ukupan broj zaposlenih za 7,3 %.

Za istu djelatnost u nastavku slijedi omjer zaposlenih žena u odnosu na ukupan broj zaposlenih (tablica 1.10.).

Tablica 1.10. Zaposleni u djelatnostima pružanja smještaja te pripreme hrane i pića u obrtu i u djelatnostima slobodnih profesija (prema NKD 2007.)

Godina	Ukupno	Žene	%	Vlasnici i zaposleni u obrtu			
				Vlasnici		Zaposleni	
				Ukupno	Žene	Ukupno	Žene
2012.	35.011	18.051	5,6	10.757	3.575	24.524	14.476
2013.	34.644	17.960	51,8	10.126	3.373	24.518	14.587
2014.	33.111	17.342	52,4	9.453	3.205	23.658	14.137
2015.	32.437	17.082	52,6	8.913	3.052	23.524	14.030

Izvor: Statistički ljetopis RH, 2013., 2014., 2015., 2016. godina (www.dzs.hr)

Iz tablice 1.10. može se zaključiti da žene čine **oko 52 % zaposlenog kadra u ugostiteljstvu**. Ako se promatra vlasnička struktura, tada muškarci čine većinu (oko 67 %). To bi značilo da se situacija za žene u pitanju rukovođenja nije popravila te da su žene u Hrvatskoj i dalje rjeđe na rukovodećim pozicijama u odnosu na muškarce.

U nastavku slijedi pregled nezaposlenih osoba u djelatnosti I. s radnim iskustvom.

Tablica 1.11. Nezaposlene osobe s radnim iskustvom prema NKD 2007.

Godina	Ukupno	Žene	Muškarci
2012.	39.116	25.611	13.505
2013.	40.349	36.387	3.962
2014.	38.597	25.249	13.348
2015.	36.426	23.934	12.492

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje

Osim što imaju manje plaće te ih je manje na rukovodećim pozicijama, žene prema HZZ-u čine većinu nezaposlenih osoba u djelatnosti I. U 2015. godini žene su činile 65,7 % od ukupnog broja nezaposlenih, a u 2013. čak 90 %.

Ugostiteljstvo je vrlo dinamična djelatnost koja zahtijeva psihičku i fizičku

¹⁷ Vrsta vlasništva u kojoj udio u vlasništvu imaju zaposlenici, dioničari, dobavljači i druge interesne skupine - <http://www.seebiz.eu/>, preuzeto 22.11.2014

spremnost u svakom trenutku radnog vremena. Izvjesno je da djelatnici koji više nisu u „mlađim godinama“ ne mogu raditi jednakim intenzitetom kao i nekoliko desetaka godina ranije. Fizička sposobnost nije jedini zahtjev današnjeg tržišta rada – dobrim ugostiteljima imati dobrog, iskusnog i vjernog radnika, neovisno o njegovim godinama, znači mnogo više nego imati mladog i neiskusnog radnika.

No posljedica sezonskog poslovanja, kakvo prevladava u Hrvatskoj, jest drugačiji pristup traženju novih i zadržavanju dobrih radnika. Naime, ugostitelji koji se usmjeravaju na „odrađivanje“ sezone nerijetko biraju mlađi kadar (mlađi od 45 godina), računajući da je izdržljiviji u uvjetima koje zahtijeva rad više od deset sati dnevno. Takvo iskorištavanje radne snage ne smije oslikavati ugostiteljstvo jer izbor radne snage ne ovisi samo o količini posla (kvantiteti). Ako je zadovoljstvo gosta cilj kojemu se teži, onda je jedan od ključnih zahtjeva emocionalno stanje radnika i njegova emocionalna inteligencija.

Radi povećanja kvalitete boravka gostiju i njihova zadovoljstva, pri odabiru i regrutiranju radnika važno je uključiti sljedeće čimbenike:

- ciljna skupina gostiju (dob, iskustvo, stil života)
- ambijent i atmosfera ugostiteljskog objekta te
- zahtjevi radnog mjesta (broj radnih sati, prekovremeni, emocionalni stres i sl.).

Uz pretpostavku da se radi o cjelogodišnjem radu, može se zaključiti da mlađi kadar nije uvijek bolje rješenje. Iskustvo dolazi s godinama, a time i bolje razumijevanje, predosjećanje potreba i želja gostiju. U vremenu kada se ugostiteljstvo bori s visokom stopom obrtaja radne snage, zadržavanje dobrih radnika predstavlja jedan od temeljnih izazova HRM-a (*Human Resource Managementa*).

U nastavku slijedi prikaz zaposlenih u pravnim osobama prema starosti (tablica 1.12.)

Tablica 1.12. Zaposleni u djelatnostima pružanja smještaja te pripreme hrane i pića prema dobi

God.	UKUPNO	<18	19–24	25–29	30–34	35–39	40–44	45–49	50–54	55–59	60–64	65>
2012.	34.719	50	2.300	4.538	4.861	4.093	4.128	4.794	5.030	3.741	1.102	82
2013.	34.380	68	2.447	4.526	4.731	4.163	3.809	4.635	4.895	3.750	1.262	94
2014.	32.007	48	2.057	4.062	4.451	4.038	3.541	4.135	4.567	3.622	1.388	98
2015.	35.389	76	2.635	4.609	5.233	4.619	3.909	4.174	4.722	3.780	1.513	119

Izvor: Statistički ljetopis Hrvatske 2013. i 2014., 2015., 2016. godina, Zaposleni u pravnim osobama prema dobi na dan 31. ožujka.

Kao država kojoj je turizam jedan od primarnih izvora prihoda, Hrvatska po udjelu prihoda u svijetu sudjeluje tek s 0,82 %, a u Europi s 2 %. U turističkom prometu također ostvaruje slične rezultate. Od ukupnog broja turističkih dolazaka u svijetu, Hrvatska participira s 1 %, a u europskom prometu s 1,9 %.

U nastavku slijedi struktura stranog turističkog prometa po dolascima i noćenjima (tablica 1.13.)

Tablica 1.13. Struktura stranog turističkog prometa po zemljama (u %)

	DOLASCI TURISTA				NOĆENJA TURISTA			
	2013.	2014.	2015.	2016.	2013.	2014.	2015.	2016.
Njemačka	17,6	17,1	16,7	16,5	24,2	24,2	23,9	23,7
Slovenija	9,7	9,5	9,4	9,4	10,3	10,2	10,1	9,9
Italija	9,3	9,1	8,8	8,1	7,4	7,3	7,3	6,9
Austrija	8,8	8,8	8,9	9	8,7	8,8	8,9	9,1
Češka	6,0	5,7	5,5	5	7,6	7,5	7,3	6,6
Poljska	5,8	5,4	5,3	5,5	6,8	6,7	6,6	6,9
Francuska	4,1	3,8	3,7	3,6	2,8	2,7	2,6	2,6
UK	3,6	3,7	3,9	4,3	3,2	3,4	3,7	4,2
Mađarska	3,0	3,1	3,4	3,5	2,9	3,1	3,4	3,5
Slovačka	3,1	3,1	3,0	2,8	3,8	3,9	3,9	3,6
Ostali	29,0	30,7	31,5	32,3	22,3	22,4	22,2	23,1
Ukupno strani	100	100	100	100	100	100	100	100

Izvor: Turizam u brojkama 2014., 2015., 2016.g. (www.mint.hr)

Vidljivo je da za sve četiri godine Nijemci čine najveću skupinu turista iz jedne države, a nakon njih slijede Slovenci pa Talijani (u 2013. i 2014.), dok su u 2015. i 2016. godini na trećem mjestu Austrijanci.

Medijska interpretacija turističkog prometa svodi se na iznošenje podataka o ostvarenom fizičkom prometu (broju turističkih dolazaka i noćenja), čime se stvara kriva percepcija stvarnog stanja turističkog rasta. Pri tome se misli na izostajanje pokazatelja o ostvarenim prihodima (prihod po turistu, prihod po noćenju, ukupni prihodi). Usmjerenost na rast dolazaka i noćenja ne samo da skreće pozornost sa stvarnog stanja turizma RH, već stvara zabludu da se zaista radi o pozitivnom učinku takva turizma.

Masovnost turista i noćenja nije ono čemu bi trebala težiti država čiji je cilj povećati kvalitetu doživljaja turista. Radi se, dakle, o paradoksu. Godinama je hrvatska javnost izložena medijskim izjavama o porastu broja turista i noćenja kao pozitivnom stranom hrvatskog turizma, a kad se govori o negativnim stavkama turizma, tu se istu masovnost i povećanje broja turista stavlja u negativan kontekst. Za bolji uvid u stvarno stanje turizma RH u nastavku slijedi tablica 1.14.

Tablica 1.14. Broj turističkih dolazaka, noćenja turista i prihodi od turizma u Republici Hrvatskoj (1999. – 2015.)

	Broj turističkih dolazaka (u 000)	Bazni indeksi (2008.)	Broj noćenja (u 000)	Bazni indeksi (2008.)	Devizni priljev (u mil. EURO)	Bazni indeksi (2008.)	Eura / dolasku	Bazni indeks (2008.)	Eura / noćenju	Bazni indeks (2008.)
1999.	5.127	45.5	27.126	47.5	2.350	31.5	458.3	69.2	86.6	66.3
2000.	7.137	63.4	39.183	68.6	3.010	40.3	421.7	63.6	76.8	58.8
2001.	7.860	69.8	43.405	76.0	3.750	50.3	477.1	72.0	86.4	66.1
2002.	8.320	73.9	44.692	78.3	3.960	53.1	476.0	71.8	88.6	67.8
2003.	8.878	78.8	46.635	81.7	5.570	74.7	627.4	94.7	119.4	91.4
2004.	9.412	83.6	47.797	83.7	5.510	73.9	585.4	88.4	115.3	88.3
2005.	9.995	88.8	51.420	90.0	6.000	80.4	600	90.6	116.7	89.3
2006.	10.384	92.2	53.006	92.8	6.290	84.3	605.7	91.4	118.7	90.9
2007.	11.162	99.1	56.005	98.1	6.750	90.5	604.7	91.3	120.5	92.3
2008.	11.260	100	57.103	100	7.460	100	662.5	100	130.6	100
2009.	10.934	97.1	56.299	98.6	6.380	85.5	583.5	88.1	113.3	86.7
2010.	10.604	94.2	56.416	98.8	6.240	83.6	588.4	88.8	110.6	84.7
2011.	11.455	101.7	60.354	105.7	6.590	88.3	575.3	86.8	109.2	83.6
2012.	11.834	105.1	62.743	109.9	6.830	91.5	577.1	87.1	108.8	83.3
2013.	12.434	110.4	64.818	113.5	7.203	96.6	579.3	87.4	111.1	85.1
2014.	13.129	116.6	66.483	116.4	7.402	99.2	563.8	85.1	111.3	85.2
2015.	14.343	127.4	71.605	125.4	7.962	106.7	555.1	83.7	111	85.9
2016.	15.594	138.5	78.050	136.7	8.635	115.8	553.7	83.6	110.6	84.7

Izvor: Ministarstvo turizma, DZS.

S obzirom na to da je Republika Hrvatska 2008. godine ostvarila devizni priljev od 7,4 milijardi eura, što je dugi niz godina (do 2015.) predstavljalo rekordan rezultat, radi usporedbe s ostalim godinama, svi indeksi u tablici svedeni su na baznu godinu – 2008. Iz tablice se vidi da iz godine u godinu raste broj dolazaka turista kao i broj noćenja. No prihodi se nakon vrhunca 2008. godine nisu značajnije povećavali sve do 2015.

Situacija i nije tako dobra ako se usporede prihodi po turistu i noćenju. Naime, 2016. godine prihod po turistu iznosio je čak 108,8 eura manje nego li osam godina ranije. Jednaku situaciju prikazuje stupac prihoda po noćenju, gdje je u 2016. godini ostvareno 20 eura manje prihoda u odnosu na 2008. godinu.

Negativni trendovi smanjivanja prihoda po turistu i po noćenju potvrđuju tezu o prisutnoj masovnosti turista i nerealno prezentiranim podacima javnosti kako bi se stvorila svijest o pozitivnom pomaku hrvatskog turizma.

U nastavku slijedi pregled prihoda od turizma, udio turizma u BDP-u te potrošnja domaćih turista za sve članice Europske unije (tablica 1.15.).

Tablica 1.15. Prihodi od turizma, njihov udio u BDP-u i potrošnja (EU-28)

	PRIHODI (mil. EUR)	PRIHODI (mil. EUR)		UDIO U BDP-u	POTROŠNJA (mil. EUR)		NETO PRIHOD
		2010.	2015.		2015.	2016.	
1.	BELGIJA	8.620	10.788	2,6	14.313	17.066	-6.278
2.	BUGARSKA	2.574	2.838	6,3	626	1.006	1.832
3.	ČEŠKA	5.479	5.465	3,3	3.216	4.304	1.161
4.	DANSKA	4.420	6.028	2,2	6.809	8.042	-2.014
5.	NJEMAČKA	26.159	33.265	1,1	58.934	69.859	-36.594
6.	ESTONIJA	809	1.287	6,4	478	885	402
7.	IRSKA	3.106	4.320	1,7	5.358	5.121	-801
8.	GRČKA	9.611	14.126	8	2.156	2.038	12.088
9.	ŠPANJOLSKA	41.218	50.892	4,7	12.788	15.654	35.238
10.	FRANCUSKA	35.464	41.387	1,9	29.016	34.628	6.759
11.	HRVATSKA	6.221	7.954	18,1	629	681	7.273
12.	ITALIJA	29.257	35.555	2,2	20.415	22.013	13.542
13.	CIPAR	1.629	2.241	12,7	956	961	1.280
14.	LATVIJA	484	807	3,3	490	554	253
15.	LITVA	729	1.040	2,8	644	858	182
16.	LUKSEMBURG	3.128	3.873	7,4	2.670	29.88	885
17.	MAĐARSKA	4.235	4.797	4,4	1.821	1.649	3.147
18.	MALTA	814	1.247	13,4	234	332	915
19.	NIZOZEMSKA	8.850	11.907	1,8	14.473	16.138	-4.231
20.	AUSTRIJA	14.027	16.420	4,8	7.717	8.206	8.214
21.	POLJSKA	7.259	9.440	2,2	6.505	7.154	2.286
22.	PORTUGAL	7.600	11.451	6,4	2.953	3.612	7.839
23.	RUMUNJSKA	860	1.542	1,0	1.238	1.855	-313
24.	SLOVENIJA	1.926	2.257	5,9	923	822	1.435
25.	SLOVAČKA	1.684	2.192	2,8	1.471	1.917	275
26.	FINSKA	2.301	2.307	1,1	3.251	4.305	-1.998
27.	ŠVEDSKA	6.324	10.201	2,3	9.172	12.997	-2.796
28.	UK	24.923	41.116	1,6	41.631	57.192	-16.075

Izvor: *statistika Eurostata*, 2016.

Gospodarska važnost turizma neosporna je za sve države, a mjeri se omjerom prihoda od međunarodnog turizma i BDP-a. Prema toj mjeri, Hrvatska među svim članicama ima najveći udio turizma u BDP-u (18,1 %), a iza nje slijede Malta (13,4 %) te Cipar (12,7 %). Između važnosti turizma i ovisnosti o turizmu tanka je granica, ali oboje ne predstavljaju jednako dobro za njihove rezidente. Viši udio turizma u BDP-u nije pozitivan trend koji svjedoči razvoju destinacije i blagostanju ljudi, već se radi o alarmantnoj situaciji jer je došlo do zastoja u razvoju drugih gospodarskih grana u odnosu na turistički rast (ne nužno i razvoj). Postoje u svijetu i druge turističke države koje imaju iznimno visok udio turizma u BDP-u kao što su Maldivi, Tajland, Sejšeli i sl., a njihova zajednička karakteristika jest značajna socijalna razlika među ljudima i velik udio siromašnih stanovnika. Nezavidno prvo mjesto u udjelu turizma u BDP-u može biti potencijalno opasno za državu uzme li se u obzir osjetljivost turizma na neželjene događaje poput terorizma, elementarnih nepogoda i sl.

Najveći prihod od međunarodnog putovanja tijekom 2015. zabilježen je u Španjolskoj, Francuskoj i Ujedinjenoj Kraljevini. Nakon što se oduzme ukupna potrošnja domicilnih turista na međunarodna putovanja, najveći neto prihod od putovanja ostvarila je Španjolska s 35.238 milijardi eura. Njemačka je 2015. zabilježila najveću potrošnju na međunarodna putovanja u ukupnom iznosu od 69,9 milijardi eura, čime je premašila ostvarene prihode od turizma (33,3 milijardi eura) i time ostvarila najveći deficit (-36.595 milijardi eura).

2. VRSTE I OSOBINE GOSTIJU

“Različitost nije ono što nas razdvaja od drugih. Već nemogućnost za prepoznavanje, prihvaćanje i usvajanje tuđih vrijednosti u vlastite koncepte.”

Audre Lorde

Da bi se sustav usmjeren zadovoljavanju potreba i želja gostiju održao, potrebno je osigurati preduvjete prikupljanja podataka o gostima. Kada su dobro poznate procedure prikupljanja podataka o gostima i kada postoje jasno definirana mjesta susreta s gostima gdje će se ti podatci upotrebljavati, moguće je stvoriti jedinstven pogled na gosta. Poznavanje vlastitih gostiju prvi je preduvjet za daljnje analize poput segmentacije i izračuna vrijednosti gostiju i dr. Usto, zadovoljstvo gostiju kao preduvjet lojalnosti gostiju nemoguće je postići bez poznavanja navika, potreba i želja gostiju.

Učestale promjene trendova na današnjem tržištu pred hotelijere postavljaju potrebu za novim načinom razmišljanja u kontekstu inovativnosti, kreativnosti i poznavanja preferencija gostiju. Globalne promjene u načinu razmišljanja, među koje se ubrajaju i karakteristike emitivnih tržišta (psihosocijalne, socioekonomske, demografske), predstavljaju važan *input* pri segmentaciji ugostiteljskih objekata. No takve informacije predstavljaju samo okvir daljnjih analiza potrebnih da bi se približili gostu.

Danas postoje globalni brendovi, ali ne postoje globalni gosti. Ugostitelji su prisiljeni na kontinuiranu analizu tržišta. Demografska razlika u gostima u velikoj je mjeri povezana s drugim razlikama poput razlike u razmišljanju, načinu odabira usluga, načinu dolaska do ugostiteljskog objekta, želji za razgovorom i brojnim drugim. Ukratko, gosti se mogu razlikovati po velikom broju kriterija koje svakako treba uvažiti. Osim što se potrebe i želje gostiju mijenjaju i unapređuju, razvija se i potreba za individualno pruženom uslugom.

Da bi se mogla provesti marketinška segmentacija, mora postojati pretpostavka da nijedan gost ne gleda na jednak način na proizvode i usluge koje nudi ugostiteljski objekt, ali i da postoje određene sličnosti koje mogu zaokružiti njihovu jedinstvenost. Složenost segmentacije ogleda se u potrebi sagledavanja istoga gosta s različitim preferencijama u različito vrijeme. Drugim riječima, jedan te isti gost može tijekom iste godine biti i poslovni, ali i obiteljski gost. Pred ugostiteljima su važni izazovi u kontekstu inovativnosti, kreativnosti, poznavanja preferencija gostiju, što iziskuje detaljne marketinške analize u pronalaženju segmenata, pa i pojedinaца, koji će se moći uslužiti na učinkovit i ekonomičan način.

U želji da se umanje negativni utjecaji nepoznavanja tržišta stvaraju se globalni marketinški segmenti, istodobno osiguravajući da marketinške aktivnosti odgovaraju karakteristikama različitih segmenata.

2.1. Nacionalna struktura gostiju

Nacionalnost u turističkim statističkim publikacijama predstavlja temeljan način razvrstavanja turista. Nacionalnost turista tako se iskazuje brojem noćenja, brojem dolazaka i potrošnjom, na temelju čega se izrađuju i ostali izračuni (prosječni boravak, prosječna potrošnja po dolasku, noćenju i sl.). U nastavku slijedi pregled stranog turističkog prometa (dolasci, noćenje, prosječni boravak za 2015. i 2016. godinu (tablica 2.1.).

Tablica 2.1. Dolasci, noćenja i prosječni boravak prema državi turista

	Država	Dolasci (u 000)		INDEKS 2016./2015.	Noćenja (u 000)		INDEKS 2016./2015.	Prosječni boravak 2015.	Prosječni boravak 2016.
		2015.	2016.		2015.	2016.			
1.	NJEMAČKA	2.124	2.277	107,2	15.770	17.082	108,3	7,4	7,5
2.	SLOVENIJA	1.192	1.298	108,9	6.678	7.139	106,9	5,6	5,5
3.	AUSTRIJA	1.120	1.238	110,5	5.902	6.511	110,3	5,3	5,3
4.	ITALIJA	1.111	1.120	100,8	4.800	4.960	103,3	4,3	4,4
5.	ČEŠKA	696	689	98,9	4.811	4.770	99,1	6,9	6,9
6.	POLJSKA	675	757	112,1	4.323	4.964	114,8	6,4	6,6
7.	VELIKA BRITANIJA	491	596	121,4	2.419	3.027	1,3	4,9	5,1
8.	FRANCUSKA	466	495	106,2	1.709	1.886	110,4	3,7	3,8
9.	MAĐARSKA	436	486	111,5	2.266	2.528	111,6	5,2	5,2
10.	SLOVAČKA	381	390	102,4	2.550	2.606	102,2	6,7	6,7
11.	NIZOZEMSKA	357	389	108,9	2.477	2.661	108,7	6,9	6,8
12.	J. KOREJA	344	378	109,8	407	450	110,6	1,2	1,2
13.	SAD	317	378	119,2	806	881	109,3	2,5	2,3
14.	BIH	280	333	118,9	1.300	1.481	113,9	3,9	4,5
15.	ŠVICARSKA	219	235	107,3	891	992	111,3	4,1	4,2
16.	ŠPANJOLSKA	213	222	104,2	437	483	110,5	2,1	2,2
17.	ŠVEDSKA	204	257	125,9	1.070	1.405	131,3	5,2	5,5
18.	BELGIJA	164	181	110,4	787	860	109,3	4,8	4,7
19.	JAPAN	160	121	75,6	227	182	80,2	1,4	1,4
20.	AUSTRALIJA	133	150	112,8	332	399	120,2	2,5	2,7

Izvor: prilagođeno, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske: Turizam u brojkama 2016.

Među top 20 država po dolascima, Njemačka zauzima prvo mjesto u ukupnim turističkim dolascima i noćenjima te u prosječnim boravcima za 2015. i 2016. godinu. Uz Nijemce, u Hrvatskoj najduže borave Česi i Slovaci. Zanimljiv je podatak da najudaljenija tržišta kao što su SAD, Australija, Japan i J. Koreja imaju iznimno niske prosječne boravke (1,2 – 2,7 dana).

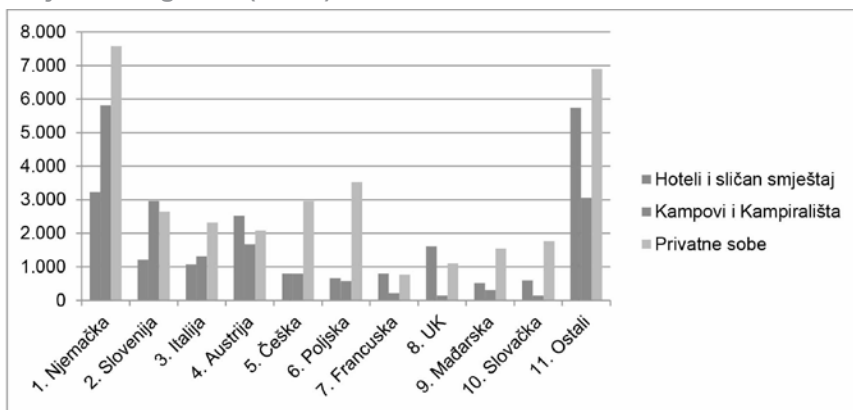
U nastavku slijedi pregled noćenja stranih turista po vrstama objekata za smještaj u 2016.

Tablica 2.2. Noćenja stranih turista po vrstama objekata za smještaj u 2016. godini (u 000)

	Hoteli i sličan smještaj	Kampovi i kampirališta	Privatne sobe	Ostalo	UKUPNO NOĆENJA (u 000)
1. Njemačka	3.226	5.812	7.580	464	17.082
2. Slovenija	1.212	2.967	2.647	313	7.139
3. Italija	1.079	1.316	2.318	427	4.960
4. Austrija	2.519	1.675	2.081	236	6.511
5. Češka	796	793	2.965	216	4.770
6. Poljska	664	577	3.526	197	4.964
7. Francuska	798	217	772	97	1.884
8. UK	1.614	151	1.098	164	3.027
9. Mađarska	514	305	1.540	169	2.528
10. Slovačka	597	150	1.765	94	2.606
11. Ostali	5.734	3.057	6.895	1.036	16.722
UKUPNO	18.753	17.038	33.187	3.413	72.193

Izvor: Ministarstvo turizma: Turizam u brojkama 2016.

Grafikon 2.1. Noćenja stranih turista po vrstama objekata za smještaj u 2016. godini (u 000)



Na temelju podataka iz grafikona i tablice vidljiva je struktura noćenja po vrstama objekata za smještaj prema zemljama turista. Najveći broj turista iz Njemačke (44 %) noćio je u privatnim sobama (7.580). Talijani, Česi, Poljaci, Mađari i Slovaci također najviše noće u privatnim sobama. Kampovi i kampirališta najčešći su izbor Slovencima (42 %), a hoteli i sličan smještaj Austrijancima (39 %), Francuzima (42 %) i Britancima (53 %).

U nastavku slijedi pregled prosječne dnevne potrošnje u destinaciji po osobi u eurima.

Tablica 2.3. Prosječna dnevna potrošnja u destinaciji po osobi u €

2013.			2017.		
	Nacionalnost	Eura		Nacionalnost	Eura
1.	Britanci	122	1.	Amerikanci	158
2.	Rusi	99	2.	Britanci	139
3.	Francuzi	95	3.	Španjolci	126
4.	Austrijanci	72	4.	Rusi	121
5.	Talijani	66	5.	Skandinavci	119
6.	Nizozemci	65	6.	Francuzi	96
7.	Mađari	63	7.	Srbi	95
8.	Nijemci	62	8.	Austrijanci	91
9.	Poljaci	62	9.	Nizozemci	79

Izvor: Institut za turizam: Tomas 2014., 2018. (<http://www.iztztg.hr/>)

Usporede li se tablice, vidi se da se Britanci i Rusi, kao turisti koji dnevno potroše najveći iznos eura, ne nalaze među top 20 nacionalnih gostiju po broju dolazaka i noćenja. Izdvoji li se ta skupina turista, može se izračunati realnija prosječna potrošnja među najbrojnijim nacionalnim skupinama koja u tom slučaju iznosi svega 69 eura. Ovakvim pregledom daje se i detaljniji uvid u važnost emitivnih tržišta za Republiku Hrvatsku. Vidi se da rusko i britansko emitivno tržište time zaslužuju veća marketinška ulaganja kako bi se ostvario porast u njihovu broju i noćenjima. Dosadašnja praksa brojanja turista zahtijeva nužne promjene u smjeru uključivanja njihove dnevne potrošnje, a s ciljem stvaranja realnije slike stanja hrvatskog turizma.

Dok stranac u jednom danu u Nizozemskoj potroši 463 dolara, u Singapuru 337, u Turskoj 311, u Grčkoj 249, u Hrvatskoj potroši svega 166 dolara.¹⁸ To je samo jedan od negativnih pokazatelja inovativnosti i kreativnosti hrvatskog turizma. Uvažavajući činjenicu da turisti unaprijed isplaniraju svoju potrošnju u destinaciji, oni koji kreiraju turistički doživljaj odgovorni su za potrošnju turista. Često se u tom odnosu okrivljuje suprotna strana. No tržišna utakmica na temeljima zakona ponude i potražnje govori u prilog da tome nije tako. Ne postoji jednom isplaniran proizvod pa tako ni turistički proizvodi koji će iz godine u godinu ostvarivati dobru prodaju, a da pritom iza toga ne stoji kontinuirano redizajniranje, planiranje, segmentiranje, inoviranje i dr. Istina je da su turisti sve zahtjevniji i štedljiviji, što proizlazi iz njihova osobnog razvoja mišljenja, saznanja o turističkom tržištu i vrijednosti koju mogu dobiti za novac. Osuđivanje turista „da malo troše“ nije ništa drugo nego priznanje vlastite nesposobnosti za upoznavanjem potencijalnih i stalnih gostiju.

¹⁸ www.telegram.hr/

2.2. Dobna struktura gostiju

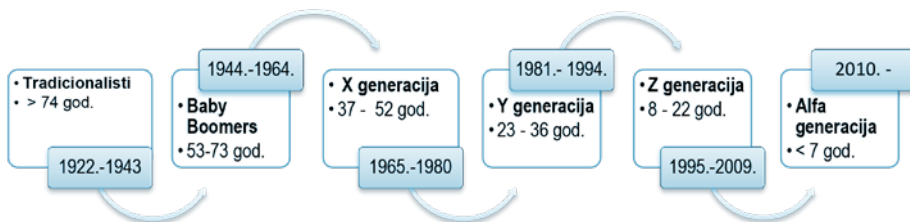
Demografija predstavlja društvenu znanost koja se bavi proučavanjem broja, gustoće, spola, rase, migracijskih kretanja stanovništva i ostalim promjenama vezanima za stanovništvo. Važnost demografije u marketinškom kontekstu očituje se kroz spoznaju razvoja ljudi u društveno-ekonomskim uvjetima te upoznavanje različitih dobnih skupina stanovništva kroz njihov pristup kupovanju i konzumiranju proizvoda i usluga. Dobne razlike stanovništva iznimno su važne za turizam, prvenstveno jer služe kao filter za objašnjavanje psiholoških razlika među analiziranim skupinama.

Generacijski jaz u turizmu i ugostiteljstvu prepoznat je kao i u ostalim sferama društvenog života. Jaz u stajalištima, stilu života, prihvaćanju promjena, načinu ponašanja među skupinama ubrzava sve prisutnija tehnologija. Sve je jasnije da se razlike u generacijama najviše tiču prihvaćanja tehnologije u svakodnevnim zadacima te posljedica njezine (ne) upotrebe.

Dobna struktura turista može se prikazati kroz globalno prihvatljive generacijske skupine, a najčešće spominjane skupine jesu:

1. **tradicionalisti**
2. **babyboomeri**
3. **generacija X**
4. **generacija Y** i
5. **generacija Z.**

Shema 2.1. Dobna struktura gostiju



Tradicionalisti čine skupinu ljudi starijih od 74 godine. Sam naziv ove skupine ukazuje na to da se radi o osobama čvrstih uvjerenja i konzervativna pogleda na život i rad. Povezani su s prošlošću pa će ova grupacija gostiju preferirati već iskušano, provjereno, dakle stare dobre načine mišljenja, prehrane i života. S obzirom na to da ova skupina ljudi ima najviše slobodnog vremena i upotrebljava tradicionalne kanale komunikacije, često su laka meta marketinškim službama. Ne vole komplicirane, dvosmislene poruke već jednostavne informacije jasnih ciljeva i svrhe.

Babyboomeri – Nakon završetka Drugog svjetskog rata, u razdoblju između 1946. i 1964. godine došlo je do naglog povećanja nataliteta,

tzv. „baby booma“. Tada je rođeno 77 milijuna djece, odnosno *babymomera*.¹⁹ *Babyboomeri* danas predstavljaju populaciju u dobi od oko 50 do 70 godina. *Babyboomeri* su stvarali tržišta od rođenja, u djetinjstvu, adolescenciji, ranoj i srednjoj dobi pa sve do danas, kad su odrasle dobi. Tijekom dužeg niza godina u skupini *bayboomera* stvorila se jedna od najutjecajnijih sila. Razlog tome njihova je vrlo snažna kupovna moć. Naime, ova skupina čini znatan udio na tržištu jer zarađuje više od polovice ukupnog dohotka. *Babyboomera* ima u svim društvenim slojevima, no najviše pozornosti u pogledu zadovoljstva gostiju posvećuje se skupini koja je obrazovanija, bogatija, mobilnija jer u pravilu takvi *babyboomeri* putuju i služe se turističkim i ugostiteljskim uslugama. S obzirom na relativno dobru financijsku situaciju, velik dio hotela i drugih ugostiteljskih objekata bazira se upravo na zadovoljenju potreba i želja takve skupine.

S vremenom *bayboomeri* osvajaju sve veći udio tržišta, a danas predstavljaju skupinu koja najviše zarađuje i troši svoj novac. Mnogi pripadnici te generacije tek sada, u zrelijim godinama, (ponovno) otkrivaju životna uzbuđenja i imaju sredstva da ih i ostvare. Sami sebe ne smatraju stariima, na putovanju ili odmoru vole istraživati i aktivno sudjelovati u svojem posjetu drugim destinacijama, a pritom ne paze na novac, odnosno troše veliku količinu novaca.²⁰ *Babyboomeri* najviše cijene *vrijednost za novac* i smatraju se najlojalnijom dobnom skupinom. Njihova putovanja ispunjena su novim iskustvima kroz istraživanje i učenje o drugim kulturama i običajima. Usto što vole istraživati, putovanja često poistovjećuju s opuštanjem, što ih ujedno čini i najbrojnijom skupinom u industriji krstarenja. Od šest najbrojnijih skupina korisnika usluga krstarenja, identificirane su dvije skupine bayboomera:²¹

- 1. Babyboomeri u pokretu** – čine najveći udio u segmentu kruzinga (33 %). Njihovi životi ispunjeni su radom, stoga cijene jednostavnost boravka te kupuju *all-inclusive* ponudu usluga. S obzirom na to da su u dobi kada još uvijek uzdržavaju svoju djecu, vrlo pozitivno odgovaraju na cijene s popustima. Percipiraju kruzere kao zabavan obiteljski odmor.
- 2. Entuzijastički bayboomeri** – kao druga najbrojnija skupina korisnika kruzinga (20 %), predstavljaju malo mlađu populaciju od prethodne skupine. Također su orijentirani na obitelj i zabavu, ali su malo više skloni avanturizmu i društvenom životu. Ovakav oblik putovanja promatraju kao mogućnost upoznavanja novih ljudi i mjesta te su skloniji romantičnom putovanju, odnosno putovanju bez djece.

Nakon velikog porasta nataliteta poslije Drugog svjetskog rata i *babyboo-*

19 Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C.: *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Mate d.o.o., Zagreb, 2010., str. 121.

20 Vimeo, <https://vimeo.com/140682332>, (2. 2. 2016.)

21 Mancini, M.: *Cruising: A Guide to the Cruise Line Industry*, Thomson Learning, inc., 2004. str. 156.

mera, uslijedilo je razdoblje pada nataliteta. Razdoblje smanjenog nataliteta stvorilo je drugu generaciju ljudi rođenih između 1965. i 1980. Ta se generacija naziva *generacija X*.

Sve veći broj razvoda i veća stopa zaposlenosti njihovih majki učinili su ih djecom koja su bila „zadužena za kuću“. **Generacija X** jest generacija koja voli spojiti posao sa zadovoljstvom te u svoje poslovne obaveze često uključuje razne edukacije kako bi što više naučila o svojem poslu. Imaju snažnu potrebu za autonomnošću te cijene fleksibilnost radnog vremena, što ih čini lojalnijima profesiji nego poslodavcu. Za razliku od njih, *bayboomeri* preferiraju sigurnu radnu okolinu te su tijekom svojeg životnog vijeka stvorili osjećaj potrebe za teškim radom da bi nešto ostvarili. Dok je za *babyboomere* karakteristična seksualna revolucija, generacija X živjela je u doba side. Njihovo odrastanje praćeno je recesijom i otpuštanjem iz poduzeća pa su mnogo oprezniji u ekonomskim odlukama i razmišljanjima.

Generacija X upoznata je s uvođenjem tehnologije i u poslovnom i u privatnom okruženju. Zahvaljujući porastu udjela tehnologije generacija X prva je generacija koja je osjetila ogroman porast informacija. Prednost ove generacije vidi se upravo u razumijevanju poslovnih procesa prije i poslije uvođenja tehnologije jer ih sva novija mlađa generacija neće htjeti niti moći razumjeti. *Generacija X* ekološki je osviještena i brine o održivom razvoju i okolišu, dijeli kulturnu zabrinutost te pozitivno reagira na društveno odgovorne osobe, poduzeća i društvo u cjelini.

Pojmovi koji karakteriziraju ovu generaciju jesu:

- romantika
- doživljaj i iskustvo
- kvaliteta života
- vrijednost za novac
- praktičnost
- funkcionalnost i
- tradicionalnost.

Nije im u cilju putovati u luksuzne i skupe destinacije, već će se zadovoljiti boravkom u prosječnom hotelu s uslugom koja odgovara cijeni koju su platili, uz obavezno uživanje, opuštanje i bijeg iz svakodnevice. Nekad je ta generacija bila poznata po lijenosti jer je većinom radila na poslovima bez mogućnosti napredovanja (restorani brze prehrane i sl.), a danas se situacija mijenja te pripadnici ove generacije polako preuzimaju vodstvo.

Generacija X polako zauzima mjesto *babyboomera* u pogledu načina života, kulture i materijalnih vrijednosti. Oni kupuju i upotrebljavaju mnoge proizvode i usluge, no njihov ih cinizam čini mnogo inteligentnijim kupcima od prethodne generacije. Preferiraju niže cijene i funkcionalnost, reagiraju na iskrenost u oglašavanju i kupnji/konzumiranju usluga.

Generacija Y rođena je između 1981. i 1994. godine, što znači da pripadnici ove generacije imaju između 23 i 36 godina. Generacija Y brojčano je veća od generacije X i dosegla je *babyboomere*. Pretpostavlja se da ovoj skupini pripada između 31 i 70 milijuna ljudi.²² Pripadnici ove skupine mogu se opisati kao:

- tolerantni
- osobe od povjerenja
- vole putovati
- socijalno osjetljivi
- vole individualnost
- obrazovani
- timski orijentirani te
- tehnološki osviješteni.

Generacija Y više cijeni kvalitetu života nego prihode pa se njezini pripadnici smatraju odgovornima, samostalnim i skeptičnim. Generacija Y nije toliko lojalna brendu kao što je generacija X bila u tim godinama. Osim toga, generacija Y odrasla je u uvjetima gdje šoping predstavlja određenu vrstu uživanja. Ovakva skupina ljudi otpornija je na tradicionalne načine oglašavanja, no lakše ih je pridobiti modernijim marketinškim alatima putem interneta. Većina ove generacije ima slične pozitivne stavove prema društveno odgovornim kompanijama pa im stoga više vjeruju, češće kupuju njihove proizvode i usluge te obraćaju više pozornosti na njihove reklamne sadržaje.²³

U odnosu na generaciju X, još su samostalniji te se osjećaju kao članovi globalno povezanih društvenih mreža. Ovo je generacija koja se prva susrela s društvenim mrežama poput Facebooka i Tweetera te im je takav način *online* druženja prihvatljiv kao normalan način održavanja poznanstva. Oni teže *online* zajedništvu, razumijevanju, prihvaćanju i uključivanju u društvena događanja. Biti ne uključen, biti nepovezan ili neshvaćen za njih predstavlja nelagodnu situaciju koju vrlo često izbjegavaju.

Mladi članovi generacije Y tek razvijaju svoje preferencije i ponašanje, dok su se stariji članovi tek situirali na turističkom tržištu i formiraju svoje preferencije i želje. Mlađa skupina generacije Y još uvijek je vrlo podložna utjecaju svojih vršnjaka, što se odražava i na njihove odluke i idealističko promatranje okoline.

Većina pripadnika navedene generacije završila je fakultet i započela karijeru. Karakterizira ih odlično snalaženje na računalima i korištenje digitalne i internetske tehnologije pa se zbog toga nazivaju i Net-generacija ili

22 Tsui, B. and Hughes, L.Q.: Generation next, *Advertising Age*, 2001., Vol. 72, br. 3., str. 14-16.

23 Cone, Inc. *The Millennial Generation: Pro-Social and Empowered to Change the World*, Cone, Inc., Boston, MA. 2006.

N-generacija.²⁴ Najviše poruka poslala je upravo ova generacija (74 %), a kao trend uvodi i novi tekstualni jezik u kombinaciji slova i brojki, npr. „CU L8R” za „Vidimo se kasnije” (engl. *See you later*).²⁵ Sviđa im se hrana koju mogu pojesti u hodu ili na poslu. Primjeri takve hrane mogu biti razna jela u posudama, odnosno različite tjestenine punjene mesom, plodovima mora ili povrćem, hamburgeri i slična jednostavna jela pripremljena na kreativan način. Vole posjećivati kreativne ugostiteljske objekte koji kombiniraju različite stilove i nude „nešto drugačije”. Stoga više preferiraju *vintage* stil caffè bara u kojem se osjećaju udobno, gdje mogu ujedno nešto i pojesti u odnosu na moderan i hladan ambijent.

U poslovnom su svijetu skloniji timskom radu u odnosu na druge generacije, a mogućnost obrazovanja i usavršavanja na ljestvici vrijednosti nalazi se na višoj poziciji od trenutne plaće. Imaju velike ambicije u pogledu profesionalnog napredovanja, često su brzopleti, a s obzirom na veliku količinu informacija koje svakodnevno primaju, njihov najčešći nedostatak jest temeljitost i sagledavanje šireg konteksta djelovanja u poslovnoj okolini.

U budućnosti, kada ostare, zauzimat će najveći udio na turističkom tržištu, imat će veću kupovnu moć te značajan utjecaj u pogledu potrošnje i utjecaja na tržište.

Generacija Z jest generacija rođena između 1995. i 2010. godine. To je generacija u dobi između 7 i 22 godina, koju se naziva i digitalnom generacijom. Njezini pripadnici rođeni su u svijetu u kojemu je internet osnovni alat komunikacije i centar svih događanja, što uvelike utječe na njihov način provođenja slobodnog vremena u sveprisutnosti interneta. Generacija Z može se podijeliti na dvije skupine, Z_1 i Z_2 .²⁶

Generacija Z_1 rođena je od 1995. do 2005. Svjedoci su početka digitalnog doba s povećanom upotrebom interneta i socijalnog umrežavanja. Fleksibilni su i pametniji te tolerantniji na kulturološke različitosti. *Generacija Z_2* rođena je nakon 2005. Godine, kad su osobna računala već uvelike bila rasprostranjena u većini domova. Ova djeca također su naučena na život koji je „stalno na zaslonu”. Tehnologija i mobilni uređaji imaju velik udio u odgoju ove djece. Štoviše, tehnologija je postala tzv. univerzalan alat za smirivanje nemirne djece. S obzirom na to da obitelji s djecom svoje želje poistovjećuju sa željom djece, ova je skupina vrlo važna za turistički marketing. Stoga se aktivnosti marketinga često usmjeravaju na želje i potrebe djece, a ne na potrebe roditelja. Animacija postaje ključna za dobivanje ovog segmenta gostiju, ali animacija s nekonvencionalnim alatima poput iluzije, svjetlosnih efekata i dr. Alati koje upotrebljavaju moraju biti jednostavni, lako shvatljivi, besplatni i dostupni. Njihova instant-komunikacija

24 Ibidem

25 http://emoneco.net/info_docs/UnderstandingGenY.pdf (18. 2. 2016.)

26 Integreon, http://www.integreon.com/pdf/Blog/Consumers_of_Tomorrow_Insights_and_Observations_About_Generation_Z_246.pdf, 02.12.2015.

pojednostavnjena je zahvaljujući brojnim *online* alatima za komuniciranje. Pojednostavnjena komunikacija vodi k ovisnosti o osjećaju povezanosti s drugima. Generacija Z₁ svjesna je ekoloških problema i motivirana je na radnje koje će smanjiti ekološke probleme. U budućnosti će, u odnosu na prijašnju generaciju, biti još više društveno odgovorna i svjesna modernih izazova kao što su terorizam i klimatske promjene. Prodajni kanali, koji će preferirati i kojima će se najlakše pridobivati njihova pozornost jesu društvene mreže, (mobilni) internet i tekstualne poruke (SMS).

Generacija Z postaje utjecajna potrošačka skupina na tržištu potrošnje, ali još uvijek nije dio tržišta rada pa nisu financijski neovisna. Većina njih dio je obrazovnog sustava. Odrastaju brže, razvijaju vlastita uvjerenja i vrijednosti u ranoj životnoj dobi, daju prednost vlastitim individualnim uvjerenjima u odnosu na vrijednosti grupe.²⁷ Njihovi stavovi i način na koji razmišljaju o zaštiti okoliša iznimno su važni pa je u tom smislu potrebno kreirati ekološke usluge i ponude koje će biti usmjerene prvenstveno na održiv razvoj. Toj je generaciji potrebno osigurati „zelene” proizvode i usluge te zauzeti aktivan stav prema zaštiti okolišu.

Generacija Alpha ili Google generacija jest generacija koja je tek u nastajanju, dio te generacije još nije rođen. U tu generaciju spadaju i spadat će djeca rođena nakon 2010. godine,²⁸ a predviđa se da će to biti najveća generacija.

Bit će rođeni u svijetu koji je tek u nastajanju u kojemu je usporen gospodarski, ali ne i tehnološki rast i razvoj. Usvajat će tehnologiju brže, imat će povećanih zdravstvenih problema, obrazovanje će im trajati duže, odnosno kretat će u školu ranije od prijašnjih generacija, a završavat će je kasnije. Alpha generacija jest generacija usmjerena na tehnologiju. Usto što će biti obrazovaniji, više će materijalistički gledati na svijet u odnosu na prethodne generacije.

Ovakav primjer generacijskog segmentiranja daje uvid u mogućnosti koje svaki ugostiteljski subjekt može primijeniti za određeno tržište. S obzirom na to da se radi o generacijskim skupinama koje se protežu kroz jedno stoljeće, vrlo se često unutar jedne generacijske skupine izdvoji nekoliko podskupina koje se međusobno razlikuju, ali koje, jednako tako, svojim jedinstvenim obilježjima odražavaju karakteristike glavne skupine.

Takav pregled generacija prikazuje skupine ljudi koje se, osim po godinama, razlikuju po ponašanju, načinu razmišljanja te pogledu na život i svijet. S obzirom na njihovu generacijsku razliku, izdvojile su se i različite navike i okviri ponašanja relevantni za kreiranje turističkih usluga i marketinških strategija. Cilj uvažavanja njihovih razlika ogleda se u želji da

27 Kadić-Maglajić, S., Dlačić, J., Micevski, M.: Generation Z: generation of green consumer values, *Marketing in a dynamic environment*, 2013., str. 189.

28 Integreon, http://www.integreon.com/pdf/Blog/Consumers_of_Tomorrow_Insights_and_Observations_About_Generation_Z_246.pdf, 2. 12. 2015.

ugostiteljsko osoblje prepoznata i prilagodi svoje ponašanje (ponudu) različitim generacijskim skupinama kako bi se osiguralo veće zadovoljstvo pružene usluge.

2.3. Psihosocijalna i socioekonomska struktura gostiju

Temeljna korist od segmentacije gostiju jest usmjeravanje uslužnih objekata na grupe ljudi za koje postoje najveće šanse da će kupiti njihove usluge. Iako na prvu takva ideja djeluje kao lako ostvariva, u današnje vrijeme učestalih promjena načina ponašanja, pa čak i vrijednosti za pojedinca, kada je tržište fragmentirano kao nikad prije, stavljanje potencijalnih i stalnih gostiju u okvire predstavlja najveći izazov za ugostitelje (marketing odjel).

Osim što je goste potrebno segmentirati geografski i demografski (dob, spol, prihod, zanimanje, obrazovanje, vjera, rasa, generacija, nacionalnost), radi razumijevanja potencijalnih i stalnih gostiju, važno je provesti i psihografsko segmentiranje. Takav način segmentiranja omogućava pružanje osnovnih informacija o životnim stilovima, stavovima, osobnom doživljaju te željama različitih skupina gostiju. No time se neće pružiti informacije koje će pomoći u predviđanju kupnje određenog proizvoda ili usluga, ali će pružiti ideju o načinu oglašavanja radi što većeg odaziva grupa na koje se hotel usmjerio.

Psihografska segmentacija pruža informacije o emocionalnoj strani gostiju, što se pokazalo važnim pri pozicioniranju i jačanju brenda. Gosti koji se poistovjete s marketinškom porukom, koja je nastala kao rezultat psihografske segmentacije, imaju snažnu sliku o brendu i emocionalno su povezaniji uz brend u odnosu na druge metode segmentiranja. Istraživanja su pokazala da se pri oglašavanju bolje usmjeriti na emocionalnu korist od usluge u odnosu na funkcionalnu korist,²⁹ primjerice na ponos pri boravku u hotelu, status koji gost ima dok je u hotelu i sl. Negativna strana izdvajanja ljudi prema psihografskim čimbenicima jest nemogućnost dobivanja odgovora na pitanja na koja se tržišta usmjeriti, kakvu ponudu im predložiti te koju cijenu odrediti tim skupinama.³⁰

Najpopularnija psihografska metoda klasificiranja ljudi nastala je 1978. godine, razvio ju je Arnold Mitchell u suradnji sa svojim kolegama, a naziva se VALS (*Values and Lifestyles*) program. VALS predstavlja metodu svrstavanja ljudi u grupe prema njihovim stavovima, potrebama, željama i vjerovanjima uvažavajući i njihove demografske karakteristike.³¹ S godinama je unapređenjem nastao VALS 2 koji je prvotno izrađen za američ-

29 Yankelovich, D., Meer, D.: *Rediscovering Market Segmentation*, Harvard Business Review, veljača 2006., str. 2.

30 Ibidem, str. 4

31 Shih, D.: VALS as a Tool of Tourism Market Research: The Pennsylvania Experience, *Journal of Travel Research*, proljeće 1986., str. 2.

ko tržište, a dijeli odrasle na osam skupina. U VALS 2 upitniku ispitanici odgovaraju na pitanja tako da se slože s ponuđenim izjavama u rasponu od „Uopće se ne slažem” do „Slažem se u potpunosti”. Na primjer, „Pratim trendove i modu“, „Volim učiti o kulturi, povijesti i umjetnosti“, „Često žudim za uzbuđenjem“ i sl.

U ugostiteljstvu je važno razumjeti način na koji gosti provode svoje slobodno vrijeme, što uvelike određuje *stil* života, odnosno njihova supkultura, zanimanje, društveni sloj. Marketing odjel u neprestanoj je potrazi za bilo kojom poveznicom usluga i ljudi koji bi mogli biti zainteresirani za njihovu konzumaciju. Otkrivanje zajedničkih vrijednosti, za ugostitelje znači biti korak bliže svojim potencijalnim gostima, a time se otvara i veća mogućnost privlačenja tih gostiju.

Istraživanja o stilu života mogu pokazati da postoji razlika u stavovima. Primjer tome jest istraživanje koje su proveli Jihwan, Y. i Elwood, L. A. (1997.) između turista koji kupuju putničke aranžmane s punim pansionom i turista koji samostalno organiziraju putovanja. Sljedeća se tvrdnja pokazala točnom: „Oni koji kupuju puni pansion društveno su aktivniji, brižniji, a odlaze na odmor kako bi se opustili, dok su gosti koji su samostalno putovali samopouzdaniji i vole samoću”.³²

Za hotel je ključno saznati koji segmenti pokazuju najveću šansu za osvajanjem. Odgovor na to pitanje krije se u njihovim najvrjednijim gostima (20 %) koji doprinose 80 % prihoda. Hotelijeri bi za početak trebali rangirati svoje najvrjednije goste u skladu sa svojim kriterijima vrijednoga. Zatim je potrebno pronaći njihove sličnosti i zajedničke vrijednosti te upotrijebiti te zajedničke karakteristike u privlačenju tih istih i novih gostiju.

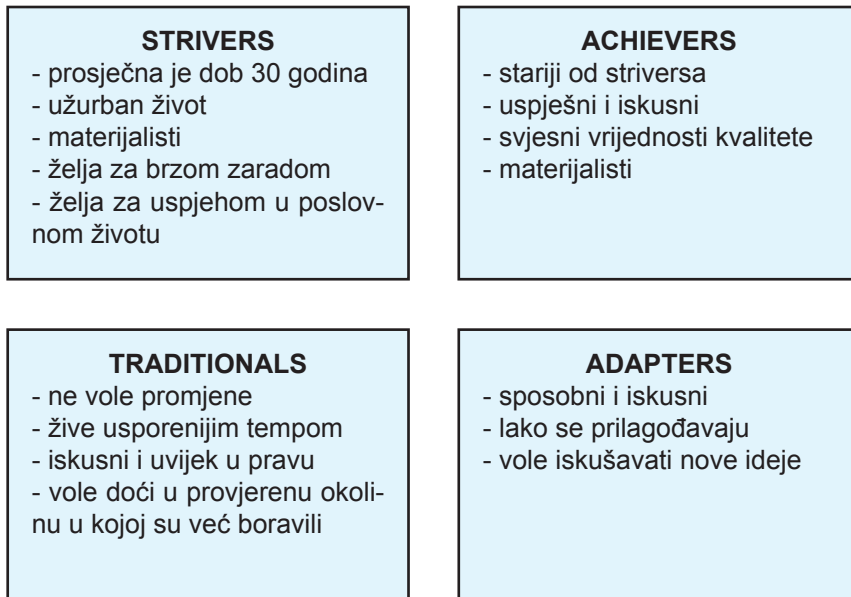
Jedan od važnijih kriterija razvrstavanja gostiju danas je socioekonomski aspekt. Sociologija je znanost o društvu čija je osnovna zadaća objasniti načine na koje ta društva oblikuju svoja ponašanja, vjerovanja i identitet.³³ Stoga socioekonomsko poimanje gostiju predstavlja promatranje gostiju kroz njihovo ponašanje, vjerovanje i identitet te način zarađivanja i trošenja vlastita novca u turizmu.

Prema različitim istraživanjima brojnih agencija koje istražuju stil i način života, globalne bismo goste u turizmu i ugostiteljstvu mogli klasificirati u sljedeće izrazite socioekonomske kategorije (slika 2.1.):

32 Jihwan, Y., Elwood, L.A.: An Analysis of Sun-Spot Destination Resort Market Segment: All Inclusive Package Versus Independent Travel Arrangements, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 21 br. 1., 1997., str. 157- 158.

33 Prema: Franuko, N.: *Sociologija*, Zagreb, Profil, 2009.

Slika 2.1. Socioekonomska struktura gostiju



- 1. Gosti koji svojim načinom života i rada još uvijek teže za nečim (*engl. strivers*).** Tu grupu gostiju određuju mladi ljudi u stalnom pokretu. Prosječna dob im je tridesetak godina, a prosječan dan traje im dvadeset i četiri sata. Usto što su pod snažnim utjecajem postizanja uspjeha, ujedno su i pod pritiskom da dosegnu svoje visoko postavljene ciljeve. Po svojim su osobinama materijalisti, traže zadovoljstvo i inzistiraju na trenutačnoj pohvali. Zbog nedostatka vremena, energije i novca traže pogodnosti u svakom kutku svojeg života. Misle da drugi imaju više od života i uglavnom su vrlo zavidni.
- 2. Gosti koji su svojim radom u karijeri već postigli određene zapažene rezultate, odnosno uspjehe (*engl. achievers*).** To su osobe koje su nešto iskusnije (starije) i nekoliko velikih koraka ispred prethodne grupe. Oni su bogati, afirmirani i u usponu, a kao kreatori mišljenja i stila, oni su ti koji uobličuju osnovne svjetske vrijednosti. Usko su vezani uz svoj status i imaju visoko mišljenje o kvaliteti. Zajedno s prethodnom grupom potrošača stvaraju vrijednosti kojima se okreću. Ovo je skupina koja je najviše okrenuta zaradi pa se za njih kaže da su materijalisti. Spremni su teško raditi kako bi postigli bolje stvari u životu.

Obje spomenute grupe na vrh top-liste stavljaju agresivnu potjeru za uspjehom. Goste u tim grupama nije sram priznati da su im osnovni ciljevi posjedovati skupe stvari i voditi luksuzan život. Gotovo dvije trećine jednih i drugih postavljaju osobna, materijalna i profesionalna dostignuća kao najviše životne ciljeve. Vrhunska usluga postat će im još važnija kako ta dva segmenta gostiju budu postajala starija, odnosno bogatija.

3. Gosti koji su u shvaćanju i prihvaćanju načina i stila života veoma tradicionalni (engl. *traditionals*) i ujedno utjelovljuju stare vrijednosti svojih zemalja i kultura. Konzervativna, ukorijenjena u „majčicu zemlju”³⁴ i povezana s prošlošću, ova će grupacija gostiju preferirati već iskušano i provjereno. To su gosti koji traže vrijednost za novac, ali i gosti koji pokazuju najviše lojalnosti prema brendu.

4. Gosti koji su se uvijek spremni prilagoditi postojećim i zadanim uvjetima (engl. *adapters*). Oni su također nešto starija grupa gostiju, no nisu šokirani novim. Dakle, respektiraju nove ideje, bez odbacivanja vlastitih standarda. Vole isprobavati novo, no rado se vraćaju onome što se već pokazalo dobrim. Vole vidjeti i doživjeti inovativne ideje te će za taj viši doživljaj biti spremni i platiti višu cijenu usluge.

Sve kategorije gostiju mogu se pronaći u gotovo svim emitivnim turističkim zemljama s potpuno različitim poviješću i kulturom. Ovakvim socioekonomskim pregledom i uočavanjem različitosti među grupama hotelijeri ostvaruju uvid u opće stanje potencijalnog i stvarnog tržišta. S obzirom na to da se radi o globalnim segmentima, takav će prikaz segmenata vrlo malo doprinijeti pružanju osobnije usluge, ali će predstavljati korak bliže razumijevanju osobnosti gostiju, a time i boljoj usluzi.

Dakle, zadatak je menadžmenta promišljati ekonomsku i socijalnu pripadnost svojih gostiju, što će bez sumnje olakšati način komunikacije, a samim time i kvalitetnije pružanje usluga i veće zadovoljstvo gostiju. Jednostavno, gosti poštuju i vole ugostiteljsko-turističku ponudu koja im omogućava ispunjavanje njihovih individualnih potreba i želja, a ne ponudu gdje se mogu zadovoljiti prosječne potrebe i želje.

2.4. Vjerska i kulturološka struktura gostiju

S obzirom na to da se na turizam gleda kao na sociološki i kulturni fenomen koji korijene vuče još od hodočašćenja pojedinim svetištima, moglo bi se zaključiti da je današnji gost također neka vrsta suvremenog hodočasnika koji putuje kako bi upoznao autentičnost drugih naroda. Brojni vjernici laici, osobito turistički stručnjaci, u vlastite su agencijske, ali i hotelske, rekreacijske i druge turističke aktivnosti i sadržaje uključivali i vjerske elemente, čime su bitno doprinijeli sazrijevanju svijesti o važnosti vjere tijekom turističkih kretanja te stvaranju novoga mentaliteta u odnosu na povezanost vjerskih sadržaja i turizma.³⁵ Razumijevanjem uloge vjerske pripadnosti pri stvaranju životnih navika ljudi uviđaju se i osnovne razlike među religijskim skupinama. Temeljna načela svake religije ukazuju na potrebu njihova uvažavanja pri stvaranju turističkog proizvoda kako bi

34 Toman, I., Putanec, P.: *Kako upravljati zadovoljstvom potrošača*, IP Consulting, Zagreb, 1994., str. 15.

35 Vranješ, N.: *Pastoral turizma i hodočašća: Potreba novih pomaka*, CRKVA U SVIJETU, Vol. 47 br. 3, 2012., str. 352.

se podigla razina kvalitete usluge u očima gosta koji pripada određenoj religijskoj skupini. Osjećaj posebnosti gosta uvelike je povezan s osjećajem da ugostiteljski djelatnici poštuju vjersku pripadnost gosta. Stoga se u nastavku objašnjavaju vodeće religije svijeta:

1. kršćanstvo

2. islam

3. hinduizam

4. judaizam

Kršćanstvo predstavlja najmnogoljudniju religiju svijeta. Procjenjuje se da je na početku 21. stoljeća bilo oko dvije milijarde kršćana ili 32 % svjetske populacije. Važno je istaknuti da svaki oblik kršćanstva (rimokatolici, pravoslavci i protestanti) prihvaća Bibliju kao autoritet, iako njezina shvaćanja mogu biti različita. U skladu s pripadnosti određenoj vjeroispovijesti, razlikuju se i pravila pri konzumiranju hrane i pića. Primjerice, pravoslavci i rimokatolici sat vremena prije mise (i pričesti) ne bi smjeli konzumirati hranu i piće. Prakticiranje posta uobičajeno je kod rimokatolika i protestanata. Rimokatolici prakticiraju post tijekom korizme, na Veliki petak i Čistu srijedu. Tim se danima obično ne konzumiraju meso, jaja, mlijeko i mliječni proizvodi. Za razliku od tih skupina, protestanti rijetko kada prakticiraju post.

Islam se kao religija prvo počeo širiti u Indiji, a na početku 21. stoljeća, s više od jedne milijarde sljedbenika, predstavljao je drugu najveću religiju svijeta nakon kršćanstva. Za muslimane prehrana je pitanje vjere i pridržavanja strogo propisanim **halal** pravilima. Hrana koja je upitna za konzumaciju naziva se **mešbuh**, a hrana koja je zabranjena naziva se **haram**. Muslimani poste za vrijeme ramazana, kada je obavezno suzdržavanje od jela i pića od zore do sumraka.³⁶ Muslimani smatraju da je konzumacija hrane prema halal standardima važna kako bi se sačuvalo zdravlje. Nasuprot tome, čaj, kava i alkohol narušavaju zdravlje čovjeka. **Bajram** (najvažniji islamski praznik) muslimani provode u molitvi ili slušajući učenje Kur'ana te u pobožnom pjevanju pjesama. Hodočašće predstavlja važan dio islama, stoga muslimani barem jednom u životu odlaze u Meku.

Od europskih destinacija turisti iz islamskih zemalja najčešće posjećuju Francusku i Italiju.³⁷ Te dvije države odavno su shvatile da im ta turistička niša donosi značajne prihode. Prema statistikama UNWTO-a, halal gosti na svojim odmorima u prosjeku troše 1700 američkih dolara.

Hinduizam predstavlja primarnu autohtonu religiju južne Azije te ga se smatra najstarijom živućom religijom svijeta (*Santana Dharma – vječna religija*). S 800 milijuna pristalica diljem svijeta na početku 21. stoljeća,

36 Krešić, G.: *Trendovi u prehrani*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2012., str. 352.

37 *Restaurant & Hotel*, Stručni magazin za ugostiteljstvo i turizam, 2017., br. 90, str. 10.

hinduizam zauzima treće mjesto među svjetskim religijama. *Budizam i jainizam* nastali su za vrijeme ranog hinduizma kao reformski pokreti, iz čega se razvila simbiotička suradnja brojnim stoljećima nakon toga.

Tablica 2.4. Najveće Hindu populacije

Red. broj	Država	Postotak (%)	BROJ
1.	Indija	79	751.000.000
2.	Nepal	89	17.380.000
3.	Bangladeš	11	12.630.000
4.	Indonezija	2,5	4.000.000
5.	Šri Lanka	15	2.800,000
	Pakistan	1,5	2.120,000
6.	Malezija	6	1.400,000
7.	Sjedinjene Američke Države	0,2	910.000
8.	Mauricijus	52	570.000
9.	Južna Afrika	1,5	420.000
10.	Ujedinjena Kraljevina	1	410.000

Izvor: adherents.com

Hinduisti se u budućnosti vide u skladu s modernom znanošću, njihovi vjerski običaji poput joge i tantré temeljene se na ezoteričnom razumijevanju uma i tijela koji su iskustveno dokazani. Hinduizam predstavlja način života koji je obilježen brojnim obredima. Život svakog pojedinca označen je kastom kojoj pripada. Kasta predstavlja dio društvenog sloja kojoj pripada pojedinac zajedno sa svojom obitelji. Iako je sustav kasta ukinut 1947. godine, veliki udio hinduista još uvijek poštuje četiri osnovne kaste:

1. svećenike (brahmani)
2. plemiće (kshatriye)
3. trgovce, seljake (vaishyje)
4. obične radnike (shudre).

S obzirom na to da čvrsto vjeruju u jednog boga, hinduisti u svojim kućama imaju oltar sa slikama božanstva kojemu se mole dvaput dnevno, pri izlasku i zalasku sunca. Hindu molitva većinom se izražava kroz glazbu, pjesmu, igru i ples. U hinduizmu se dijetalna ograničenja razlikuju ovisno o lokalnim običajima, kastama i prihvaćanju vanjskih običaja. Većina hindusa ne jede ribu, meso ili perad i ne konzumira alkohol. Izbjegavaju se jaja, korjenasto povrće, a govedina je strogo zabranjena.³⁸

Hinduisti kao domaćini: Običaji hinduista duboko su usađeni u svakog stanovnika Indije (79 % populacije hindusa). Brojni turisti koji dođu u zajednicu hinduizma percipiraju njihovo središte kulture kao prenapučenu,

³⁸ Bereza, S., Kalinić, M., Tomašević, A.: *Briga o gostu*, British Council, Ministarstvo turizma RH i HUP, 2009., str. 51.

siromašnu zajednicu s pozitivnim stavom prema svima koji ih dođu posjetiti (bez predrasuda). Indijci svoju kulturu i običaje shvaćaju ozbiljno te od svakog očekuju da ih poštuju. Društveni kontrasti vidljivi su na svakom uglu, prijavština s jedne strane i luksuzno opremljeni hoteli s druge strane predstavljaju normalnu okolnost u najrazvijenijim gradovima Indije. Prašnjave ceste koje su prepune bučnih auta i ljudi, na kojima se nerijetko susreću i krave. Brojni turisti vole doživjeti takav osjećaj prometa, i to kao suvozač ili putnik u taksiju. Iskazivanje emocija u javnosti strogo je zabranjeno. Dodirivanjem noge važnijoj i obično starijoj osobi iskazuje se znak pokore i poštovanja. Obično se rukuju muškarci s muškarcima i žene sa ženama (rijetko muškarci i žene). Vrlo je zanimljivo i kimanje glavom. Ako se osoba slaže, kimat će glavom desno-lijevo (glavom lagano nagnutom ulijevo ili udesno), što brojni turisti tumače kao negaciju iako upravo znači obrnuto. Nadalje, kao i muslimani, hinduisti nikada ne daruju darove od kože. U restoranu je pristojno ostaviti malo hrane na tanjuru jer je to znak ugostiteljima da je gost sit i zadovoljan. Također nije pristojno da gost sam sjedne po želji, nego je poželjno pričekati ugostitelja da pokaže slobodna mjesta gdje se može sjesti.

S obzirom na čvrsta uvjerenja i visoko poštovanje vlastitih običaja, ugostitelji bi trebali biti svjesni njihovih uvjerenja i pružiti im uslugu po mjeri. Usto je potrebno poznavati njihove vjerske blagdane jer tada obično traje post. Osim što bi hranu i piće trebali pripremiti prema njihovim uputama, potrebno im je i omogućiti mjesto gdje bi se mogli moliti kao što su navikli kod kuće. Od mesa ne jedu govedinu, a svinjetina je dopuštena. Za njih je idealna vegetarijanska prehrana, iako konzumacija mesa nije strogo zabranjena.³⁹

Judaizam – Konzumacija hrane i rukovanje hranom prema religijskim pravilima predstavlja jedno od osnovnih načela tradicionalne židovske dijetalne prehrane. Naziv *košer* znači *ritualno ispravno, sve što se u pravilu jede prema sustavu kašruta*. Meso prije nego što se priprema mora biti očišćeno od krvi (ne smije imati tragove krvi) jer krv predstavlja život, što je sveto. Košer životinje jesu sisavci i biljojedi, a u to ulaze domaće životinje iz skupine ptica (kokoši, patke, guske, purani i golubovi). Jaja su košer ako pripadaju košer peradi.

Ribe su košer ako imaju jednu peraju i ljuske, dok školjkaši, rakovi i mekušci nisu košer jer nemaju ljuske kao ni kitovi i delfini. Popularne košer ribe jesu brancin, bakalar, šaran, iverak, haringa, lokarda, pastirva, losos te tuna iako ima jako malo ljuski. Kavijar i sushi mogu biti košer pod uvjetom da potječu od košer vrsta riba te da su pripremljeni isključivo s pomoću košer pribora (noževi, daske za rezanje i dr.).⁴⁰

Ostale zabrane odnose se na zajedničku pripremu i konzumaciju mesa

39 <http://gastrokult.blogspot.hr/2013/07/prehrambene-restrikcije-religija.html> (3. 2. 2016.)

40 Krešić, G.: op. cit., str. 348.

i mlijeka (istodobno). Ako se konzumiralo meso, potrebno je čekati šest sati da bi se moglo konzumirati mlijeko. No nakon mliječnih proizvoda može se konzumirati meso, samo je potrebno isprati usta.

Pripremanje hrane također uključuje brojna pravila i procedure, a među najvažnijima jest ono da kuhar mora biti židov. Stoga i restorani, ako žele dobiti *certifikat za košer hranu*, moraju imati osoblje židovskog podrijetla.

U nastavku slijedi pregled religija i njihovih običaja pri konzumiranju hrane i pića (tablica 2.5.)

Tablica 2.5. Pregled religijskih običaja u konzumaciji hrane i pića

	<i>Religija</i>	<i>Praksa</i>	<i>Obrazloženje</i>
1.	BUDIZAM	<i>Suzdržavanje od mesa. Poželjna je vegetarijanska dijeta. Post se zahtijeva od svećenika.</i>	<i>Hrana bez dodataka (iz zemlje) smatra se najčišćom hranom.</i>
2.	ISTOČNI PRAVOSLAVCI I KRŠĆANI	<i>Ograničavanje mesa i ribe. Posti se u određene dane.</i>	<i>Poštivanje svetih dana uključuje post i razna ograničenja u prehranbenim navikama</i>
3.	RIMOKATOLICI	<i>Meso se ne jede određenim danima.</i>	<i>Post je određen katoličkim kalendarom.</i>
4.	HINDUIZAM	<i>Govedina je zabranjena. Ostalo meso i riba ograničeni su ili se izbjegava njihova konzumacija. Alkohol je zabranjen. Postoje brojni posni dani.</i>	<i>Krava predstavlja svetu životinju koja se ne smije jesti. Post promiče duhovni rast.</i>
5.	ISLAM	<i>Zabranjene su svinjetina i određena skupina ptica. Alkohol je zabranjen. Izbjegava se konzumacija kave i čaja. Posti se tijekom određenog razdoblja tijekom kojega se ne konzumiraju ni hrana ni piće</i>	<i>Nemogućnost jedenja ispravne hrane minimalizira duhovnu svjesnost.</i>
6.	JUDAIZAM	<i>Košer-hrana</i>	<i>Hrana koju dopušta Tora i koja je pripremljena u skladu sa židovskim zakonom.</i>
7.	MORMONI	<i>Zabranjeni su alkohol i piće koje sadržava kofein. Zahtijeva se umjerenost u svakoj prehrani.</i>	<i>Kofein se smatra ovisnošću i vodi slabom emocionalnom i fizičkom zdravlju. Post je disciplina samokontrole i zahvale bogu.</i>

8.	PROTESANTI	<i>Umjerenost u hrani, piću i vježbanju</i>	<i>Bog je stvorio sve životinje i sirovine kako bi ljudi mogli uživati.</i>
9.	ADVENTISTI	<i>Zabranjena je svinjetina, a izbjegava se konzumacija mesa i ribe. Potiču vegetarijanstvo. Zabranjeni su alkohol, kava i čaj.</i>	<i>Dijeta se smatra zahvalom i veličanjem boga.</i>

Izvor: prema <http://www.faqs.org/nutrition/Pre-Sma/Religion-and-Dietary-Practices.html> (9. 2. 2016.)

2.5. Gosti prema temperamentu

Već je stara Hipokratova podjela na temperamente odražavala zamisao da svaki temperament ovisi o koncentraciji određenog humora ili „životnog soka” u organizmu. Riječ humor u mnogim jezicima označava temperament ili raspoloženje (npr. engl. „good humour” = dobro raspoloženje, dobra volja).

Temperament predstavlja tipičan način emocionalnog doživljavanja i reagiranja koji je uvjetovan nasljednim činiteljima. Općenito govoreći, temperament čovjeka očituje se u jačini emocionalnog doživljavanja, brzini izmjenjivanja emocionalnih stanja, načinu kako se emocije izražavaju te općem tonu raspoloženja koje kod čovjeka prevladava. Ovisno o tome kako se ti aspekti emocionalnog života oblikuju i izražavaju, ljudi se mogu razvrstati u četiri osnovna tipa temperamenta:



Sangvinik – ovaj temperament karakteriziraju pojmovi: *optimizam, vedrina, bezbrižnost, druželjubivost i hirovitost*. Tipičan sangvinik jest novinar, trgovac, agent za odnose s javnošću, glumac, zabavljač, ugostitelj. Ovo su vedre, nasmijane i iznimno energične osobe, često spremne na šalu.

Sangvinik je uvijek spreman na inicijativu, a često će sa zadovoljstvom preuzeti i tuđi posao. Ovo je tip osobe koji će u većini slučaja dobro procijeniti situaciju i postoji vrlo mala vjerojatnost da će krivo shvatiti ili nešto

uzeti za zlo. U društvu su spremni svaku negativnost okrenuti na pozitivno i na šalu. Sangvinik ne voli mirovati i biti sam. S obzirom na to da je društven, svoje vrijeme voli provoditi razgovarajući. Ako treba popustiti drugome i još unijeti dobro raspoloženje, sangvinik je na to spreman u svakom trenutku. Oni su često nasmiješeni, vole razgovarati, empatizirati i vrlo dobro prihvaćaju razlike među ljudima. Iako su vrlo druželjubivi, vrijeme često ne shvaćaju ozbiljno pa nerijetko kasne na zakazane termine te ih se smatra neorganiziranim osobama. Vole sport bilo koje vrste kao i sve aktivnosti u koje su uključene nove osobe i druženja. Vole se odijevati moderno, djelovati prijateljski i ne vole djelovati nesposobno i neuspješno, a to je ujedno i strah s kojim se ne vole susresti. Zbog svoje iznimno prijateljski nastrojene suosjećajnosti sangvinici su vrlo efektivni po pitanju odnosa s ljudima.

Upravljanje zadovoljstvom sangvinika – s obzirom na navedene karakteristike sangvinika, upravljanje zadovoljstvom ovakva tipa gostiju, pri čemu se uvažavaju individualne sklonosti pojedinca, treba graditi na njihovoj najznačajnijoj karakteristici – društvenosti. Ovakvu tipu gosta doživljaj u ugostiteljskom objektu dobiva na važnosti s iskrenim razgovorom, vremenom utrošenim u dijeljenju svojeg pozitivnog ili negativnog iskustva (s radnicima ili drugim gostima). Sangvinici vole ugodan ambijent koji potiče pozitivno raspoloženje, pružajući im time i mogućnost druženja s drugim gostima. Stoga ugostitelji, osim što moraju osigurati osoblje koje ima volju i ambicije zadovoljiti ovakvu skupinu gostiju, moraju osigurati i prostor gdje će ovi gosti moći graditi nova prijateljstva. Razgovor s ovakvim tipom gosta treba biti bogat korisnim informacijama, lokalnim humorom i individualan.

Emocije sangvinika

Slabosti:

Snage:

<ul style="list-style-type: none">• nametljiv govornik• pretjeruje i preuveličava• zamara se trivijalnim stvarima• ne može se sjetiti imena• svojom nametljivošću odbija i plaši ostale• nekima se može činiti kao pretjerano sretan• neumoran, gotovo hiperaktivan• egoističan• burno se žali• naivan, lako se zavede• bučan glas i smijeh• povodljiv• lako se razljuti.	<ul style="list-style-type: none">• privlačan• govornik• omiljen• dobar smisao za humor• pamti boje• voli imati fizički kontakt dok priča• pokazuje osjećajem• entuzijast• veseo i živahan• znatiželjan• snalazi se na pozornici• dobroćudan• živi u sadašnjosti• svestran• iskren• djetinje dobar.
---	--

Sangvinik na poslu:

Slabosti:

Snage:

<ul style="list-style-type: none">• umjesto slušanja, radije priča• zaboravlja obaveze• slabo prati• lako gubi pouzdanje• nediscipliniran• krivo postavlja prioritete• odlučuje na temelju osjećaja• teže se koncentrira• gubi vrijeme pričajući.	<ul style="list-style-type: none">• dobrovoljac• smišlja nove aktivnosti• pazi na izgled• kreativan i raznolik• energičan i entuzijastičan• pozitivno upadljiv• inspirira i potiče druge• šarmira.
---	---

Kolerik – brzo razmišlja, aktivan, praktičan, samostalan, ima veliku volju za rad, samodostatan i samouvjeren. Lako donosi odluke i za sebe i za druge. Vrijeme brzo isplanira i ne odustaje lako od svojih planova i ciljeva. Ovakav tip osobe jest vizionar koji rijetko ostaje bez ideja, planova i ciljeva, prvenstveno jer se po prirodi voli osjećati korisno. Kolerici inače ne padaju pod pritiskom drugih mišljenja jer su dovoljno samouvjereni u to da su svoj posao odradili kako najbolje znaju. Odustaju od svojih ambicija jedino u slučaju ako primijete da ne mogu ostvariti zacrtani cilj i takvu će

odluku donijeti brzo, bez velikog osjećaja grižnje savjesti. Kolerici se vole suprotstavljati većinskom mišljenju jer ne vole razmišljati jednako kao i svi. Njihova je teza: „*Ako svi razmišljaju jednako, onda postoji velika vjerojatnost da nitko ne razmišlja*”, a oni vole biti prepoznati po drugačijem načinu razmišljanja od većine. Teško stvaraju duboke odnose jer im je cilj koji su si zacrtali mnogo važniji od odnosa koji bi trebali razvijati. Svoje osjećaje rijetko iskazuju pa su u društvu teže prihvaćeni.

Upravljanje zadovoljstvom kolerika – zbog svojeg jako izraženog temperamenta, upravljanje zadovoljstvom ove skupine gostiju znatno je teže u odnosu na ostale segmente. Njihova izražena nefleksibilnost, samostalnost i jednostavnost upućuju na potrebu za uslugama s vrijednošću u vremenu i kvaliteti. Za njih su kvalitetne informacije one koje su individualne, konkretne i precizne. S obzirom na njihovu skromnost vremenom, ovi gosti ne vole čekati na usluge pa je ovoj skupini poželjno omogućiti brzi *check in*, brzi *check out*, osobnog asistenta i sl. Kod ove skupine gostiju najteže je postići oduševljenost, no s pružanjem osjećaja posebnosti moguće je zadovoljiti njihove teško dostižne standarde.

Emocije kolerika mogu se prezentirati kao njegova snaga ili slabost:

Slabosti:

Snage:

<ul style="list-style-type: none"> • nefleksibilan • nestrpljiv • ne može se opustiti • nagao, nepromišljen • argumentativan, voli prepirke • ne daje komplimente • bezosjećajan • ne predaje se kad gubi 	<ul style="list-style-type: none"> • ima potrebu naglasiti greške drugih • snažne volje i odlučan • ne da se obeshrabriti • neovisan • ulijeva samopouzdanje • može voditi bilo što • rođeni vođa • dinamičan i aktivan.
---	--

Karakteristike kolerika na poslu također se mogu interpretirati kroz njegove slabosti i snage:

Slabosti:

Snage:

<ul style="list-style-type: none"> • ne tolerira greške • nepristojan • netaktičan • manipulira ljudima • ne bavi se detaljima • ne analizira • prezahtjevan • donosi nepromišljene odluke. 	<ul style="list-style-type: none"> • brzo se pokreće • predstavlja posao • inzistira na produktivnosti • svoje postupke opravdava ciljem • posao mu može postati najvažnija stvar u životu • traži praktična rješenja • borben.
---	--

Melankolik je osoba pod utjecajem crne žuči (od grč. melas = crn i hole = žuč) i elementa zemlje. To su vrlo osjetljive i ranjive osobe koje snažno proživljavaju bol te poduzimaju sve da je izbjegnu ili ublaže. Stoga su melankolici odgovorni, graditelji, planeri, stvaratelji. Podložni su depresiji. Kad je riječ o davanju odgovora na pitanja ili izjavama, oni će to učiniti s mjerom opreza, uvažavajući mišljenja ostalih sudionika. Zbog svoje nesigurnosti često su neshvaćeni i neprihvaćeni kao vođe. No zbog karakteristika poput perfekcionizma u analizama, osjećajnosti, savjesnosti, organiziranosti vrlo su cijenjeni kao kolege. Melankolici vole da im se ponovi odobrenje da mogu učiniti nešto, posebice ako to rade prvi put. Vole čuti povratne informacije za obavljene posao, a sve to proizlazi iz njihove vlastite nesigurnosti. Nadalje, ne vole preuzimati rizik, ali su kreativni i sposobni napraviti posao najbolje što mogu. Iako su često skeptični prema svemu što je novo, posao će odraditi kako treba, i to vrlo detaljno, ali i sporije.

Upravljanje zadovoljstvom melankolika – ovo je skupina gostiju koja voli razgovor jer joj to daje sigurnosnu potvrdu u dobar izbor ugostiteljskog objekta. Njima je potrebno detaljno objasniti sve usluge, vole čuti iskren. savjet pa je dobro ovakvu tipu gosta iskreno predstaviti pozitivne i negativne strane svake usluge koja ga zanima kako bi on na temelju toga mogao odlučiti. Ako primijete da druga strana čini sve da se oni osjećaju posebno, vrijeme čekanja im neće biti važan element za ocjenu kvalitete usluživanja. Oni su iznimno razumni, primjerice, kada konobari imaju gužvu u restoranu. S obzirom na sklonost samokritičnosti i vlastitom sažalijevanju, ovoj skupini gostiju potrebno je podignuti raspoloženje komplementarnim uslugama koje takav gost neće očekivati.

Emocije melankolika:

Slabosti:

Snage:

<ul style="list-style-type: none"> • pamti negativno • depresivan • voli se prikazivati kao žrtva • lažno skroman • živi u svojem svijetu • ima nisko mišljenje o sebi • selektivan slušatelj • stalno razmišlja o sebi • previše sklon samopromatranju • muči ga osjećaj krivnje • ima kompleks optuživanja • hipohondar. 	<ul style="list-style-type: none"> • dubok, mislilac • analitičar • ozbiljan i usredotočen • često može biti genij • talentiran i kreativan • umjetnik i glazbenik • filozof i pjesnik • cijeni ljepotu • osjećajan • požrtvovan • savjestan • idealist.
--	--

Melankolik na poslu:

Slabosti:

Snage:

<ul style="list-style-type: none">• ne orijentira se na ljude• depresivan zbog nesavršenosti• odabire pretežak posao• odugovlači s pokretanjem projekata• previše vremena troši na planiranje• radije analizira nego djeluje• prezire sam sebe• teško ga je zadovoljiti• postavlja previsoke standarde• ima duboku želju da bude prihvaćen.	<ul style="list-style-type: none">• drži se rasporeda• perfekcionista• pazi na detalje• temeljit i uporan• uredan i organiziran• ekonomičan• predviđa probleme• pronalazi kreativna rješenja• završava ono što je započeo• voli grafikone, brojeve, ljestvice, popise.
--	---

Flegmatik – osobe s ovim temperamentom mirne su, suzdržane, pouzdane, teško se uzbuđuju i uznemiruju. Odgovaraju im sljedeća zanimanja: savjetovanje, uprava, pravo i diplomacija. To su osobe koje su povučene, mirne i vješto izbjegavaju stres. Vrlo lako sklapaju prijateljstva, vole razgovarati i diskutirati. Žive vrlo miran, rutinski život bez prevelikog stresa i anksioznosti. Flegmatici vole izbjegavati pretjerano uplitanje u tuđe živote, što na kraju budi i osjećaj sigurnosti i povjerljivosti u takav tip temperamenta. S obzirom na to da vole opušten način života, ni u poslovnom smislu ne vole osjećaj stresa pa često djeluju nezainteresirano. Ne vole donositi odluke, ali vole sudjelovati u promišljanjima kolega. Njihovi su savjeti često praktični i konkretni. Njihovo je razmišljanje tradicionalno. Zbog načina na koji se izražavaju, često se ne mogu iščitati njihovi osjećaji. Kad nešto započnu, vole to i završiti, bez obzira na to koliko će im vremena trebati da to i ostvare.

Upravljanje zadovoljstvom flegmatika – zajednička, najistaknutija karakteristika ove skupine njihova je fleksibilnost, a slijede društvenost, strpljivost i opuštenost. Ovo je skupina gostiju koja voli čuti priču iza svake ponude na temelju koje donose odluke. S obzirom na njihovu neodlučnost, potrebno ih je savjetovati, i to na temelju prikupljenih informacija s kojima hotel raspolaže.

Emocije flegmatika:

Slabosti:

Snage:

<ul style="list-style-type: none">• nije entuzijast• bojažljiv i zabrinut• neodlučan• izbjegava odgovornost• ne želi mijenjati rutinu• sebičan• sramežljiv i rezerviran• previše kompromisan.	<ul style="list-style-type: none">• nenametljiv• opušten• smiren• strpljiv• umjeren• tih, ali duhovit• simpatičan i drag• ne ističe svoje emocije• pomirljiv• skladan
--	--

Flegmatik na poslu:

Slabosti:

Snage:

<ul style="list-style-type: none">• nije orijentiran na cilj• nedostaje mu motivacije• teško se pokreće• mrzi kad ga se požuruje i gura• bezbrižan• obeshrabruje• radije promatra nego da sudjeluje.	<ul style="list-style-type: none">• kompetentan i spreman• smiren• diplomat• dobar administrator• izbjegava sukobe• pronalazi najlakše načine.
--	---

2.6. Uvažavanje specifičnosti emitivnog tržišta

Iako se Hrvatska može pohvaliti svojom bogatom gastronomskom ponudom, kulturom i običajima, često se postavlja pitanje treba li se prilagođavati gostima ili im treba postaviti vlastite standarde, pritom zanemarujući njihove navike i rituale? Može li se prilagođavati različitim kulturama i potrebama? Još konkretnije: je li to potrebno?

S obzirom na postojanje odgovora koji zahtijevaju dublja promišljanja, razlozi za prihvaćanjem različitosti naroda i njihovih religijskih običaja u turizmu i ugostiteljstvu mogu se sažeti u sljedećim točkama:

- **Segmentacija** – Današnja pravila globalnog tržišta zahtijevaju pomno isplanirane marketinške aktivnosti s posebnim osvrtom na elemente kulture i običaja naroda. Globalno poslovanje sa sobom nosi potrebu segmentiranja, što znači uvažavanje posebnih karakteristika ciljnog tržišta (ne samo geografskih, već i psihosocijalnih te bihevioralnih) da bi se što bolje zadovoljile potrebe i želje ciljanih skupina.

Da bi se na ciljanom tržištu ostvarila prodaja, potrebno je usmjeriti se na želje i potrebe, ali i na karakteristike tržišta (uvažiti njihove navike i običaje, kulturu, vjerovanja i sl.). Takva praksa poznata je među trgovcima i kod koncesijskih restorana kao što je McDonald's koji radi približavanja navikama i običajima dodaje elemente karakteristične za tržište na kojemu se nalazi (na primjer, na azijskom tržištu dodani su začini koji ne postoje na europskom tržištu). Slično rade i hotelijeri pa tako u svoju ponudu uvrštavaju elemente azijske kulture (rižina kaša za doručak, širok izbor voća, domaće juhe i sl.).

Turisti smatraju da su prihvaćeniji ako, primjerice, hotel prepoznaje važnost njihova jezika ili rituala tijekom molitve ili jela, što može predstavljati temeljni ili dodatni razlog dolaska. U Hrvatskoj tako postoje certificirani košer hoteli (tablica 2.6.), što predstavlja odličan primjer zadovoljavanja posebnih karakteristika jedne religije (segmenta).

Tablica 2.6. Certificirani košer hoteli u Hrvatskoj (2017.)

1.	Regent Esplanade, Zagreb
2.	HOLIDAY, Zagreb
3.	INTERNATIONAL, Zagreb
4.	THE WESTIN, Zagreb
5.	Kempinski Hotel Adriatic, Umag
6.	Sheraton, Zagreb

Očekivanja – Gosti koji ciljano odlaze u određeni ugostiteljski objekt jer nudi propisane standarde usklađene s njihovom religijom zahtijevaju poseban tretman i mnogo su zahtjevniji od gostiju koji su rezervirali uslugu neovisno o svojim običajima i navikama. S obzirom na to da je to njihovo ciljano tržište, ugostitelji moraju voditi brigu o detaljima i razlozima zbog kojih su ti gosti odabrali baš taj ugostiteljski objekt. Svaka se kultura razlikuje, a upravo se na poštovanju tih očekivanja i pravila prepoznaje istinsko gostoprimstvo.

Faktor oduševljenja – Neovisno o motivu dolaska i broju dolazaka, zadatak je ugostitelja stvoriti *wow efekt* s informacijama s kojima raspolažu. Tu se ne radi o kopiranju tuđe kulture, već o želji za stvaranjem osjećaja gostoljubivosti i gostoprimstva. Gosti većinom ne očekuju takav tretman, što znači i veću mogućnost za oduševljenjem.

Na globalnom tržištu Kina predstavlja najbrže rastući izvor tržišta, a od 2012. godine Kinezi su najveći internacionalni potrošači u svijetu,⁴¹ s ukupnom potrošnjom od 249,8 milijardi dolara u 2015. godini te 261,1 milijardi dolara u 2016.⁴² Također je zanimljiv podatak da se u 22 europske zemlje

41 UNWTO: The Chinese Outbound Travel Market – 2012 Update

42 UNWTO: Turism Highlights, 2017., str. 13.

od 25 europskih zemalja broj noćenja Kineza u 2014. godini udvostručio u odnosu na 2009 godinu.⁴³ Iako svi relevantni statistički podatci ukazuju na izniman značaj Kine i azijskog tržišta, u Hrvatskoj se zasada još uvijek premalo govori o njihovu značaju u turističkoj potrošnji i dolascima. Radi dokazivanja teze o njihovu značaju, u nastavku slijedi pregled dolazaka, noćenja i prosječnog boravka za azijske zemlje (tablica 2.7.)

Tablica 2.7. Pregled dolazaka, noćenja i prosječnog boravka za azijske zemlje

Azijske zemlje	Dolasci (u 000)					Noćenja (u 000)				
	2005.	2007.	2009.	2011.	2015.	2005.	2007.	2009.	2011.	2015.
Izrael	61	41	30	34	44	158	91	69	86	101
Kina	-	6	8	22	88	-	15	16	35	130
Japan	33	86	163	132	160	54	131	222	186	227
J. Koreja	-	14	11	33	344	-	19	15	43	407
Ostale Azijske zemlje	-	18	25	74	227	-	50	63	149	395
UKUPNO	94	165	237	295	863	212	306	385	499	1260
Prosječni boravak										
Izrael	2,59	2,22	2,3	2,53	2,30					
Kina	-	2,50	2,0	1,59	1,48					
Japan	1,64	1,52	1,4	1,41	1,42					
J. Koreja	-	1,36	1,4	1,30	1,18					
Ostale Azijske zemlje	-	2,78	2,5	2,01	1,74					
UKUPNO	2,3	1,85	1,6	1,69	1,46					

Izvor: Statistički ljetopis 2010. i 2016. godine

U skladu s navedenim podacima, može se ustanoviti da se radi o neospornoj činjenici porasta broja turista i noćenja za sve azijske zemlje (osim Izraela). Najbrojniji su Korejci, slijede ostale azijske zemlje i Japanci. U odnosu na 2005. godinu, ukupan broj dolazaka za azijske zemlje povećao se 818 %, dok su se noćenja povećala za 495 %.

S obzirom na to da je Kina dio azijskog tržišta i kulture, radi njihova privlačenja valja se usmjeriti na njihove navike, običaje, želje i potrebe. Azijsko tržište vrlo je zanimljivo upravo jer se njihove navike i običaji razlikuju od većine drugih turista. To se prvenstveno odnosi na njihove motive dolazaka jer je riječ o turistima koji ne dolaze radi kupanja, već radi upoznavanja kulture i razgledavanja krajolika pa im sezona (6., 7., 8. mjesec) nije na listi prioriteta za dolazak. Hrvatsku smatraju prekrasnom zemljom, pogotovo zbog njezine raznolikosti te jer uz more ima i šume i planine.

⁴³ Eurostat: Tourism statistics: 2016., str. 3.

Rado će obići otoke, obalu, ali i Slavoniju, središnju Hrvatsku, Zagreb te Zagorje. Obožavaju slapove pa pri obilasku Hrvatske obavezno posjećuju Plitvička jezera i slapove Krke. Naime, voda koja teče za Kineze ima simbolično značenje, donosi blagostanje, novac i dr.

Kad je riječ o hotelskim sobama, vrlo su važne čistoća i sigurnost. U sobi je obavezan sef, sigurna vrata i okoliš. Nisu previše zainteresirani za sunce i more, što dokazuje i činjenica da se ljeti od sunca uvijek štite šeširima, rukavicama i slično. Vole se okupati, ali će se poslije kupanja povući pa bi hoteli na plaži trebali imati kabine i suncobrane.

Kineski turisti nisu škrti, ali poštuju vrijednost za novac. Vrlo je važno održati obećanje jer traže vrijednost za novac; ako im se ponudi manje od obećanog, mogu se jako uvrijediti. Njihovi hoteli imaju običaj davati više od standarda pa tako nešto očekuju i kad su u inozemstvu, što ih čini posebno osjetljivima na neispunjena obećanja.

Kinezima je doručak vrlo važan obrok i u njemu očekuju nešto od svoje prepoznatljive hrane. To znači da im za doručak ne treba nuditi sir, salamu pečena jaja jer to ujutro ne jedu. Njihov su izbor kaša od riže, rezanci od riže i čaj, a u usto može biti i malo mesa ili ribe. Ako pak gosti ostaju više dana, onda je poželjno kombinirati tipičnu kinesku hranu s hrvatskim specijalitetima. Oni obožavaju hrvatske kobasice i pršut. No ne treba zaboraviti na to da je njima za dobar početak dana rižina kaša ipak najvažnija. Dakako, uz nju se očekuju odgovarajući pribor i posuđe. U Hrvatskoj se juha tretira kao nešto što u gastronomskoj ponudi nije previše važno, a Kinezi, Japanci i Korejci jako je vole pa je pogreška nuditi im je. Od juha valja istaknuti govedsku, potom kokošju i povrtnu juhu s prirodnim sastojcima i bez industrijskih dodataka. Kinezi ponekad tijekom jednog obroka juhu jedu i dvaput. Alkohol piju jako malo, ali će nazdraviti žestokim pićem. Kinezi nisu previše zainteresirani za torte i slatkiše. Umjesto njih, radije će poslije ručka ili večere pojesti voće koje jako vole, primjerice, naranče, kruške ili kompot (zimi topao, a ljeti hladan).⁴⁴

Posluživanje obroka treba biti obiteljsko. Hrana se servira na sredinu stola (po mogućnosti, na postolje koje se vrti) kako bi svatko mogao probati, što znači da bi stol trebao biti okrugao da bi svi za stolom mogli biti jednako udaljeni. Prije početka posluživanja konobar treba identificirati glavnu osobu za stolom od koje prima sve narudžbe. Isključivo se s tom osobom (žena ili muškarac) dogovora ukupna narudžba koja proizlazi iz prethodnog dogovora unutar tog društva. Toj glavnoj osobi koja „zapovijeda“ cijelim stolom treba izraziti poštovanje i njoj se obraćati te slušati njezine želje. Sve navedene preferencije Kineza upućuju na zaključak o postojanju interesa za dolazak u Hrvatsku, prvenstveno radi posjedovanja prirodnih i kulturoloških elemenata (naslijeđa). No na nama je da učinimo nešto više od toga i napravimo korak-dva dalje te unaprijedimo kvalitetu njihova boravka kroz ljudske (radnike) i organizacijske čimbenike. Jedino

44 Prema: Kivela, J.: Dobro je znati: Što Kinezi vole?, UT, 2015.

se tako može očekivati dugoročna uzlazna putanja njihovih dolazaka te povećanje njihova relativno kratkog boravka u Hrvatskoj (u 2015. godini samo dva dana).

Osvajanje kineskog tržišta – primjer Marriotta

S obzirom na važnost kineskog tržišta, hotelska grupacija Marriott odlučila se za važan iskorak u približavanju kineskim turistima udruživši se s najvećom kineskom elektroničkom trgovinom. Alibabina uslužna (turistička) platforma Fliggy upravljat će od 2017. godine njihovim kapacitetima, web-stranicom i mobilnim aplikacijama na kineskom jeziku. Kompanija će posebno prilagoditi i svoje loyalty programe kineskom tržištu i njihovu jeziku. Alibaba korisnici (500 aktivnih članova) moći će se putem njihove platforme prijaviti u njihov loyalty program i rezervirati po cijenama za članove kluba. Povezivanjem dviju platformi omogućit će se integrirana funkcionalnost za goste kao pomoć pri planiranju, rezerviranju, plaćanju i upravljanju putovanjem. Marriott će putem svojih loyalty programa ponuditi pristup informacijama o posebnim događajima, dok će korisnici Alipaya (aplikacija za plaćanje) moći upotrebljavati aplikaciju u svim Marriott hotelima.

3. KVALITETA USLUGA I ZADOVOLJSTVO GOSTIJU

„You are good as your last show!“

Oprah Winfrey

Kvalitetna usluga u turizmu i ugostiteljstvu jest ona koja ostavlja osjećaj zadovoljstva i želju za ponovnim dolaskom. Upravljanje takvom kvalitetom znači biti dugoročno usmjeren na cilj i ljude koji to zadovoljstvo omogućuju. Iako su gosti jedini istinski evaluatori kvalitete usluge, oni koji isporučuju kvalitetu moraju imati jedinstvenu sliku što je to kvalitetna usluga i kako je isporučiti gostima. Najiskreniji odgovor o kvaliteti usluge najteže je prikupiti jer je to onaj unutarnji osjećaj u gostu koji se manifestira kao zadovoljstvo ili nezadovoljstvo tog gosta.

Pojam zadovoljstva gosta duboko ulazi u psihologiju ponašanja gosta i često je nemoguće prikazati i objasniti sve elemente koje gosti podsvjesno evaluiraju, a čijom posljedičnom reakcijom nastaje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo gostiju. Tome je tako jer se za dobivanje iskrenih informacija gosta mora razumjeti kao individuu, osobu sa željama i potrebama koje su svojstvene jedino njemu.

Riječ zadovoljstvo izvedena je iz dvije latinske riječi – *satis* (dovoljno) i *facere* (postići) (Oliver, 1997.),⁴⁵ a znači pozitivno iskustvo dobiveno usporedbom očekivanog i percipiranog. Danas postoje brojne definicije zadovoljstva koje upravo zbog međusobne nejedinstvenosti ukazuju na složenost tog pojma. Želeći opisati ukupno zadovoljstvo, znanstvenici se generalno usmjeravaju na ukupnu ocjenu gosta koja je posljedica obilježja usluga, osobne komunikacije sa zaposlenima i drugih situacijskih faktora.⁴⁶

Komunikacija između gosta i zaposlenih oduvijek je predstavljala važan čimbenik zadovoljstva. Štoviše, kultura osoblja i njihova spremnost da s iskrenim zadovoljstvom poslužuju goste postaju važan faktor uspjeha i odlučujući trenutak osvajanja gostiju. Ugostiteljski proizvod u svojoj je suštini usluga koju gost doživljava. Očekivanja stvorena na temelju informacija o tržištu, vlastitih prijašnjih iskustva i iskustva drugih predstavljaju standard na temelju kojega gosti ocjenjuju pruženu uslugu. Uz očekivanja, u čimbenike koji uvjetuju zadovoljstvo, tzv. prethodnice zadovoljstva, ubrajaju se i kvaliteta usluge, percipirana vrijednost, brend ili imidž hotela.

45 Oliver, R. L.: *Satisfaction: A behavior on the Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, New York, 1997.

46 Han et. al.: Switching intention model development: Role of service performances, customer satisfaction, and switching barriers in the hotel industry, *International Journal of Hospitality management*, Vol. 30, br. 3, 2011., str. 619.

3.1. Definiranje kvalitete usluga

Želja za razumijevanjem kvalitete usluge postoji otkad postoji želja za razumijevanjem gostiju i unapređenjem usluge. Kvaliteta započinje onog trenutka kada ugostitelj shvati potrebe i želje gosta, a završava kada ih gost zadovolji.⁴⁷ Pojam kvalitete za gosta je prolazan i varira ovisno o novim saznanjima, novim događajima koji zajednički čine očekivanja. Potraga za vrijednostima individualnoga gosta nema definiran kraj procesa, to je kontinuitet koji gostu dokazuje izvrsnost usluge i želju ugostitelja da unaprijedi svaki njegov susret s ugostiteljskim objektom.

Kvaliteta usluge može se definirati kao **rezultat usporedbe očekivanja i dobivenog – percipiranog u trenutku pružanja usluge**. Autori već dugi niz godina pokušavaju dati neke temeljne dimenzije kvalitete. Tako su Lehtinen i Lehtinen predstavili *trodimenzionalnu sliku kvalitete usluge*:⁴⁸

1. fizička kvaliteta usluge
2. interaktivna kvaliteta usluge
3. korporativna kvaliteta usluge (imidž).

Fizička kvaliteta usluge označava sve opipljive aspekte usluge u ugostiteljskom objektu. Fizički elementi u ugostiteljskom objektu mogu se podijeliti na:

1. *Fizičke proizvode* – proizvodi koji se konzumiraju tijekom proizvodno-uslužnog procesa (gotovi proizvodi i pića).
2. *Fizičku podršku* – okvir koji omogućuje i olakšava proizvodnju usluge. Fizička podrška uključuje:
 - a. okolinu – cjelokupan interijer i dekoraciju prostora (ambijent)
 - b. tehničke uređaje – higijensko-sanitarni sustavi (kupaonice i WC), vodovodni, kanalizacijski te električni sustavi, uređaji za signalizaciju, telefonski uređaji, liftovi, hladnjaci i ostali uređaji koji služe kao podrška za goste i radnike
 - c. opremu – raznovrsni strojevi, aparati, alat i pribor za rad, namještaj i drugi inventar.

Za razliku od interaktivne i korporativne, fizičku je kvalitetu moguće jednostavno izmjeriti različitim mjernim instrumentima te odrediti funkcionalnost za gosta.

Interaktivna kvaliteta predstavlja onu dimenziju kvalitete usluge koju gost realizira prije dolaska (*online* ili telefonom) te tijekom boravka u ugostiteljskom objektu susrećući se s osobljem ili informacijsko-komunikacijskom tehnologijom. Može se podijeliti u dvije osnovne skupine:

47 Oakland, J. S. Total Quality Management and Operational Excellence, Routledge, New York, 2014., str. 4.

48 Lehtinen, J. R., Lehtinen, U.: Two approaches to Service Quality Dimensions, *The service Industries Journal*, Vol. 11, br. 3, srpanj 1991., str. 288.

1. *Interaktivna osobna komunikacija* – uključuje komunikaciju gosta i osoblja te njihov odnos koji se razvija tijekom razgovora, neovisno o tome radi li se o osobnom kontaktu ili indirektnom telefonskom razgovoru, e-pošte i dr. Neopipljiva kvalitete usluge koja nastaje u trenutku razgovora s gostom ujedno je najosjetljivija dimenzija kvalitete jer uključuje ljudski kontakt kojeg je najteže kontrolirati. Usto, o ovoj dimenziji kvalitete u velikom dijelu ovisi i imidž, odnosno korporativna kvaliteta usluge.
2. *Interaktivna tehnologija* – investiranjem u ICT za goste ugostitelji nastoje unaprijediti kvalitetu interaktivnosti tehnologije dostupne gostu. Nove će generacije sve više biti usmjerene na doživljaj koji im omogućuje interaktivna tehnologija pa će ugostiteljima, uz izazov upravljanja odnosima s radnicima, jednako važan izazov biti i upravljanje doživljajima koje nudi tehnologija.

Korporativna kvaliteta predstavlja dimenziju kvalitete koja nastaje dugoročnim radom ugostiteljskog objekta, a odnosi se na sliku ili imidž pružatelja usluge među potencijalnim i stvarnim gostima, ali i ostalima na tržištu. Stoga, kada se govori o pozicioniranju ili repositioniranju na tržištu, misli se upravo na „stvaranje“ željene slike u očima gosta koja će odražavati korporativnu kvalitetu usluge. Gosti pri dolasku u ugostiteljski objekt sa sobom nose određenu „sliku“ i očekivanja koja se nadovezuju na tu sliku. Pozitivan imidž u očima gosta pritom može uvelike pomoći ako se dogode neke manje pogreške pri usluživanju i obratno: ako je imidž negativan, i one male greške u poslovanju za gosta će biti velike i neoprostive.

Kvaliteta usluge putem gostiju, indirektno utječe i na faktore koji se zajedničkim nazivom interpretiraju kao konkurentska prednost. Time značenje kvalitete služi kao sredstvo diferencijacije od konkurencije. Među temeljnim **zadacima kvalitete** usluge ističu se:⁴⁹

- potaknuti interes gostiju
- omogućiti prodaju usluge
- utjecati na postizanje zadovoljstva gostiju pruženom uslugom te
- izgrađivati i održavati lojalnost korisnika.

Ako usluge ugostiteljskog objekta osiguravaju navedene zadatke, usluge će se smatrati kvalitetnima.

S obzirom na to da kvalitetu procjenjuju isključivo gosti, izdvojeno je osam najčešćih značajki koje gosti primjenjuju kao kriteriji za procjenu kvalitete:

1. **pouzdanost u pružanju usluge** – sposobnost ugostiteljskog objekta da kontinuirano osigurava zadovoljstvo gostiju neovisno o dobu dana, sezoni i sl. Za pouzdanost se također upotrebljavaju sljedeće karak-

49 Ozretić Došen Đ.: Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb, 2002., str. 66.

teristike: ispunjavanje obećanja, pružanje kvalitetne usluge iz prvog puta, konzistentnost te kontinuiranost u pružanju usluge.

2. **poslovnost i odgovornost** – sposobnost radnika da pravovremeno reagiraju na zahtjeve gostiju te da u svakom trenutku budu spremni i raspoloživi pružiti traženu uslugu.
3. **kompetentnost radnika** – skup znanja, stavova i vještina koje dokazuju razinu izvrsnosti pri obavljanju svakodnevnih radnih zadataka. Tako ugostitelji moraju poznavati zakone, posebne uzance u ugostiteljstvu, osnovne informacije o destinaciji i lokalnim običajima.
4. **pristupačnost** – sposobnost ugostiteljskog objekta da osigura dostupnost usluge, prikladno radno vrijeme te vrijeme čekanja na uslugu. pristupačan je i onaj objekt koji se nalazi na lako dostupnoj lokaciji te svojim gostima nudi jednostavno pronalaženje uz pomoć prometnih znakova.
5. **susretljivost** – sposobnost ugostiteljskog osoblja da na ljubazan, obazriv način pristupa razgovoru s gostu, odajući mu poštovanje i razumijevanje za sve probleme koje gost ima od trenutka njegova obraćanja. Gosti su posebno osjetljivi na svoje probleme i najteže opraštaju ponašanje radnika koje se može okarakterizirati kao nesusretljivo, neodgovorno i nerazumno.
6. **komunikacija s gostom** – uključuje verbalnu i neverbalnu komunikaciju. U verbalnoj komunikaciji gost procjenjuje kvalitetu kroz informiranje na jasan i razumljiv način, uvažavanje sugestija, mišljenja i sl., a u neverbalnoj komunikaciji radnik potvrđuje kvalitetu i iskrenost riječi držanjem, mimikom, intonacijom, brzinom i sl.
7. **kredibilitet** – sposobnost održavanja povjerenja u ugostiteljski objekt poštenim i profesionalnim radnicima.
8. **sigurnost** – sposobnost otklanjanja opasnosti, smanjenje rizika te osiguravanje fizičke i financijske sigurnost jamstvima.

Problematika kvalitete pruženih usluga i odnosa u uslužnim djelatnostima složenija je nego u proizvodnim, a razlog proizlazi iz osnovnih karakteristika usluga (dislociranost ponude i potražnje, istodobna proizvodnja i potrošnja, neopipljivost, heterogenost i dr.). Općenito je usuglašeno da se kvaliteta sastoji od dvaju elementa: **objektivnog i subjektivnog**.⁵⁰

Subjektivna kvaliteta odnosi se na zadovoljstvo gosta odnosom i uslugom s aspekta njegova prihvaćanja, njegovih očekivanja i značajki koje pridaje tom odnosu. Subjektivna kvaliteta predstavlja stav, mišljenje i odnos gosta prema usluzi, i to kao rezultat njegove dugoročne opservacije. Subjektivnost je stoga dominantno obilježje kvalitete usluge.

S druge strane, **objektivna kvaliteta**, koja se odnosi na kvalitetu tehničkih sredstava i uslužnog osoblja, može se utvrditi različitim mjernim in-

50 Eiglier, P.; Langeard, E.: *Marketing usluga - strategija i menadžmenta*, Rijeka, 1999., Vitagraf d.o.o.

strumentima, ali sama za sebe ne odražava kvalitetu cjelokupnog procesa. Upravljanjem odnosima izravno se utječe na subjektivnu kvalitetu pa se pojam upravljanja odnosima s gostima često poistovjećuje s upravljanjem subjektivnom kvalitetom za gosta. Općenito, kvalitetno upravljanje odnosima s gostima znači djelotvornost zaposlenih da isporuče stečeno znanje o gostima i stvore doživljaj za gosta. Autor Marshall McLuhau tvrdi da je „sredstvo važnije od poruke”, čime nastoji naglasiti važnost promatranja usluge sa stajališta gostiju tijekom cjelokupnog procesa suradnje s hotelom (internetom, tijekom korištenja uslugama i dr.). Promatranjem gosta kao pojedinca i načina na koji on prima informacije potvrđuje se hipoteza da je u uslužnom objektu sve poruka gostu (odjeća, osmijeh zaposlenih, način usluživanja i dr.).

U uslužnim djelatnostima, osim što gosti na svjesnoj i nesvjesnoj razini ocjenjuju kvalitetu procesa i fizičku okolinu u kojoj se nalaze, ocjenjuju i odnose s ljudima u hotelu. Stoga se mogu istaknuti tri grupe ljudi koje utječu na doživljaj uslužne kvalitete i u njemu sudjeluju:⁵¹

1. drugi gosti
2. djelatnici i
3. menadžeri.

Svatko tko se bavi ugostiteljstvom i turizmom vrlo je dobro upoznat s važnošću upravljanja istodobnim odnosima različitih tipova gostiju. Svaki gost nije jednako važan za ugostiteljski objekt, iako svaki gost očekuje jednako kvalitetnu pruženu uslugu. Dakle, osim tehnološke potpore koja će pomoći u shvaćanju tko je gost i koje su preferencije gosta, važno je jednako empatizirati goste, uslužujući ih uz razlike koje oni ne primjećuju. Nijedan gost ne želi se osjećati manje važnim od drugih gostiju bez obzira na cijenu koju je platio (agencijsku, individualnu ili grupnu). Jednako tako, ne želi biti pod utjecajem ponašanja i raspoloženja drugih gostiju u hotelu. Prostrani hoteli imaju prednost u odvajanju različitih tipova gostiju u odnosu na manje hotele. Neovisno o prednosti u fizičkom kontekstu, oni hoteli koji pridaju važnost razumijevanju razlike među gostima pružit će gostu osjećaj dobrodošlice i ugodnosti koji će se zasigurno odražavati u njegovoj konačnoj ocjeni kvalitete usluge.

Poznata izjava J. W. Marriotta – „*Take care of your employees, and they will take care of your costumers*” – prenosi snažnu poruku o važnosti djelatnika, posebice onih koji su u direktnom odnosu s gostima. Ako je cilj ugostiteljskog objekta pružiti osjećaj ugodnosti, djelatnici i njihov odnos s gostom ne smiju se standardizirati. Jednostavno, da bi usluga bila kvalitetna u očima gosta, menadžeri moraju „odgajiti” svoje djelatnike. Prijenos željene uslužne kulture vlastitim ponašanjem u svakodnevnim situacijama s gostima i kolegama spada među najzdravije načine koji

51 Schneider, B.: *Alternative strategies for creating service oriented organizations*. U Bowen, D. E. et.al.: *Service management effectiveness*, San Francisco, 1990., str. 126.

menadžment može primijeniti u odgoju djelatnika, odnosno u prijenosu uslužne kvalitete.

U odnosu na 2008. godinu, broj zaposlenih u ugostiteljstvu 2015. godine narastao je za 3.500 ljudi (46.155), a turističkih dolazaka bilo je za 3.083.000 više nego u 2008. godini. Iz navedenog se može zaključiti da je približno jednak broj ljudi usluživao 3.000.000 više turista. Postavlja se pitanje koju razinu kvalitete mogu isporučiti radnici ako je opterećenje višestruko veće?

3.2. Upravljanje potpunom kvalitetom

Danas, kada je turizam postao istinski globalan, kada su destinacije sve bliže, kada je gost uistinu u položaju da bira destinaciju i hotel, naglasak se stavlja na potpuno ispunjavanje njegovih želja i potreba. Malo tko se neće složiti s tom tvrdnjom, no pozornosti nerijetko izmiče ključna riječ definicije. U zadnje vrijeme, ta je riječ – **potpuno**. Uz jedinstvene prirodne ljepote, more i mjesto pod suncem, odavno je uočeno da gost traži i – u našim uvjetima upitne – ceste, hranu, piće, objekte, rasonodu.⁵² Pojam potpuno tako se odnosi na punu uslugu koju gost želi i plaća. Širina pojma kvalitete u turizmu i ugostiteljstvu ukazuje na to da ne postoji nijedan segment, ni trenutak istine s gostom koji pritom ne utječe na sveukupnu kvalitetu.

Osim što je potrebno razumjeti da se radi o jednoj cjelini s pripadajućim dijelovima, Peter Senge (u svojoj knjizi Peta disciplina) ističe važnost „**sistemskog razmišljanja**”. U prijevodu, to je sposobnost viđenja cjeline kroz ljudske odnose, a ne kroz materijalne elemente. Radnici sa svojim stavovima i ponašanjem čine procese koji određuju uspjeh jedne organizacije. U iznimno promjenjivoj okolini ugostiteljski objekt koji ne razumije značenje sustava i procese u jednom sustavu ne može konkurirati onima koji to mogu.

Ugostiteljski su objekti izvan kontrole ako:

- ne znaju točno preferencije svojih gostiju i razloge zašto dolaze u njihov objekt,
- nemaju dobro definirane interne procese prilagođene gostima i njihovim potrebama,
- nisu svi djelatnici uključeni u aktivnosti organizacije,
- kontinuirano ne usavršavaju svoje procese.

Uslijed sve većih tehnoloških mogućnosti u radnoj okolini, pritisaka gostiju i konkurencije, vodeći ugostiteljski objekti primorani su prihvatiti koncepciju upravljanja potpunom kvalitetom, uvažavajući pritom značenje svakog radnika u organizaciji. Upravljanje potpunom kvalitetom u svojoj

52 Galičić, V., Ivanović, S.: Menadžment zadovoljstva gosta, Fakultet za Menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, 2008., str. 153.

se početnoj fazi primjenjivalo kao menadžerski pristup koji se usmjera-va unapređenju kvalitete. Danas je to osnovni upravljački koncept čija je temeljna zadaća provođenje politike ukupne kvalitete, uključujući sve djelatnike na svim razinama menadžmenta.

TQM programi temelje se na trima osnovnim načelima:⁵³

1. fokusu na zadovoljstvo gostiju
2. zahtjevu za trajnim poboljšanjem kvalitete
3. uključivanjem svih zaposlenih u aktivnosti organizacije.

Cilj sveukupnog upravljanja kvalitetom jest da uz što je moguće niže troškove zajamči kontinuiranu kvalitetu proizvoda i usluga koja će zadovoljiti zahtjeve gostiju.⁵⁴ Kvalitetu usluge zajedničkim snagama pružaju radnici koji su u direktnom ili indirektnom kontaktu s gostima. Da bi se ostvarila ukupna kvaliteta za gosta u turizmu i ugostiteljstvu, mora postojati određena odgovornost radnika kao i povjerenje menadžmenta da će radnici svoj posao odraditi na najbolji mogući način. U ugostiteljstvu i turizmu pitanje povjerenja radnika iznimno je važno, prvenstveno jer radnici koji nemaju povjerenja u imidž poslovnog subjekta, menadžere ili kolege teško mogu isporučiti uslugu koju organizacija očekuje da će radnici isporučiti. Ritz Carlton, kao jedna od vodećih hotelskih grupacija kad je u pitanju kvaliteta usluga, primjenjuje nekoliko načina pri poticanju povjerenja radnika u organizaciju, a među najistaknutijim je delegiranje odgovornosti.

Simon Cooper (*Chief Operating Officer and President of The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.*): „U ugostiteljstvu i turizmu ne možete standardizirati odgovore na pitanja gostiju. Mi potičemo pravo ponašanje radnika prema vlastitom osjećaju, priznavajući to ponašanje. Ako djelatnik učini nešto personalizirano u korist gosta, primjerice pomogne riješiti problem kako bi gost bio oduševljen, mi to prepoznamo. Također, kontinuirano podsjećamo djelatnike kakve vrste akcija želimo vidjeti od njih, ne opterećujući ih s potrošnjom vremena i novca“.⁵⁵

Pri primjeni TQM-a mogu se izdvojiti nužni elementi koji omogućuju uspješnu provedbu TQM-a u 21. stoljeću, a nazivaju se 4P (slika 3.1.):⁵⁶

- 1. Planiranje** – planiranje politike organizacije, uključujući sve zaposlene i njihov zajednički doprinos u poboljšanju svakodnevnih procesa.
- 2. Performance (Izvedba)** – postavljanje okvira za mjerenje izvedbe i usmjeravanje na doživljaj gosta kroz izvedbu radnika.
- 3. Proces** – Postoje mnogi pristupi unapređenju izvedbe radnika koji su obilježili menadžment kvalitete, a to su TQM, BPR (*Business Process*

53 Skoko, H: Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000., str. 90.

54 Galičić, V., Ivanović, S.: op. cit., str. 153.

55 <http://www.gallup.com/businessjournal/24871/how-ritzcarlton-reinventing-itself.aspx> (21. 4. 2016.)

56 Oakland, J. S.: op. cit., str. 27.

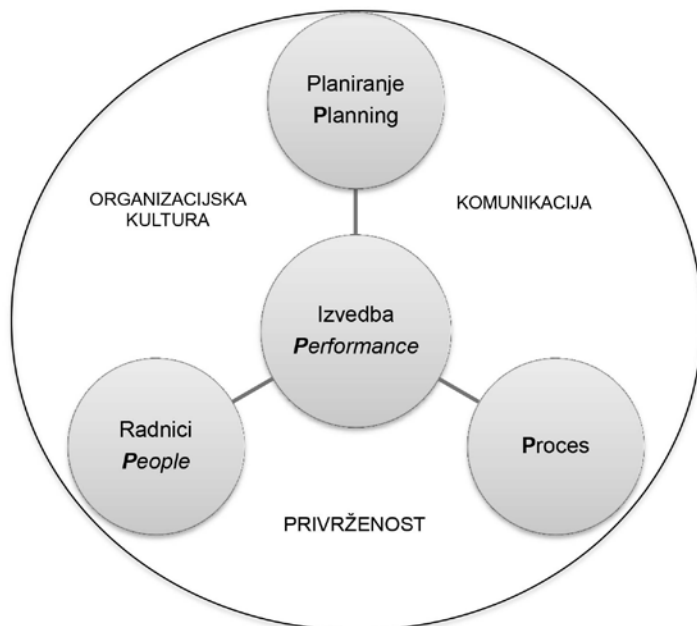
Reengineering), Six Sigma, BPI (*Business Process Improvement*) i sl. Svima im je zajednička usmjerenost na procese, odnosno unapređenje procesa kroz veću vrijednost za krajnje korisnike.

Autor Oakland J. (2014.) identificirao je najbolje primjere upravljanja procesima te ih je grupirao prema sljedećim koracima:

- identificiranje ključnih poslovnih procesa – postavljanje prioriteta poslovnim procesima prema važnosti za goste
- sistemsko upravljanje procesima
- kontrola procesa i postavljanje ciljana unapređenja
- povezivanje inovacija i kreativnost osoblja u unapređenju procesa
- mijenjanje procesa i evaluacija koristi za goste.

4. People (Radnici) – danas već postoje brojni dokazi o tome da uspješne organizacije ljude stavljaju kao glavni čimbenik njihova uspjeha. Onima koji su prepoznali svoj uspjeh kroz uspjeh svojih radnika potreba radnika uvijek će biti ispred potreba krajnjih korisnika.

Slika 3.1. Nužni elementi u primjeni TQM-a



Ovim TQM modelom prikazuje se jednostavan okvir za kontinuirano unapređenje kvalitete unutar organizacije.

Može se primijetiti da upravljanje potpunom kvalitetom ujedno znači stvaranje pozitivnog ozračja u kojemu se radnici osjećaju slobodno podijeliti svoje iskustvo i znanje s ciljem pružanja visokokvalitetnih proizvoda i usluga.

Okvir za primjenu koncepta sveukupnog upravljanja kvalitetom u turizmu i ugostiteljstvu čine:⁵⁷

1. orijentacija prema vrijednosti
2. orijentacija prema gostu
3. orijentacija prema zaposlenom osoblju
4. optimalizacija pojedinih procesa i sustava u cjelini
5. kontrola kvalitete.

Među međunarodno priznatim nagradama kojima je zajednički nazivnik „TQM“ nalaze se sljedeće nagrade:

- 1. Nacionalna nagrada „Malcom Baldrige“** – Američka nagrada, nazvana po tragičnom preminulom ministru za financije, koja se dodjeljuje prema detaljno razrađenom Baldrigevu nacionalnom programu kvalitete. Ritz Carlton prvi je hotelski brend koji se može pohvaliti ovom nagradom, a prestižnu nagradu osvojio je čak dvaput (1992. i 2000.). Važnost ove nagrade za američko gospodarstvo iščitava se iz podatka da se godišnje u tvrtke ulaže više od 100 milijuna dolara radi provedbe koncepta prema MNQA-u (*Malcolm Baldrige National Quality Award*) modelu.
- 2. Europska nagrada za kvalitetu** – osnovni smisao ove nagrade upravo je poticanje razvoja upravljanja potpunom kvalitetom. Primarni elementi Europske nagrade za kvalitetu jesu politika, organizacija i menadžment, edukacija i razumijevanje, prikupljanje, razumijevanje i primjena informacija o kvaliteti, analiza i standardizacija.⁵⁸ Osnovni cilj ove nagrade jest zadovoljstvo ljudi, kupaca, utjecaj na društvo i poslovni rezultat.
- 3. Demingova nagrada** – nagrada koja je označila početak primjene TQM-a u Japanu. W. E. Deming jedan je od najvećih stručnjaka kontrole kvalitete koji je svojim istraživanjem i zaključcima iznesenima na predavanjima oduševio Japance, nakon čega je i uslijedila dodjela nagrade u Japanu. Da bi se poduzeća mogla prijaviti za nagradu, najprije s članovima odbora za dodjelu Demingove nagrade moraju provesti tzv. TQM dijagnozu.⁵⁹ Kriteriji koji se primjenjuju pri ocjenjivanju za dodjelu nagrade prikazani su u sljedećoj tablici 3.1.

57 Galičić, V., Ivanović, S.: op. cit., str. 153.

58 Vuković A., et al.: *Osnovni pristupi potpunom upravljanju kvalitetom i temeljni koncepti izvrsnosti*, Engineering Review, Vol. 27, br. 2, 2007., str. 78.

59 Poropat, D.: *„Poslovna izvrsnost hotela u ICT (Information and Communications Technologies) okruženju“*, doktorski rad, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2013., str. 48.

Tablica 3.1. Kriteriji za dodjeljivanje Demingove nagrade

Rbr.	Kriterij	Bodovi
1.	Politika upravljanja i njezina primjena s obzirom na upravljanje kvalitetom	20
a)	Jasno definiranje politike upravljanja osigurava da su ciljevi i strategije usmjereni na kvalitetu i kupce	10
b)	Politike upravljanja provode se u cijelom poduzeću na jedinstven način	10
2.	Razvoj novih proizvoda i/ili inovacije radnih procesa	20
a)	Poduzeće aktivno razvija nove proizvode (uključujući usluge) i/ili inovira radne procese	10
b)	Novi proizvodi ispunjavaju zahtjeve kupaca	10
3.	Održavanje i poboljšanje proizvodnih karakteristika	20
a)	Upravljanje dnevnim aktivnostima – zahvaljujući standardizaciji i izobrazbi, rijetko se javljaju problemi u svakodnevnom obavljanju posla.	10
b)	Neprestano (kontinuirano) poboljšanje – poduzeće poboljšava kvalitetu i druge aspekte svojeg poslovanja na planiranoj i kontinuiranoj osnovi. Smanjuje se broj pogrešaka i pritužbi kupaca. Zadovoljstvo kupaca raste.	10
4.	Uspostava sustava za upravljanjem kvalitetom, isporukom, troškovima, sigurnošću, okolišem itd.	10
	Poduzeće je uspostavilo navedene sustave i učinkovito ih primjenjuje.	
	Prikupljanje i analiza informacija o kvaliteti i upotrebi informacijskih tehnologija	15
	Poduzeće organizirano prikuplja informacije o kvaliteti s tržišta i unutar poduzeća te ih učinkovito upotrebljava s pomoću informatičke tehnologije.	
5.	Razvoj ljudskih resursa	15
	Poduzeće planski educira i razvija svoje ljudske resurse, što rezultira poboljšanjem proizvoda i proizvodnih procesa	

Prema: Poropat, D.: Poslovna izvrsnost hotela u ICT (Information and Communications Technologies) okruženju, doktorski rad, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2013., str. 48.

Iako se Demingova nagrada temeljila na proizvodnim djelatnostima, mnoge organizacije koje su se prijavile za tu nagradu stekle su pozitivno iskustvo, što se kasnije kroz pozitivne kritike proširilo i na druge djelatnosti.

Uslužne djelatnosti ne mogu definirati jednake standarde koji osiguravaju kvalitetu usluga kao i proizvodne. Uslužne djelatnosti mogu osigurati uvjete, ali ne mogu provoditi jednaku kontrolu kvalitete i jamčiti kvalitetu za gosta kao što se to može učiniti u ostalim djelatnostima. Najveći problemi u implementaciji koncepta TQM-a u uslužnim djelatnostima upravo su se pojavili u području određivanja mjernih instrumenata koji osiguravaju kvantificiranje podataka i metoda za unapređenje procesa.

Prilagodba konceptata TQM-a tijekom godina u uslužnim djelatnostima dala je određene rezultate u kontekstu shvaćanja vrijednosti informacija u vremenu. Klasični anketni upitnici ne mogu više dati zadovoljavajuće odgovore u vremenskom okviru koji je potreban da se reagira na određene reakcije gostiju, ne samo zbog male stope povrata informacije, već i zbog prolaznosti usluge te nemogućnosti ispravljanja greške u trenutku kada gostu to najviše treba. Stoga, da bi se ažurnije pratile povratne informacije gosta, potrebna je pomoć tehnologije kroz razvijene CRM sustave te pomoć radnika koji su voljni i slobodni unijeti informacije s vrijednošću u vremenu i kvaliteti.

3.3. Očekivanje i percipiranje kvalitete

Varijabla očekivanje kao temelj za procjenu subjektivne kvalitete najviše ovisi o imidžu poslovnog subjekta, usmenoj predaji prijatelja ili rodbine, cijeni te promotivnim aktivnostima. Hotel koji ima pet zvjezdica mora dobro procijeniti svoje mogućnosti dugoročnog očuvanja kvalitete usluge u svrhu zadovoljstva gosta. Naime, gosti koji odaberu hotel s pet zvjezdica posebnu pozornost obraćaju na kvalitetu usluge jer je upravo ona razlog plaćanja razlike u cijeni između usluge s pet, a ne s četiri ili tri zvjezdice. Kvaliteta usluge ne smije se razlikovati od kvalitete proizvoda, kao što bi i kvaliteta ostalih usluga u destinaciji također trebala biti otprilike na razini hotela.

Input „očekivanje” istodobno znači i *output*, a nastaje na temelju prošlog boravka u ugostiteljskom objektu, slušanja svojih prijatelja (WOM), slušanja komentara na društvenim mrežama (e-WOM) te ostalih načina informiranja prije dolaska.⁶⁰

Gosti očekuju i percipiraju sljedeće vrste kvalitete:

- 1. Tehničku kvalitetu** – materijalna kvaliteta koja predstavlja osnovu za ostvarivanje usluga. Prostor, tehnika (hotelska soba, lobi hotela, telefon, fen i dr.).
- 2. Funkcionalnu kvalitetu** – proces isporuke usluge od prvog kontakta s hotelom (direktnog ili indirektnog).
- 3. Emocionalnu kvalitetu** – osjećaj gosta u hotelu, odnos povjerenja s hotelom. Predstavlja dodatnu vrstu kvalitete koju gost nesvjesno očekuje i teško je procjenjuje, ali je zasigurno osjeća.

Percipirana kvaliteta odražava razliku između očekivanja i pružene usluge. Ugostiteljski je proizvod složen i predstavlja funkciju svih materijalnih i nematerijalnih usluga, a način kako gost percipira njihovu kvalitetu ovisi o svakom pojedinačnom segmentu u odnosu na njihovu cijenu. Drugim

60 Laškarin, M.: *Menadžment zadovoljstva gosta u hotelijerstvu primjenom programa loyalty*, doktorski rad, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2015., str. 224.

riječima, gost percipiranu uslugu uvijek uspoređuje s cijenom u većoj ili manjoj mjeri (ovisno o zadovoljstvu). Varijacija različitih usluga u hotelu može pridonijeti privlačenju gostiju. Naime, važno je imati na umu kvalitetu svake pojedinačne stavke koja može pridonijeti podizanju razine kvalitete ukupne usluge, uzimajući u obzir njezinu cijenu. Cijena tu predstavlja važan segment koji u većini slučajeva ima ulogu **vage**. Zato je važno ostvariti ravnotežu između raznovrsnih usluga, tražene kvalitete i cijene. Proporcionalno povećanju dopunskih usluga proporcionalno se povećava i rizik kvalitetno pružene usluge u skladu s očekivanjem gosta.

U nastavku je prikazana formula koja prikazuje takav način determiniranja kvalitete za svakog pojedinoga gosta, a kojom se može doći do prosječne ocjene isporučene, odnosno percipirane usluge:⁶¹

$$Q = \frac{\emptyset(Lo+Op+Ko+Am+Du+Pu+Go)}{C}$$

Pri čemu je:

Q = kvaliteta

Lo = lokacija (more, grad, planina...)

Op = oprema (kupaonica, TV, bazen...)

Ko = komfor (toplina, mir, čistoća, udobnost kreveta...)

Am = ambijent (oprema, uređaji, glazba...)

Du = dopunske usluge (parking, concierge, room service...)

Pu = pravovremenost usluživanja

Go = gostoljubivost

C = cijena

Ovakvom formulom moguće je razlučiti elemente hotelskog proizvoda u odnosu na element cijene. Svakom elementu hotelskog proizvoda moguće je dodijeliti bodove:

a) pojedinačnih elemenata kvalitete:

3 = kvaliteta veća od očekivane

2 = očekivana kvaliteta

1 = kvaliteta manja od očekivane

⁶¹ Abbott, P., Lewry S.: Front Office, procedures, social skills, yield and management, second edition, Linacre House, Jordan Hill, Oxford, 1999., str. 78.

b) cijene:

3 = platio/la sam više od dobivene vrijednosti

2 = dobio/la sam vrijednost za novac

1 = platio/la sam manje od dobivene vrijednosti

Primjerice, ako je gost boravio u hotelu X i percipirano ocijenio s:

Lo = 2, Op = 2, Ko = 2, Am = 3, Du = 3, Pu = 2, Go = 3

C = 1,

iz čega slijedi:

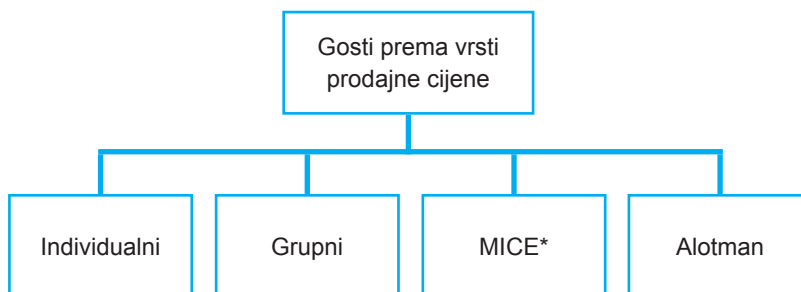
$$Q = \frac{17/7}{C} = 2,4$$

Gosti očekuju da percipirana vrijednost usluge nadilazi ili da barem bude jednaka percipiranoj cijeni. Što je cijena manja (brojnik), veći je prosjek percipirane vrijednosti, i obrnutno. Drugim riječima, odnos cijene i percipirane vrijednosti obrnuto je razmjernan.

Percepcija gosta o odnosu dobivenog i uloženog često varira ovisno o različitim kanalima prodaje gostiju. Praksa je pokazala da gosti koji su došli različitim kanalima prodaje mogu osjetiti različitu kvalitetu usluge. Ako se uzme u obzir da je cijena usluge brojnik s kojim se valorizira dobiveno, tada postoji opravdanje da stvarne razlike zaista postoje, iako ih gost u pravilu ne bi trebao osjetiti.

Postoje četiri osnovne vrste gostiju prema visini cijene koju plaćaju (shema 3.1.):

Shema 3.1. Vrste gostiju prema visini cijene koju plaćaju



*M-meetings, I-Incentives, C-Conferences, E- Exhibitions

1. Individualni gost plaća najvišu cijenu usluga pa su i očekivanja individualnog gosta veća od drugih gostiju. Cijene usluge noćenja u odnosu na standardnu cijenu variraju ovisno o popunjenosti hotela pa za jednaku kvalitetu usluge dva individualna gosta mogu platiti različitu cijenu jer je jedan rezervirao u uvjetima niske potražnje (niža cijena), a drugi u uvjetima visoke potražnje (viša cijena), što za neke goste može biti izvor nezadovoljstva ako saznaju za to.

Individualni kanal prodaje jedan je od najzastupljenijih kanala prodaje upravo zbog informacijsko-komunikacijske tehnologije te je, zahvaljujući primjeni interneta, imao osjetno najprogresivniji rast u Hrvatskoj.⁶² U odnosu na grupne goste, ovi gosti uživaju najveću pozornost hotelijera pa se *loyalty* programi često usmjeravaju samo na individualne goste dok se grupne goste zanemaruje.

Potencijalni problem za hotelijera kod ovakve vrste gostiju koji rezerviraju *online* jest „*No show*“, tj. gosti koji rezerviraju usluge, ali se ne pojave. Neovisno o tome je li nedolazak opravdan ili neopravdan, za hotelijera je to gubitak zarade. Vrlo je često obostrano nezadovoljstvo prouzročeno sukobom interesa, pri čemu gost smatra da ne treba nadoknaditi trošak hotelu jer nije niti boravio, dok hotelijer s druge strane smatra da mora „nadoknaditi“ izgublenu zaradu. Razlog za brigu javlja se kada hotelijer mora naplatiti uslugu putem kreditne kartice u skladu s politikom hotela, što direktno utječe na nezadovoljstvo gosta koji vrlo vjerojatno više neće doći u taj hotel. U tom slučaju vrlo je važno razgovarati s gostom, shvatiti razloge nedolaska i, ako se radi o gostu koji je već boravio u hotelu, pokušati oprostiti takvu grešku.

S razvojem novog kanala prodaje, „*grupnih popusta*“, javljaju se tzv. individualni gosti koji plaćaju najnižu cijenu prilagođavajući se uvjetima hotelijera (u terminima kada to hotelijerima odgovora). Česta je *win-win* situacija, no gosti koji dolaze putem grupnih popusta većinom su neloyalni gosti koji prate popuste i shodno tome isprobavaju nove usluge.

2. Grupni gost – plaća cijenu koja je viša od alotmanske cijene, ali je niža od individualne. Hotelijeri će se složiti da najmanju pozornost posvećuju grupnom gostu jer je dio grupe koju vodi turistički vodič pa hotelijeri često nemaju saznanja o individualnim potrebama i željama gostiju u grupi.

Nezaslužena odsutnost alata za upravljanje odnosima s grupnim gostima povećava šanse za neloyalnošću ovog segmenta. Iako je dio grupe, gost nema grupna očekivanja od hotela već individualna. Potrebe i želje grupnoga gosta treba uvrstiti u svaki CRM (*Customer Relations-*

62 Prema: Šimunić, M.: Sinkronizacija hotelskih rezervacijskih procesa kroz menadžment upravljanja cijenama i prihodima uporabom informacijsko-komunikacijske tehnologije, doktorska disertacija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2017., str. 47.

hip Management) program kao i ostale segmente. Grupni gost jednog dana može biti individualni gost, kao što grupni gost može biti lojalan grupni gost. U slučaju neprepoznavanja pri budućim susretima gost koji je već nekoliko puta bio u hotelu kao dio grupe može postati vrlo nezadovoljan odnosom hotela.

3. Alotman – gost koji hotelu plaća najnižu cijenu jer dolazi putem putničke agencije kao dio paketa aranžmana. Alotman gost može biti individualni ili dio grupe. Za razliku od ostalih skupina gostiju, ova je vrsta gostiju vrlo bezbrižna u pogledu kvalitete usluge jer kvalitetu usluge jamči agencija. Ako dođe do odstupanja u kvaliteti, gost može tražiti određeni povrat novca u skladu sa sklopljenim ugovorom.

4. MICE (Meetings, incentives, conferencing, exhibitions) – cijena za djelatnike velikih poslovnih korporacija, poslovnih partnera koji redovito odsjedaju u hotelu uobičajeno je 10 % do 20 % niža od pune cijene.⁶³

S obzirom na čest dolazak, ova skupina gostiju ima predispoziciju za uspješno upravljanje odnosima. Prema istraživanju Googlea, 65 % poslovnih gostiju pripada hotelskom *loyalty* programu.⁶⁴

Radno intenzivna djelatnost poput ugostiteljstva kvalitetu usluge stavlja u odnos s brojnim drugim faktorima koji se nalaze u jednom ugostiteljskom objektu, pa čak i izvan ugostiteljskog objekta. Tako je u sklopu ukupnog doživljaja usluge važno istaknuti međusobnu ovisnost i povezanost svakog trenutka istine, promatrajući ih kao neizostavne dijelove jedne cjeline (ukupni doživljaj).

Na jednom se putovanju u destinaciju tako može izdvojiti nekoliko vrsta usluga koje gost konzumira i koje zajedno čine ukupni doživljaj. Put se može sastojati od:

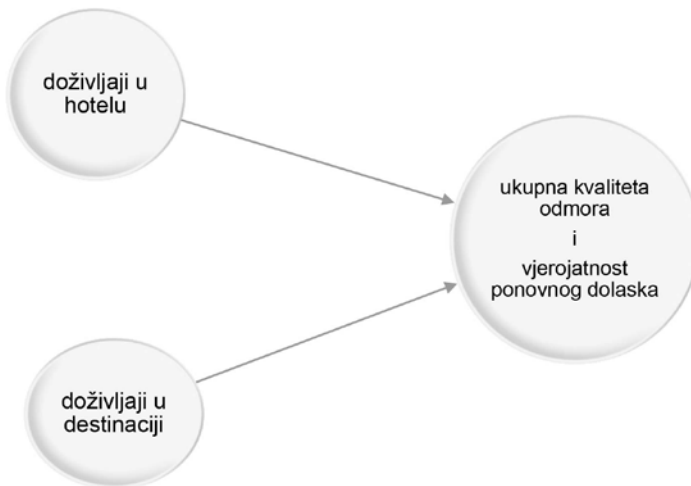
- avionskog leta
- iznajmljivanja automobila
- boravka u hotelu
- večere u restoranima
- kupnje suvenira i sl.

Svaki od ovih elemenata mora zadovoljiti očekivanja gostiju kako bi ukupni doživljaj bio ocijenjen kao kvalitetan. Odnos među različitim aktera u turizmu i ugostiteljstvu može se opisati kao simbiotski i uzajamno ovisan (slika 3.2.).

63 Galičić, V.: *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2017., str. 92, 93.

64 www.e-marketingassociates.com (14. 11. 2017.)

Slika 3.2. Povezanost pružatelja usluge u destinaciji



U želji za dokazivanjem kvalitete proizvoda i usluga te odgovornosti u svojem poslu, poslovni subjekti često u svoje promotivne aktivnosti uključuju različite garancije na svoje proizvode i usluge. *Garancija* u tom kontekstu predstavlja pisanu ugovornu obvezu jedne ugovorne strane prema drugoj o tome da će snositi rizik nekog posla, odnosno nadoknaditi štetu.

Prema Zakonu o zaštiti potrošača jamstvo za ispravnost prodane stvari predstavlja svaku obvezu trgovca ili proizvođača koju, osim odgovornosti za materijalne nedosatke stvari a temeljem koje su dužni izvršiti povrat plaćenog ili zamijeniti, popraviti odnosno servisirati robu ako roba ne odgovara specifikacijama ili zahtjevima postavljenima u ispravi o jamstvu, odnosno u oglašavanju dostupnom prije ili u vrijeme sklapanja ugovora.⁶⁵

Već je u prvoj rečenici vidljivo da se jamstvo kao takvo ne odnosi na usluge u turizmu i ugostiteljstvu. U slučaju kada gosti ne dolaze posredstvom turističkih agencija, gostima se nudi samo jamstvo zaštite osobnih podataka sukladno Zakonu o zaštiti osobnih podataka, dok se jamstvo za pružene usluge u pravilu ne prakticira.

U proizvodnim djelatnostima normalno je za očekivati određenu garanciju (pri kupnji gotovo svih proizvoda). Iako je garancija jedan od ključnih elemenata promotivnih aktivnosti, ona se u turizmu i ugostiteljstvu rijetko ili gotovo nikada ne upotrebljava proaktivno, kao faktor sigurnosti i povećanja zadovoljstva. Garancija na kvalitetu usluge u ugostiteljstvu (ako postoji) često je na posljednjem mjestu i istaknuta je u slučaju nužde kao reakcija u slučaju eventualnog nezadovoljstva. Garancija kvalitete rijetko se promatra kao mogućnost privlačenja pozornosti te smanjivanja rizika između percipirane i doživljene kvalitete. Glavna namjera garancije u ugostiteljstvu predstavlja odgovor na žalbu ili nezadovoljstvo gostiju, a

65 Narodne novine br. 41/2014

u znatno manjoj mjeri poticanje interesa i prodaje usluga potencijalnim gostima. No ako je stvaranje povjerenja jedan od glavnih ciljeva kojemu se teži pri stvaranju odnosa s gostima, onda se i od ugostiteljskog objekta očekuje pružanje povjerenja i preuzimanje odgovornosti – odnosno, očekuje se da garanciju na kvalitetu usluge slobodno mogu primjenjivati kao dio promotivnih aktivnosti i da gosti neće iskorištavati tu garanciju.

3.4. Kvaliteta usluge kao antecedent zadovoljstva gosta i lojalnosti

Istovremenost proizvodnje i prodaje kao jedna od temeljnih karakteristika usluga istovremeno naglašava *važnost* ljudske komponente te *težinu* osiguravanja konstantne kvalitete za gosta. Cilj proizvođača materijalnih dobara pri upravljanju kvalitetom jest usmjerenost na ostvarenje proizvodnje s nula grešaka (*Zero defect*). No ugostiteljstvo, kao splet različitih događaja, ne može težiti takvu cilju, već cilju koji se zove – nula izgubljenih gostiju (*Zero guest lost*). Kvalitetu u ugostiteljstvu nemoguće je izmjeriti brojem grešaka koji se dogodi u trenutku isporuke usluge. Takva kvaliteta usluživanja treba ostati na povjerenju između radnika i menadžera.

U krugu menadžera koji su usmjereni na upravljanje kvalitetom može se zamijetiti populističko mišljenje izraženo izjavom „*Ono što se ne može izmjeriti ne može se unaprijediti*“. Usluga uključuje splet različitih aktera u realnom vremenu i kao takva ne može se promatrati kroz fizičke ili financijske pokazatelje poslovanja. Financijski izvještaji (prihod od prodaje, troškovi, profit) danas predstavljaju jedan od najčešćih oblika povratnih informacija koji primjenjuju menadžeri za kontrolu operacija. Naime, do trenutka kada *top level* menadžeri shvate da neki od odjela posluju ispod očekivanog, odnosno da ostvaruju gubitak, mnogi su gosti već izgubljeni. Izvještaji o poslovanju samo upućuju na to da nešto nije uredu, ali ne ukazuju gdje i kada te zašto je problem nastao.

Uslužne djelatnosti trebaju ažurniji način izvješćivanja o kvaliteti usluge i zadovoljstvu gostiju, što znači kombinaciju inovativnih tehnoloških programa prikupljanja mišljenja gostiju i motivirane radnike da redovno unose promjene.

Mjeriti kvalitetu usluge znači usmjeriti se na tržište i utvrditi razinu zadovoljstva gostiju te postotak lojalnih gostiju. Tada unapređivanje kvalitete usluge isključivo ovisi o:

- *osviještenosti ugostiteljskog objekta o razini zadovoljstva uslugama te*
- *poznavanju potreba i želja stalnih gostiju.*

Bivši menadžer društva Procter & Gamble, a kasnije i izvršni direktor u Holiday Innu, na temelju svojeg iskustva u proizvodnim i uslužnim djelatnostima izjavio je sljedeće:⁶⁶

66 Prema: Angelo, R. M., Vladimir, A. N.: *Hospitality Today; An Introduction*,

„U Holiday Innu ne može se kontrolirati kvaliteta proizvoda kao u društvu Procter & Gamble na proizvodnoj liniji. Kada kupac kupi proizvod, on može biti 99 % siguran u to da će dobiti proizvod kakav je očekivao. No u Holiday Innu, kada gost kupi uslugu noćenja, on je u puno manjoj mjeri siguran da će dobiti uslugu kakvu je očekivao, npr. dobar san bez ikakvih ometanja od drugih gostiju ili dovoljno udoban krevet da se može naspavati.”

Odnos između kvalitete usluga i varijabli kao što su povrat ulaganja, troškovi, produktivnost, rast prodaje, cijene, zadovoljstvo gosta i lojalnost već su dugi niz godina predmet istraživanja, posebice u tercijarnim djelatnostima. Istraživanja na temu kvalitete i vrijednosti za gosta započinju gotovo istodobno kada se i marketing okreće željama gostiju umjesto preferencijama proizvoda. U lancu koji pretpostavlja da je zadovoljstvo prethodnik lojalnosti kvaliteta usluge prepoznata je kao posrednik, odnosno važan konstrukt u osiguravanju zadovoljstva gosta. Uz kvalitetu usluge, ističe se i vrijednost za gosta, što također valja uključiti u spomenuti lanac. Vrijednost za gosta čisto je subjektivna varijabla koja se temelji na percepciji kvalitete dobivene usluge.

Postojanje povezanosti između kvalitete i zadovoljstva dokazuju istraživanja brojnih autora, a neki od važnijih rezultata jesu:

- Rowley J.: *percipirana kvaliteta usluge element je zadovoljstva klijenata*.⁶⁷
- Zeithaml, V. i Bitner, M. J.: *Kvaliteta je oblik stava povezanog sa zadovoljstvom, ali ne istovjetnog zadovoljstvu*.⁶⁸
- Caruana, A.: *Uslužna kvaliteta indirektno utječe na lojalnost gostiju kroz njihovo zadovoljstvo*.⁶⁹

Proučavanje utjecaja kvalitete na zadovoljstvo gostiju započelo je krajem 1980-ih godina, a osnovna mu je svrha razumijevanje svih elemenata koji utječu na zadovoljstvo korisnika jer se zadovoljstvo pokazalo važnim faktorom uspješnosti uslužnih organizacija. U tu su se svrhu počeli upotrebljavati modeli indeksa zadovoljstva koji stavljaju u odnos antecedente i konsekvente zadovoljstva korisnika, prikazujući što je organizacija učinila za korisnike i kako korisnici mogu utjecati na poslovanje. U nastavku slijedi prikaz *Europskog indeksa zadovoljstva korisnika* (ECSI) koji u pret-

American Hotel & Lodging Educational Institute, 2011., str. 9.

67 Rowley, J., "Quality measurement in the public sector: Some perspectives from the service quality literature", *Total Quality Measurement*, Vol. 9, br. 2/3, 1988., str. 334

68 Zeithaml, V., Bitner, M. J., *Services Marketing: intergrating customer focus across the firm*, 3rd edition, McGraw-Hill, 2003., str. 85.

69 Caruana, A.: *Service Loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customers satisfaction*, *European Journal of Marketing*, Vol. 36, br. 7/8, 2002., str. 821.

hodnice zadovoljstva uključuje (slika 3.3):

- percipirani imidž
- očekivanja
- percipiranu kvalitetu *hardware*
- percipiranu kvalitetu *humanware*

Slika 3.3. Model Europskog indeksa zadovoljstva gostiju



Izvor: Kristensen, K., Martensen, A., Gronholdt, L.: Customer satisfaction measurement at Post Denmark: Results of application of the European Customer Satisfaction Index Methodology, *Total Quality Management*, Vol. 11, br. 7, 2000., str. 1008.

Općenitost ovakva modela čini ga mogućim za prilagođavanje u skladu s potrebama različitih djelatnosti. Varijable koje se nalaze unutar ovakva modela mogu se nadopunjavati kako bi što bolje obuhvatile karakteristike i specifičnosti djelatnosti. Tako, primjerice, varijabla očekivanja može obuhvatiti pitanja koja uključuju i očekivanja vezana za odnos s gostom i ostala važna pitanja koja se tiču odnosa s gostom u ugostiteljstvu. Primjenom istog modela u različitim djelatnostima dolazi se do saznanja koji su od navedenih konstrukta značajni za utjecaj na zadovoljstvo gosta. Tako, primjerice, u bankarstvu ili trgovini na malo značajan utjecaj na zadovoljstvo klijenata ima percipirana kvaliteta odnosa s klijentima⁷⁰, dok je u poštanskom prometu najvažnija prethodnica zadovoljstva imidž.⁷¹ Neovisno o tome koje dimenzije ulaze u konstrukt „vrijednosti“, percipirana vrijednost usluge predstavlja poveznicu između kvalitete usluge i zadovoljstva gosta.⁷² Osim na navedeni način, model se može i proširiti uključivanjem

70 Martensen, A., Gronholdt, L., Kristensen, K.: The drivers of customer satisfaction and loyalty: cross industry findings from Denmark, *Total Quality Management*, Vol. 11, br. 4, 5 i 6, 2000., str. 548.

71 Kristensen, K., Martensen, A., Gronholdt, L.: Customer satisfaction measurement at Post Denmark: Results of application of the European Customer Satisfaction Index Methodology, *Total Quality Management*, Vol. 11, br. 7, 2000., str. 1010.

72 Soutar, G. N.: Service Quality, Customer Satisfaction, and Value: An Exami-

cijene kao važne determinante pri procjeni vrijednosti usluge.

Model koji uključuje i cijenu izrađen je prema prvom istraživačkom modelu te istodobno valorizira kvalitetu usluge, percipiranu vrijednost, namjeru ponovnog dolaska (lojalnost ponašanjem) i lojalnost ponašanjem u ugostiteljstvu. Njime se dokazalo da percipirana vrijednost predstavlja antecedent zadovoljstva gosta i lojalnosti ponašanjem te ima indirektan utjecaj na lojalnost stavom (*Word of Mouth*).⁷³

Prije nego što gost dođe u hotel, on je upoznat s cijenama, odnosno kupuje proizvod po postojećoj cijeni. Nakon što je kupio hotelski proizvod, gost dolazi u destinaciju, konzumira kupljeni proizvod i stvara određenu percepciju o cijeni i kvaliteti proizvoda. Drugim riječima, uspoređuje dobiveno s očekivanjima te istodobno procjenjuje vrijednost za novac. Ako gost pozitivno percipira vrijednost, on je zadovoljan te se stvaraju realne pretpostavke za ostvarivanjem lojalnih gostiju (lojalnost ponašanjem i lojalnost stavom). Također je važno istaknuti da na temelju procijenjene vrijednosti doživljene usluge gost može biti zadovoljan, nezadovoljan ili oduševljen.

Promjene koje su nastale nakon zadovoljstva nazivaju se **posljedice** zadovoljstva gosta, a sagledavaju se u **ponašanju** (vjernost ponašanjem) ili u **stavu** (vjernost stavom). Usmjeravanjem cjelokupne politike te organizacijske kulture hotela na oduševljenje gosta i njegova povjerenja u hotel osigurava se veća vjerojatnost da će ti gosti postati lojalni.

3.5. Ambijent i atmosfera ugostiteljskog objekta

Dosadašnja istraživanja i svakodnevna praksa ukazuju na značajnu povezanost osjećaja gosta u ugostiteljskom objektu s njegovim pozitivnim ili negativnim ponašanjem. Kada su gosti raspoloženi, njihovi će se pozitivni osjećaji prenijeti na cjelokupan doživljaj i na sve što vide i rade. Takvo raspoloženje čini ih sretnijima i bolje pripremljenima za nepoznate situacije u kojima se nalaze i u kojima će se naći. Usto, oraspoloženost gosta vodi većoj potrošnji, pozitivnijim doživljajima. Obrnuto, kada su gosti nerasploženi, postoji veća vjerojatnost da će pronaći probleme, da će se više žaliti i svakako da će manje potrošiti.

Na temelju navedenoga postavljaju se pitanja:

- tko ili što stvara raspoloženje?
- kako stvoriti pozitivno raspoloženje, osjećaj pripadnosti i osjećaj povjerenja? te
- kakvo je raspoloženje najprimjerenije za ugostiteljski objekt?

nation of Their Relationships, str. 97. u Kandampully J., et al.: *Service Quality Management in Hospitality and Leisure*, The Haworth Press, Inc., New York.

73 Oh, H.: *Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective*, Hospitality management, Vol. 18., 1999., str. 77.

Pojam **atmosfera** (grč. „*atmos, sfaira*“ – *kugla*) upućuje na okolinu koja stvara ili potiče kupčevu sklonost prema potrošnji proizvoda ili usluge. Atmosfera može biti ugodna i neugodna. U kontekstu turističke terminologije, uvijek se misli samo na ugodnu atmosferu. Riječju atmosfera želi se naglasiti da će sudionik ostvariti ugodan emocionalni doživljaj boravkom u određenom mjestu, u društvu s određenim osobama, za vrijeme upotrebe određene usluge, zabave i sl.

Uslužnu atmosferu kolektivno stvaraju zaposleni u interakciji s gostima na tzv. mjestima susreta s gostom. Svaki dolazak gosta u hotel promatra se kao splet okolnosti u kojima radnici imaju značajnu ulogu u prijenosu svojih osjećaja na goste. Ljudi iz prakse laički će se izraziti da se atmosfera u ugostiteljskom objektu stvara srcem, dušom i osjećajima za gosta. Ugostiteljski objekti moraju biti svjesni svakog mjesta susreta s gostom jer su to susreti koji kontinuirano osiguravaju uslužnu atmosferu, stvaraju veću vrijednost za gosta i, u konačnici, o tim mjestima susreta ovisi ukupno zadovoljstvo gosta i želja za kupnjom dodatnih usluga. Gosti će nagraditi organizacije koje uspiju stvoriti kontinuirani osjećaj željene atmosfere na svakom mjestu susreta s gostom jer će gosti željeti ponovno iskusiti taj doživljaj.

Riječ *atmosfera* ima dva značenja:

- a. pravo (zemljopisno) značenje, i
- b. preneseno značenje.

Pojam atmosfera u zemljopisu znači zračni plašt koji obavija Zemlju. U prenesenu značenju, atmosfera znači okolinu, prilike, raspoloženje pa se zato govori o radnoj, hotelskoj atmosferi, o atmosferi u restoranu, baru, kavani i slično. Ljudska atmosfera, odnos među ljudima, utječe na ono što ljudi rade u toj atmosferi. Tamo gdje su odnosi među ljudima sređeni, skladni, gdje vlada odgovarajuća atmosfera, posao je uspješniji. Zaposleni u turizmu i ugostiteljstvu stalno moraju biti spremni na aktivan odnos prema okolini u kojoj izvršavaju poslove i radne zadatke te ih treba podsjećati na činjenicu da u svojem okruženju imaju ljude-goste koji trebaju prirodne nastupe, kulturno ponašanje, a ne ceremonijal, formalistički bonton i servilno držanje. Riječ je o zadovoljenju gosta iz humanog kuta gledanja.

Za razliku od atmosfere, ambijent se ograničava na dio fizičkog prostora ili na pojavu koja nastaje spajanjem različitih faktora. **Ambijent** (lat. „*ambire*“ – obilaziti, opkoljavati) označava sredinu, okolinu, društvo u kojem netko živi i radi. **Ambijent ugostiteljskog objekta** predstavlja statičan prostor objekta, sa zidovima koji ga omeđuju. To je prostor sa svim svojim fizičkim osobinama, visinom, širinom, dužinom, zidovima i vrstama materijala od kojega su učinjeni kao i raznovrsni predmeti i njihov dizajn, kombinacija boja, oblik, jačina i boja svjetla, temperature zraka u prostoriji. Ambijent može biti elegantan, rustikalan, topao, hladan, ugodan, neugodan, irealan. Što je objekt više kategorije i što su usluge u njemu skuplje, to ambijent treba biti ugodniji, bliži luksuznijem.

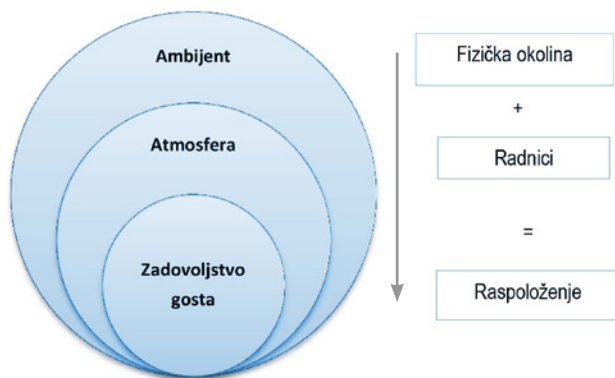
U stručnoj se literaturi ambijent najčešće spominje u kontekstu njegova utjecaja na ponašanje potrošača općenito, ali i posebno korisnika hotelskih usluga, pri čemu je jasno prikazano da ambijent predstavlja najvažniju pretpostavku zadovoljstva gosta hotela. Ambijent je sagledavan i kroz elemente fizičkog prostora, što se odnosi na dizajn i dekor, koji su bili označeni kao nosioci ambijenta. Ako se pojam ambijenta promatra u turističkom smislu, onda on predstavlja varijablu koja stvara internu reakciju individualnoga gosta pa se izbor proizvoda temelji i na racionalnom i na iracionalnom promišljanju.⁷⁴

Pojam ambijent upotrebljava se u svakodnevnom životu, svjesno ili nesvjesno. Kao što je već navedeno, velik broj faktora utječe na ambijent. Oni mogu biti fizički oblici prostora ili pak neopipljivi oblici prostora koji utječu na stvaranje ambijenta kao atmosferskog učinka prostora. Faktori ambijenta mogu se podijeliti na:

1. **faktore okoline** – podloga jednog prostora poput svjetlosti, zvuka, mirisa ili temperatura.
2. **dizajnerske faktore** – funkcionalni i estetski elementi kao što su arhitektura i stil.
3. **turističke faktore** – viđenje uređenosti prostora za potrebe turizma predstavlja svjesnu i plansku aktivnost čiji je cilj ima izbor optimalnog sastava objekata i opreme.

Pri planiranju ambijenta na umu treba imati želju i očekivanja potencijalnih gostiju kako bi im se pružio ugodan boravak jer upravo je to temelj uspješne prodaje. Svaki kutak objekta u koji gosti zalaze treba odisati svojom osebnjuošću i biti zanimljiv. Za postizanje poželjnog ambijenta potrebno je imati ideju, stručne osobe, financijska sredstva i vrijeme. Ambijent je temelj za stvaranje ozračja u nekom prostoru, a ulaskom dinamike života u ambijent nastaje **atmosfera za gosta** (slika 3.4.)

Slika 3.4. Povezanost ambijenta i atmosfere



74 Kwortnik, R. J., Jr.: Clarifying “fuzzy” hospitality-management problems with depth interviews and qualitative analysis, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2003., travanj, str. 117.

Ugodan ambijent ima različito značenje za različite tipove gostiju. Mlađim će gostima više odgovarati restoran ili hotel uređen u jarkim bojama, dok stariji vole pastelne boje i sl. Tematski hoteli prilagođeni potrebama i željama djece odličan su primjer kako ambijent kao fizička okolina predstavlja odličan temelj za kreiranje atmosfere. Respektiranje demografskog aspekta ciljnog tržišta samo je jedan od kriterija na koji je potrebno obratiti pozornost pri kreiranju željene slike ugostiteljskog objekta. Cjelokupnu priču ugostiteljskog objekta pri usluživanju gostiju zaokružuju radnici s jasnim smjernicama izraženima kroz viziju, misiju i ciljeve ugostiteljskog objekta. Dobro osmišljen i dizajniran ambijent u prenesenom bi značenju predstavljao samo jednostavnu sliku bez riječi i tona u čijem se okruženju ne može stvoriti doživljaj za gosta.

Danas se značajan dio novca ulaže u dizajn hotela tako da uređenost bude u skladu s kategorijom i preferencijama svojih ciljnih skupina gostiju. Iako se pri uređivanju prostora velika pozornost pridaje dizajnerskim rješenjima koja oduševljavaju goste, ta rješenja rijetko respektiraju fiziološke potrebe radnika. Primjerice, recepcionari svoje radno mjesto često provode u nepreglednim uvjetima u kojima se ne podržava temeljna funkcija njihova radnog mjesta. Atmosfera i ambijent, osim faktora za zadovoljstvo gostiju, trebaju biti i faktori diferencijacije jer čine identitet nekog ugostiteljskog objekta koji se time razlikuje od svojih konkurenata.

Ponosni zaposleni kreiraju tematsku osobnost hotela, jedinstven osjećaj u kojem se stvarno osjeća određena tema hotela. Stoga se može zaključiti da zaposleni (posebice oni koji su u direktnom odnosu s gostom) sudjeluju u svojevrsnoj predstavi za gosta. Ako se doživljaj za gosta želi stvoriti na svakom mjestu susreta s gostom, odnos s gostom treba promatrati kao predstavu – *performance* – u kojoj su djelatnici glumci koji nastoje zabaviti gosta na način na koji gost želi biti zabavljen.

Upravljanje fizičkom okolinom (ambijentom) ne može biti važnije od upravljanja uslužnom atmosferom koju stvaraju zaposleni. Odgovornost je menadžmenta da definira mjesta susreta i željenu atmosferu te da prenese osjećaj važnosti pojedinačne uloge zaposlenog u timskom stvaranju raspoloženja (ambijenta) za gosta.

Walt Disney predstavlja jednog od pionira u pružanju usluga kojemu su djelatnici i njihov odnos prema gostu na prvome mjestu. Tematski hoteli, parkovi i resorti Walta Disneya usmjereni su na kontinuiranu kvalitetu u pružanju vrhunske usluge. Najveća pozornost usmjerena je na detalje pri pružanju usluge. Tako je, primjerice, razgovor *cast membersa* (djelatnika) s gostima različito reguliran, ovisno o kojem se dobu dana radi. Ujutro je razgovor dinamičniji, potiče se goste na smijeh i igru dok se navečer, kada gosti odlaze ili idu u sobu, razgovor drži na minimumu. To je samo jedan od primjera potpune koncentracije na cjelokupnu priču i doživljaj za gosta.

Važnost izbora tematike hotela leži u potrebi za sinkronizacijom s usluž-

nom atmosferom. Primjerice, ako se radi o ugostiteljskom objektu koji se odlučio za isticanje lokalnih karakteristika kraja u kojemu ugostiteljski objekt radi, tada se i osoblje mora dobro uklopiti u cjelokupnu priču svojim ponašanjem, odjećom, načinom posluživanja i dr.

Postoje brojni primjeri neobičnih restorana i hotela u svijetu koji svojom tematikom privlače svoje segmente (goste), a za potpun doživljaj takve tematike zaslužni su djelatnici i njihovi odnosi s gostom (koji menadžment unaprijed definira). Pitanje posebnosti pitanje je želje za specijalizacijom i jedinstvenim doživljajem koji se želi potaknuti kod gosta. To zahtijeva fokus na osjetila gosta i predanost kontinuiranoj kvaliteti usluge od početka do kraja boravka gosta u ugostiteljskom objektu.

Tablica 3.2. Sedam najneobičnijih restorana u svijetu

	Naziv, lokacija	Koncept
1.	Hajime robot restaurant, Bangkok, Tajland 	Robotski samuraj „konobar“ dostavlja hranu na linearnoj motoriziranoj traci okruženoj stolovima; Zaštićen pleksiglasom; Kada ne dostavlja, pleše i zabavlja goste; Zna nekoliko pristojnih fraza: „dobar tek“, „sretan rođendan“ i dr.; Hrana se naručuje na zaslonu na dodir.
2.	Alcatraz E.R. , Tokio, Japan 	Zatvorska bolnica; Zombi medicinske sestre; Horor predmeti i uređenje; Gosti su zatvoreni u malu ćeliju; Jelovnik se temelji na zatvorskoj, bolničkoj i horor tematici.
3.	Modern toilet , Hong Kong, Japan, Tajvan 	Interijer u potpunosti dizajniran kao WC; Kade su preuređene u stolove; WC školjke umjesto stolica; Posude su dizajnirane u obliku minijaturnih WC školjki;

4.	<p>Pravěk restaurant, Prag, Češka</p> 	<p>Prapovijesni ambijent u kamenu i drvu Unutarnji dizajn jest špilja; Kamen i drvo; Konobari u karakteru špiljskog čovjeka (neartikulirano izražavanje); Jelovnik – većinom pečeno meso</p>
5.	<p>Street Dinner, Ferrara, Italija</p> 	<p>Večera na ulicama Ferrare, Italija; Nasumična lokacija; Stol za dvije osobe; Goste se o lokaciji večere obavještava SMS-om sat vremena prije večere.</p>
6.	<p>Vampire cafe, Tokio, Japan</p> 	<p>Uređen kao vampirska jazbina; Mračan interijer, osvijetljen samo svijećama; Crveni zastori, mrtvački kovčeg, lubanje itd.; Jelovnik na temu krvi; „Istovremeno jeziv i romantičan”.</p>
7.	<p>Nyiotaimori, Tokio, Japan</p> 	<p>Kanibalizam; Jap; Nyiotaimori – „ženski tjelesni tanjur”; Bolnički kirurški stol; Glavno jelo u obliku ljudskog tijela; Za kožu se koristi tijesto, a za krv umak; Unutarnji organi od crvenih sushi pripravaka; Gost sam bira koje dijelove želi konzumirati.</p>

Raspoloženje je svjesno stanje uma na koje ugostiteljski objekti mogu utjecati. Rezultat tog utjecaja jesu sretniji gosti koji će doživljeno zasigurno prepričati svojim prijateljima i rodbini i takvi gosti pokazuju veću vjerojatnost za povratak. Na raspoloženje gosta utječu:

- radnici te
- ambijentalni faktori.

Radnici stvaraju raspoloženje svojim ponašanjem i stavom pa se kaže da je potrebno oraspoložiti svojim raspoloženjem.

Glavni ambijentalni kanali za poticanje raspoloženja jesu **vid, sluh, njuh i dodir** (tablica 3.3.), a čiji se elementi mogu podijeliti na:

- **vizualne elemente:** *boja, svjetlost, veličina i oblik.*
- **slušne elemente** *glasnoća i ton.*
- **mirisne elemente:** *miris i svježina.*
- **taktilne elemente:** *mekoća, glatkoća i temperatura.*

Tablica 3.3. Glavni senzorni kanali za poticanje raspoloženja



Od navedenih elemenata, u ugostiteljstvu se poseban značaj pridodaje sljedećemu:

- **Izbor boje:** Poznato je da tople boje poboljšavaju apetit, a hladne ga smanjuju, što treba imati na umu pri uređenju ugostiteljskog objekta. Boje moraju biti usklađene s konceptom hotela ili restorana. Boje također treba prilagoditi i hrani koja se poslužuje. Svijetle boje smiruju i daju topli ugođaj prostora, dok ga tamne, ako nisu pravilno postavljene, guše i mogu dominirati prostorom.
- **Odabir glazbe:** Glazba mora prikriti buku aktivnosti koje se odvijaju oko gosta, a opet ne smije biti preglasna i dominirati prostorom. Glazba mora biti usklađena s prostorom u kojem se gost nalazi. Glazba u restoranu ima značajan utjecaj na to hoće li se gost vratiti. Jedno istraživanje pokazalo je da:

- 80 % ljudi uživa dok sluša tihu glazbu u restoranu dok večera
- 71 % ljudi osjeća se više romantično kada čuju dobru muziku u pozadini
- 74 % svih njih smatra da s glazbom u pozadini bolje jedu i više uživaju u obroku
- 78 % je reklo da se uz dobru pozadinsku glazbu u restoranu mogu vrlo dobro opustiti.

Izbor i razina glasnoće glazbe trebaju biti prilagođeni vrsti objekta i vremenu.

- *Prilagođena rasvjeta*: rasvjetu je također važno uskladiti s vremenom. U jutarnjim satima potrebna je dobra rasvjeta. U popodnevnim satima rasvjetu treba smanjiti, a u večernjima prigušiti. Neovisno o dobu dana i prostoru, rasvjeta mora biti postavljena tako da se u bilo kojem trenutku jasno vide boje.

Stvarnost zbivanja na planu razvoja ugodne atmosfere i ambijenta u ugostiteljskom objektu da bi moglo doći do ugodnog raspoloženja traži kvalitetne poticaje, pri čemu se ljudski organizam treba što više angažirati. Pod time se podrazumijeva smisao aktiviranja osjećajne i etičke komponente osoblja i gostiju. Svi navedeni elementi moraju se uskladiti s objektom i svi zajedno čine cjelinu doživljaja koja može, ali i ne mora stvoriti zadovoljstvo kod gosta ako je krivo usmjerena. Usto, važna je želja gosta, a ne vlastita želja jer doživljaji ugostitelja ne moraju nužno biti jednaki doživljajima gosta, a ugostiteljstvo je tu za gosta, a ne za vlasnika.

Pravilnik za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta

Vrsta: **HOTEL**

Na zahtjev ugostitelja koji posluje hotelom, Ministarstvo turizma može dodijeliti oznaku kvalitete za vrstu Hotel, kategorije 3, 4 i 5 zvjezdica. Oznaka kvalitete dodjeljuje se hotelu koji na višem stupnju ispunjava uvjete za kvalitetu od obveznih uvjeta za kategoriju.



Uvjeti za dodjelu oznake kvalitete:

1. Hotel mora omogućiti sigurnost, funkcionalnost i udobnost.
2. Hotel mora stalno, za vrijeme rada, ispunjavati uvjete za utvrđenu vrstu i kategoriju.
3. Vanjski izgled hotela, uređenje, oprema i uređaji ne smiju biti dotrajali i oštećeni i moraju biti stalno u ispravnom i funkcionalnom stanju.
4. Okoliš hotela mora biti uređen i održavan.

Oznaka kvalitete može se dodijeliti hotelu ako uprava ugostitelja:

1. donese pisanu izjavu o vlastitom opredjeljenju za razvoj, promicanje i neprekidno poboljšanje kvalitete
2. ispunjava uvjete zaštite okoliša
3. ispunjava uvjete sigurnosti
4. ispunjava uvjete veće od propisanih uvjeta za kategorizaciju hotela
5. ispunjava uvjete kvalitete uređenja i opreme
6. donese priručnik s pisanim kodeksom ponašanja, pravilima, postupcima (procedurama), radnim uputama i ostalom dokumentacijom u skladu sa smještajnim kapacitetom hotela
7. provede anketu o zadovoljstvu osoblja
8. provede anketu o zadovoljstvu gosta
9. ispunjava uvjete suradnje s lokalnom zajednicom.

4. MJERENJE KVALITETE USLUGA I ZADOVOLJSTVA GOSTIJU

“Kvaliteta nikada nije slučajnost, ona znači mudar izbor među mnogim mogućnostima.”

William A. Foster

Zadovoljstvo gosta kao rezultat pozitivne percepcije pružene usluge za hotel ima posebnu važnost prvenstveno jer je to najrelevantnije mjerilo kvalitete koje ugostiteljski objekt može imati. Gost koji nije zadovoljan ima negativan utjecaj na budući poslovni rezultat kroz negativni WOM, nelojalnost stavom i ponašanjem.

Percepcija kvalitete i zadovoljstvo uslugom međusobno su povezani, ali odvojeni konstrukti koji služe za procjenu dobivene usluge. Za razliku od zadovoljstva koje može biti rezultat svakog aspekta organizacije neovisno o tome je li vezano za kvalitetu, percepcija uslužne kvalitete isključivo je vezana za atribute kvalitete.⁷⁵ Na temelju prethodnog poglavlja može se zaključiti da kvaliteta prethodi zadovoljstvu. No postoje istraživanja koja pokazuju da postoji obrnuta veza, i to na način da zadovoljstvo utječe na ocjenu kvalitete kao što ocjena uslužne kvalitete utječe na zadovoljstvo gosta.⁷⁶ Gost koji je zadovoljan prijašnjom i trenutačnom uslugom bit će manje kritičan pri procjeni kvalitete usluge i obrnuto: gost koji nije zadovoljan jednim od elemenata usluge bit će kritičniji u konačnoj valorizaciji kvalitete dobivene usluge.

Usljed brojnih manjkavosti pri mjerenju kvalitete, ugostitelji se udaljavaju u shvaćanju prave vrijednosti za gosta. Važno je razumjeti da je procjena kvalitete isključivo u rukama gostiju, a da bi se moglo ustanoviti koje su potrebne promjene radi poboljšanja kvalitete i zadovoljstva, važno je definirati kontinuirani proces praćenja kvalitete usluge usmjeren na goste.

U uslužnim djelatnostima mogu se izdvojiti manjkavosti pri mjerenju kvalitete usluge:

1. Unaprijed definirani procesi i procedure – pri izradi i upotrebi sustava za mjerenje često se ne znaju odgovori na pitanja: što će se mjeriti, koja je svrha i kako će rezultati biti iskorišteni? Svim djelatnicima u organizaciji mora biti jasna šira slika njihove uloge u mjerenju kvali-

75 O' Neil, M.: Measuring Service Quality and Customer Satisfaction, u Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure, The Haworth Hospitality Press, New York, 2009., str.180. Preuzeto od: Oliver, R. L.: A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, Journal of Marketing Research, 17 (studeni), str. 460-469.

76 McAlexander, J. H. Kaldenberg, D. O., i Koenig, H.: Service Quality Measurement, Journal of Health Care Marketing, 14 (3), str.34–39.

tete. Usto, menadžeri koji motiviraju, jasne smjernice i razumijevanje šireg smisla u mjerenju kvalitete predstavljaju kamen temeljac da bi se unaprijed definirani procesi i procedure mogli dugoročno uspješno provoditi.

- 2. Mjerenje kvalitete na svim mjestima susreta s gostom** – drugi je važan problem to što se kvaliteta usluge ne mjeri uvažavajući vanjske i unutarnje procese u organizaciji kroz sva mjesta susreta s gostom.
- 3. Ažurnost u prikupljanju i upotrebi podataka** – da bi imalo očekivanu korist, mjerenje kvalitete usluge mora služiti kao kontinuirani proces jer će se u protivnome percepcija kvalitete i zadovoljstvo gostiju definirati na temelju zastarjelih podataka. Osim kvalitete podataka, bitna je i kvantiteta: što je veći broj ispitanika, to je veća vjerojatnost da su podatci vjerodostojni.

Postoje dvije osnovne skupine metoda za mjerenje kvalitete usluga u turizmu i ugostiteljstvu:

- 1. Kvalitativne** metode opsežnije su i duže traju. Iako pružaju subjektivniji pogled na kvalitetu usluge, ove metode daju odgovore na pitanja koja u pravilu bolje objašnjavaju uslugu iz perspektive gosta, poput odgovora na pitanje „Zašto?“. To su: *intervjui, fokus-grupe, opservacija*.
- 2. Kvantitativne metode** objektivnije su i mjerodavnije, a pružaju informacije koje su prikupljene upitnicima. Rezultati anketnog istraživanja pogodni su za sljedeće modele kojima se mjeri kvaliteta usluge: SERQUAL, SERVPERF, DINESERV, LODGSERV, LODGQUAL, GROVQUAL.

4.1. Mjerenje kvalitete usluge primjenom metode **SERQUAL**

Kvaliteta usluge i njezina uzročno-posljedična povezanost sa zadovoljstvom gostiju čini je odličnom temom za istraživanje u marketinškoj literaturi. U zadnja tri desetljeća obrađivana je kroz različite načine, a zajedničko im je obilježje pokušaj utvrđivanja mjernih ljestvica koje će najbolje interpretirati atribute kvalitete. Godinama usavršavane metode definiranja kvalitete često su nailazile na prepreke pri pokušaju unificiranja kvalitete za gosta. Različite industrije, heterogenost potražnje, emocionalno stanje ispitanika samo su neke od prepreka koje su sprječavale potpuno razumijevanje kvalitete usluge. Marketinška istraživanja stoga ne unapređuju doživljaj pojedinca, već utvrđuju širu sliku vrijednosti za goste, odnosno ciljne skupine. Iako marketing istraživanja kao takva približavaju ugostiteljski objekt ciljnom tržištu, osoblje koje komunicira s gostima i dalje čini najvjerodostojniji izvor o kvaliteti za gosta.

Kvaliteta usluge za gosta treba se promatrati kroz dvije temeljne dimenzije:

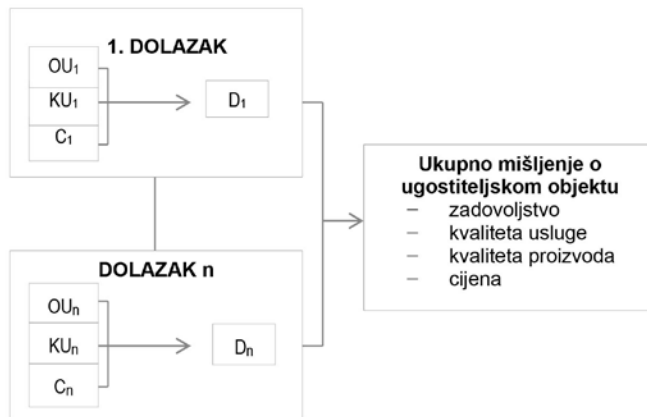
- 1. očekivanje kvalitete** – što gost smatra da treba dobiti u zamjenu za novac. Očekivanje se temelji na prethodnom iskustvu s ugostiteljskim

objektom, mišljenju prijatelja i rodbine (wom, e-wom).

2. percepcija kvalitete – trenutna percepcija koja se ostvaruje u trenucima istine (primjerice, razgovor s osobljem). Kakva će biti ukupna percepcija kvalitete ovisi o očekivanjima, broju dolazaka u ugostiteljski objekt, uslužnom procesu i cijeni. Usto, percepcija kvalitete osnovni je prethodnik zadovoljstva gosta.

Radi shvaćanja cjelokupnog mišljenja o ugostiteljskom objektu, važno je razumjeti da postoje različite razine očekivanja kvalitete usluge. Tako je pri prvom dolasku razina očekivanja znatno niža od drugog, trećeg, n dolazaka, što se različito odražava na ukupno mišljenje o ugostiteljskom objektu (shema 4.1.).

Shema 4.1. Komponente ukupne percepcije o ugostiteljskom objektu



OU- očekivanja od usluge

KU- kvaliteta usluge

C-cijena

Iz sheme je vidljivo da na ukupno mišljenje ((ne)zadovoljstvo, (ne)kvaliteta usluge, (ne)kvaliteta proizvoda i cijena) zajedno utječu očekivanja, percepcija o cijeni i kvaliteti usluge s obzirom na broj dolazaka u ugostiteljski objekt.

Autori Parasuraman, Zeithaml i Bery u svojem istraživačkom radu 1985. i 1988. predstavili su svoj model za mjerenje kvalitete pod nazivom **SERQUAL (Service Quality Model)**. Osnovno polazište SERQUAL modela jest to da je *kvaliteta mjerljiva, i to samo s aspekta gosta*. SERQUAL predstavlja model kojim se mjere očekivanja i percepcija gostiju o određenom poslovnom subjektu. Spada među najčešće primjenjivane mjerne modele za mjerenje kvalitete usluge i razvoj kvalitete u turističkim djelatnostima. Štoviše, SERQUAL instrument do danas je najrašireniji oblik operacionalizacije kvalitete usluge. To je model koji pretpostavlja da je kvaliteta rezultat razlika između očekivanja gostiju i njihovih percepcija

dobivene (pružene) usluge. Model je tijekom godina doživio niz promjena koje su rezultat uklanjanja nedostataka i prilagođavanja predmetu istraživanja pa su, u skladu s time, razvijeni novi slični modeli: LODQUAL, LODGSERV, DINESERV, HOLSERV i dr.

Prvotni istraživački rad pretpostavljao je deset dimenzija, a nakon istraživanja ustanovljeno je pet dimenzija kvalitete usluge:⁷⁷

1. **materijalnost usluge (*tangibles*)**: izgled prostora, radnika, oprema, izgled radnika
2. **pouzdanost (*reliability*)**: sposobnost pouzdanog i ispravnog pružanja obećanih usluga
3. **odgovornost (*responsiveness*)**: sposobnost pomoći gostima i pružiti uslugu na vrijeme
4. **stručnost i povjerenje (*assurance*)**: znanje i ljubaznost radnika te sposobnost dobivanja povjerenja od gostiju
5. **suosjećajnost (*empathy*)**: sposobnost individualnog suosjećanja s gostima.

Za svaku od navedenih dimenzija postoji četiri do šest tvrdnji kojima se mjeri određena dimenzija. S obzirom na to da je cilj ustanoviti razliku između očekivane vrijednosti i percipirane vrijednosti, izjave koje mjere navedene konstrukte postavljaju se u budućem i u prošlom vremenu.

Primjerice, konstrukt *materijalnost usluge – očekivanja* mjeri se sljedećim konstruktima:

- Ugostiteljski objekt trebao bi imati „*up to date*” opremu.
- Materijalne pogodnosti trebale bi biti vizualno privlačne.
- Djelatnici bi trebali biti uredni i lijepo obučeni.
- Fizički izgled ugostiteljskog objekta i opreme trebao bi odgovarati tipu usluge ugostiteljskoga objekta.
- Istim izjavama s konkretnim imenom ugostiteljskog objekta, ali u prošlom vremenu mjeri se percipirana kvaliteta. Za konstrukt materijalnost usluga to su sljedeće izjave:
- Ugostiteljski objekt „X” ima *up to date* opremu.
- Fizički izgled sadržaja u ugostiteljskom objektu „X” vizualno privlači.
- Djelatnici u ugostiteljskom objektu „X” uredni su i lijepo obučeni.
- Fizički izgled sadržaja u ugostiteljskom objektu „X” odgovara tipu usluge.

Prosjek rezultata za percepciju usluge naziva se *rezultat percipirane materijalnosti usluge*, dok prosjek rezultata kojim se mjeri očekivanje predstavlja *rezultat očekivane materijalnosti usluge*. Brojčana razlika između

⁷⁷ Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L.: SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, Vol. 64, br. 1, 1988., str. 26.

navedenih izjava predstavlja **percipiranu kvalitetu** za konstrukt materijalnost usluge.

Pojedini autori istraživali su primjenu SERQUAL modela u turističkim djelatnostima te su ustanovili pozitivne promjene pri primjeni SERQUAL modela u razumijevanju kvalitete usluge:⁷⁸

- skala prikazuje *relativnu važnost očekivanja* gostiju uvažavajući različite dimenzije kvalitete usluge
- skala omogućuje *jednostavnu usporedbu* različitih dimenzija kvalitete usluge u različitim ugostiteljskim objektima
- skala pruža uvid u različitosti prirode i opsega kvalitete usluga za različite pružatelje usluge.

Unatoč brojnim raspravama i kritikama, ovaj se model nastavio primjenjivati za uslužne djelatnosti, a unatrag deset godina primjena SERQUAL modela proširila se u djelatnostima kao što su bankarstvo, osiguranje, hoteli, restorani, turističke agencije, *online* turističke agencije i dr. Postupne promjene koje su nastale u SERQUAL modelu rezultat su želje da se skala bolje prilagodi specifičnostima određenih usluga. Usluge u bankarstvu i usluge u turizmu imaju različit karakter pa je i mjerenje kvalitete drugačije. Razlozi dolaska također su različiti pa odnosi u bankarstvu nemaju jednako značenje kao i u turizmu. Primjerice, u turizmu i ugostiteljstvu potrebno je dodati dimenziju kvalitete „Odnosi s gostima“. Gosti koji dođu u hotel imaju mnogo veća očekivanja i znatno strože kriterije pri ocjenjivanju percepcije takve dimenzije kvalitete.

4.2. Mjerenje kvalitete e-usluga

Otkako većina uslužnih djelatnosti osim svojih standardnih usluga nudi i tzv. elektroničke usluge, javlja se potreba da se takve usluge postupno razvijaju u smjeru zahtjeva njihovih korisnika. Istraživanja su pokazala da kvalitetne *web*-stranice (prema percepciji korisnika) mogu znatno utjecati na zadovoljstvo korisnika, ponašanje te, u konačnici, na profit.⁷⁹ Danas je gotovo svakom potencijalnom pa i stalnom gostu prvi susret s ugostiteljskim objektom (hotelima) elektronički. Ako gost nije zadovoljan e-uslugom, nijedan oblik marketinške komunikacije više neće navesti gosta da ponovno posjeti tu *web*-stranicu. Štoviše, on će na daljnje marketinško oglašavanje reagirati izbjegavanjem daljnjeg e-susreta na mreži (npr. brisanje s *newslettera*).

E-uslužna kvaliteta može se definirati kao *online ukupna procjena izvrsnosti usluga u e-okruženju*. Postoje dva temeljna načina procjene kva-

78 Fick, G. R., Brent Ritchie, J. R.: Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry, *Journal of Travel Research*, 1991., str. 9.

79 Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., i Malhotra, A.: E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality, *Journal of Service Research*, 7(3), 2005., str. 233.

litete *web*-stranica alatima informatičke podrške (programera) i osobno, anketnim upitnicima.

Elektroničke navike gostiju danas predstavljaju nepresušan izvor informacija za one koji prate njihove aktivnosti. Jedan od poznatijih alata za takvo praćenje naziva se *Google Analytics*. Njime se generiraju detaljne statistike o prometu *web*-stranice, izvorima prometa, mjere se konverzija i prodaja, putanja korisnika i sl. Na temelju detaljnih informacija može se doći do saznanja o načinu posjećivanja *web*-stranice (mobitelom ili preko desktopa), o tome koje su stranice hotela najposjećenije, s kojih *web*-stranica dolaze na *web*-stranicu hotela, na kojoj stranici (najviše) *web*-korisnici odustaju od daljnjeg pretraživanja i sl. No na ovaj se način ne može utvrditi kvaliteta *web*-stranice i zadovoljstvo korisnika.

Procjena kvalitete *web*-stranice za koju su zadužene osobe koje se profesionalno bave održavanjem ili razvojem *web*-stranica predstavlja proceduralnu provjeru funkcionalnosti *web*-stranice. Pritom se primjenjuju određene administrativne i proceduralne aktivnosti implementirane u sustav za provjeru kvalitete. Osiguravanje kvalitete *web*-stranica (QA – *Quality Assurance*) predstavlja način prevencije grešaka pri upotrebi *web*-usluga, a uključuje sistemsko mjerenje, uspoređivanje sa standardom, monitoring procesa i povratne informacije od sustava (postojanje grešaka). Ovdje se radi o osiguranju kvalitete koja nije dokazana u praksi (nisu je dokazali oni koji se služe uslugama), stoga se za procjenu kvalitete potrebno usmjeriti na krajnje korisnike. Da bi se osigurala kvalitetna procjena *web*-stranice, potrebno je anketirati što veći broj korisnika s različitim potrebama i demografskih obilježja.

Autori Parasuraman, Zeithaml i Malhotra (2005.) predložili su dvije mjerne ljestvice za procjenu kvalitete *web*-stranica. Prva je **osnovna (E-S-QUAL)** te mjeri 22 stavke podijeljene u četiri dimenzije:⁸⁰

1. *Efikasnost*: jednostavnost, brzina pristupanja i korištenje *web*-stranice
2. *Ispunjenje*: U kojoj mjeri *web*-stranica obećava dostavu i prodaju usluga
3. *Dostupnost sustava*: ispravno funkcioniranje *web*-stranice
4. *Privatnost*: Stupanj sigurnosti *web*-stranice (sigurnost podataka korisnika).

Osim što su predstavili svoje četiri dimenzije za osnovne usluge, predložili su i **e-rec-SCQAL model** kojim se mjeri kvaliteta za nerutinske usluge (za rješavanje problema korisnika) u trima dimenzijama:⁸¹

1. *Odaziv*: efektivno rješavanje problema korisnika
2. *Kompensacija*: stupanj do kojeg *web*-stranica kompenzira probleme korisnika

80 Ibidem, str. 8.

81 Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., i Malhotra, A.: op. cit.: str. 8.

3. Kontakt: pružanje mogućnosti asistiranja telefonom ili *online* podrškom.

Brzi razvoj elektroničkog poslovanja uvjetovao je nužne promjene na navedenim skalama. Tako su autori u narednim godinama razvili nove skale koje su primjerenije za turističke djelatnosti i koje bolje odražavaju potrebe korisnika. Kod ovakve vrste istraživanja, za razliku od alata putem interneta, može se:

- bolje ustanoviti buduće namjere korisnika
- bolje utvrditi koje dimenzije e-kvalitete imaju najveći utjecaj na zadovoljstvo i obrnuto, koje dimenzije kvalitete ne utječu na ukupno zadovoljstvo korisnika usluge
- efektivnije razvijati i unaprjeđivati *web*-stranice.

Ako se istraživanje provede i kvalitativno s fokus-grupama i intervjuima, saznanja o e-kvaliteti bit će razumljivija i jasnija. Korisnici na taj način bolje obrazlažu svoje odgovore koji se u kvantitativnim istraživanjima ne mogu prikazati. Stoga se, ako se želi točnije ustanoviti zadovoljstvo i namjera ponovnog dolaska na *web*-stranicu, preporučuje prvo provesti kvalitativno istraživanje da bi se rezultati mogli evaluirati i transformirati dodavanjem u postojeće modele.

Kvantitativnim istraživanjem prikupljaju se podatci da bi se (osim deskriptivne analize) mogle provesti:

- *faktorska analiza (eksploratorna i konfirmatorna faktorska analiza) i testovi pouzdanosti* (Cronbach's alpha) – da bi se pročitila i bolje definirala struktura pitanja kojima se mjeri određena dimenzija e-kvalitete,
- *višestruka regresija* – radi istraživanja relativnog utjecaja i značajnosti svake dimenzije kvalitete u određivanju zadovoljstva korisnika i namjere ponovne rezervacije usluga.

U svojem istraživačkom radu autori Tsang, Lai i Law izdvojili su s pomoću faktorske analize šest dimenzija (faktora) kvalitete e-usluga. S obzirom na to da se radi o istraživanju u turizmu (*online* turističke agencije) ovakav prijedlog modela može služiti za buduća istraživanja za e-kvalitetu usluga (tablica 4.1.).

Tablica 4.1. Model za ispitivanje kvalitete elektroničkih usluga u turističkim djelatnostima (na primjeru *online* turističkih agencija)

1.	Funkcionalnost <i>web</i> -stranice <i>Online turističke agencije imaju dobro organizirane kategorije. Jednostavno je rezervirati usluge i otkazati rezervacije. Mogu jednostavno i brzo pristupiti čemu želim. Jednostavno je pretraživati stranice i pronalazim što želim. Web-stranica online turističkih agencija uvijek je ispravna. Online turističke agencije ne troše moje vrijeme. Opcije pretraživanja na online turističkim agencijama su od pomoći. Novčane transakcije mogu se izvršiti vrlo jednostavno i brzo.</i>
----	--

2.	<p>Informacijski sadržaji i kvaliteta</p> <p><i>Na online turističkim agencijama imam kompletne informacije (na jednome mjestu)</i></p> <p><i>Online turističke agencije omogućuju detaljne informacije.</i></p> <p><i>Online turističke agencije omogućuju ažurne informacije.</i></p> <p><i>Online turističke agencije izvrstan su izvor informacija.</i></p> <p><i>Online turističke agencije pružaju koncizne informacije.</i></p> <p><i>Online turističke agencije pružaju dovoljno informacija kao i offline turističke agencije.</i></p>
3.	<p>Ispunjavanje i odaziv</p> <p><i>U slučaju da imam problem, online turističke agencije pokazuju iskreni interes u njegovu rješavanju.</i></p> <p><i>Online turističke agencije ispravno rezerviraju usluge koje želim.</i></p> <p><i>Online turističke agencije spremne su i voljne odgovoriti na potrebe klijenata.</i></p> <p><i>Uvijek dobijem ono što sam rezervirao/la.</i></p> <p><i>Osoblje koje radi u online podršci klijentima uvijek je voljno pomoći.</i></p> <p><i>Promptno dobijem odgovor na upite upućene online turističkoj agenciji.</i></p>
4.	<p>Sigurnost i osiguranje</p> <p><i>Vjerujem da online turističke agencije neće krivotvoriti moje osobne podatke.</i></p> <p><i>Online turističke agencije imaju adekvatne sigurnosne sustave.</i></p> <p><i>Vjerujem da online turističke agencije neće dijeliti moje informacije s drugim poslovnim subjektima bez mojeg znanja.</i></p> <p><i>U suradnji s online turističkim agencijama osjećam da je moja privatnost sigurna.</i></p> <p><i>Osjećam se sigurno pri plaćanju usluga putem online turističkih agencija.</i></p>
5.	<p>Izgled i predstavljanje</p> <p><i>Online turističke agencije izgledaju atraktivno.</i></p> <p><i>Online turističke agencije koriste se odgovarajućom veličinom slova.</i></p> <p><i>Online turističke agencije izgledaju dobro organizirano.</i></p> <p><i>Online turističke agencije koriste se odgovarajućom bojom web-stranica.</i></p> <p><i>Online turističke agencije koriste se odgovarajućim multimedijским alatima.</i></p>
6.	<p>Odnos s korisnicima</p> <p><i>Jednostavno je pratiti usluge koje sam kupio/la preko online turističkih agencija.</i></p> <p><i>Online turističke agencije imaju razvijenu platformu za korisnike na kojoj mogu dijeliti svoje doživljaje s drugima.</i></p> <p><i>Online turističke agencije imaju personalizirane oblike komunikacije.</i></p>

Izvor: Tsang, N. K. F., Lai, M. T. H., i Law R.: Measuring e-service Quality for Online Travel Agencies, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2010., str. 315.

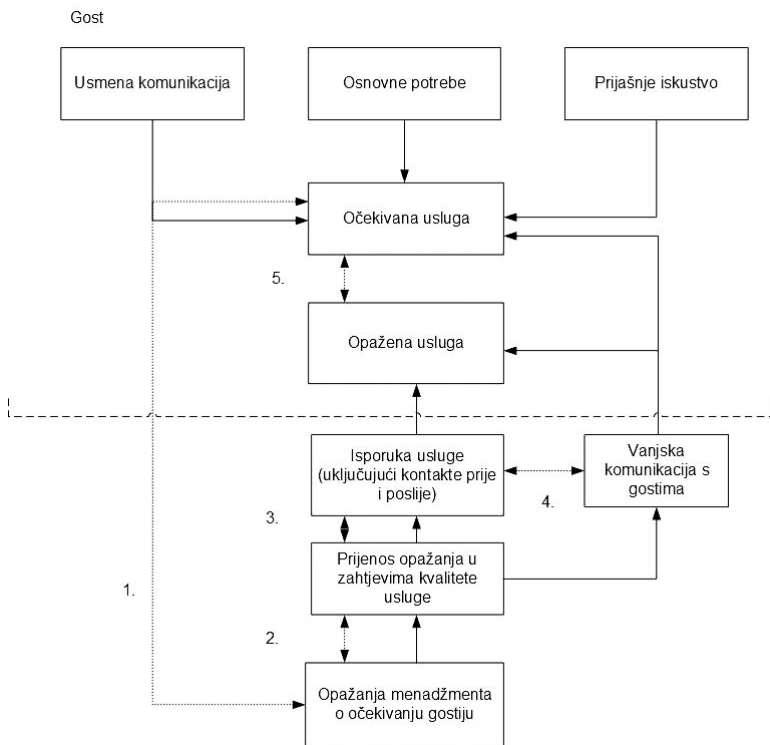
Ovakav primjer valoriziranja elektroničkih usluga može se primijeniti na jedan poslovni subjekt ili više poslovnih subjekata. Navedena tablica prikazuje ocjenjivanje percipirane kvalitete e-usluge, a ako se želi usporediti očekivanja s percepcijom, ista pitanja postavljaju se tako da se dodaje

„trebalo bi“. Pri izradi anketnih upitnika preporučuje se *Likertova* skala od 1 do 7.

4.3. Model pet jazova kao model kvalitete usluge

Model pet jazova predstavlja konceptualni model kvalitete koji su osmislili autori Parasuraman, A. Zeithaml, V. i Berry L. (shema 4.2.). Modelom se prikazuje proces valorizacije kvalitete usluge radi razumijevanja mogućih problematičnih područja u procesu pružanja usluga i u razumijevanju percepcije kvalitete kod gosta. Osnovno polazište modela jest razumijevanje kvalitete kroz *zadovoljenje očekivanja gosta*.

Shema 4.2. Model analize jazova



Izvor: prema, Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C.: *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, MATE d.o.o., Zagreb, 2010., str. 432.

Iz sheme je vidljivo da postoji **pet jazova – razlika u značenju kvalitete za gosta i ugostiteljski objekt**:

1. jaz: razlika između **očekivanja** gostiju i **opažanja** menadžmenta
2. jaz: razlika između **opažanja** menadžmenta u odnosu na želje gostiju
3. jaz: razlika između **potreba** gostiju i **isporuke** usluga u trenutku istine
4. jaz: razlika između **isporuke** usluge i **komunikacije** s gostima
5. jaz: razlika između **očekivane** i **percipirane** ukupne usluge.

Da bi isporuka usluge bila u skladu s očekivanjima ciljnih skupina gostiju, menadžeri putem marketinških analiza moraju biti redovito upoznati s onim što gost očekuje prije nego što dođe u ugostiteljski objekt. Istraživanja se često podcjenjuju i provode se samo kao početne studije jer se smatra da je to dovoljno da se razumiju očekivanja. No potrebe se s vremenom mijenjaju i hotel mora razviti konstantnu potrebu za praćenjem tih promjena; u protivnome se hotel sve više udaljava od svojeg ciljnog tržišta. Očekivanja gostiju možda se lakše razumiju sa svakim novim dolaskom, ali ih se teže nadmašuje. Menadžeri bi trebali razumjeti navedenu razliku ako žele postići oduševljenje gosta (očekivanje < vrijednost usluge). Dolazak gosta predstavlja priliku da ga se bolje upozna i da se eventualno smanji razlika drugog jaza (želje u odnosu na opažanja menadžmenta).

Za razliku od želja očekivanja gostiju nisu definirana, odnosno izražena kroz stavove gostiju. Može se reći da je to podsvjesna težnja koja se izražava kao očekivana vrijednost za novac. Drugi se jaz javlja kada menadžeri znaju što gosti žele, ali imaju određene zapreke ili nemaju dovoljno volje u isporuci željene usluge. Za drugi jaz postoji nekoliko razloga:⁸²

- a. neodgovarajuća predanost kvaliteti usluge
- b. neopaženo pomanjkanje izvedivosti
- c. neodgovarajuća standardizacija zadataka
- d. nepostojanje postavljenoga cilja.

Praksa je pokazala da su ugostitelji često nepripremljeni pri dolasku gosta. Nedostatak naprednih sustava u povezivanju različitih mjesta susreta s gostom među prvim je krivcima za nemogućnost isporuke personalizirane usluge (posebno ako se radi o velikim sustavima). Iako su menadžeri svjesni da postoje brojni nedostaci u pogledu personalizacije usluga, često su financijski ograničeni da bi mogli rješavati probleme drugog jaza. No ponekad je problemu potrebno pristupiti obrnuto: potražiti koje su mogućnosti oduševljenja gosta u odnosu na mogućnosti koje hotel ima. Neovisno o postojanju financijskih i tehnoloških ograničenja, timski rad kroz dobro postavljenu organizacijsku kulturu može smanjiti drugi jaz, posebice ako uprava pokazuje potporu kroz nagrađivanje, komunikaciju i mjerenje napretka.

Treći jaz pojavljuje se u **trenutcima istine** kada menadžeri znaju koje su potrebe gostiju, ali djelatnici nisu voljni ili ne mogu isporučiti dovoljno kvalitetnu uslugu koja će zadovoljiti gosta. Zbog istodobnog procesa proizvodnje i prodaje u uslužnim djelatnostima ovaj je jaz iznimno važno razumjeti. Za razliku od proizvodnih djelatnosti, gosti u svakom trenutku istine očekuju suosjećanje od djelatnika s kojim komuniciraju. Trenutak istine jest trenutak koji se ne može ponoviti ili ispraviti, to je jedinstveni trenutak u kojem djelatnik ima samo jednu priliku oduševiti gosta. Da bi se

82 Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C.: op. cit., str. 432.

smanjio treći Jaz, potrebno je imati dobro organizirani interni marketing (sustav informiranja) kako bi se djelatnici na vrijeme pripremili za trenutke istine. Pomanjkanje zainteresiranosti djelatnika za inovativnošću i željom da se riješe određeni nedostaci u procesu pružanja usluge može znatno usporiti ugostiteljski objekt u shvaćanju vrijednosti za gosta. Primjerice, tehnološki gledano, uopće nije potrebno prekidati gosta za vrijeme večere radi naplate usluge na kraju radne smjene. No konobari, iako svjesni da gosti ne bi voljeli da ih se prekida tijekom uživanja u večeri ili piću, više gledaju na svoje potrebe za naplatom usluge nego na potrebe gosta da uživa u svojoj usluzi bez prekida. Radnike posebice one koji su u stalnom kontaktu s gostima, treba naučiti da svoje radno mjesto promatraju kroz širu sliku (organizaciju) kako bi shvatili važnost odnosa s gostima kao i važnost gosta (njegovo slobodno vrijeme, novac te preferencije i dr.).

Četvrti jaz podrazumijeva razliku u shvaćanju kvalitete, obećane kroz različite kanale komunikacije, i onog što ugostiteljski objekt može ispuniti. Pogrešno shvaćanje kvalitete određenog ugostiteljskog objekta može se podijeliti u četiri najčešća slučaja:

1. Neistinito oglašavanje (lažni marketing) – predstavlja oglašavanje kojim se prikazuju uljepšane slike ugostiteljskog objekta kako bi ugostiteljski objekt ostavljao privlačniji dojam. Za slike, odnosno vizualno prikazivanje prostora, često se kaže da prodaju uslugu. Prikazivanjem prostora materijalizira se usluga i takva usluga mora izgledati privlačno, odražavati imidž, broj zvjezdica i sl. No postavlja se pitanje gdje je granica uljepšavanja. Ugostiteljski objekt naizgled može biti u pravu: s ljepšom je slikom ostvario prodaju, ali je i izdirektno utjecao na razliku između očekivanja gosta i onog što ugostiteljski objekt nudi te povećao rizik nezadovoljstva gosta. Kao primjer se može uzeti naslovna stranica pansiona Mali raj u Opatiji na kojoj se hotel želi prikazati kao zanimljiv biciklistima. Realno se može očekivati da će ti biciklisti kojima se pansion Mali raj obraća biti razočarani kada shvate da je vožnja biciklom uz *lungomare* zabranjena.

Slika 4.1. Primjer lažnog marketinga

The image shows a website for 'Mali raj restaurant i pension'. At the top, there is a header with the name 'Mali raj' in a cursive font and 'restaurant i pension' in a smaller font. To the right of the header are four national flags: Croatia, United Kingdom, Germany, and Italy. Below the header is a row of three images: the interior of a restaurant, a view of the restaurant building, and a view of the restaurant's outdoor seating area by the water. On the left side, there is a vertical navigation menu with the following items: 'naslovnica', 'kontakt', 'galerija slika', 'gdje se nalazimo', and 'rezervacija'. The main content area is titled 'NASLOVNICA' and features a large image of the restaurant building by the water. To the right of the image is a text block with the following content:

Mjesto o kojem ste sanjali
 Uz samu morskou obalu u prelijepoj uvali između Opatije i Ičića nalazi se Restoran-Pansion Mali Raj. Restoran-Pansion Mali Raj sa dugogodišnjom tradicijom, u vlasništvu obitelji Sesar. Gostima nudi na raspolaganje:

- 10 komfornih soba
- Restoran, caffe bar, terasu na samom moru s pogledom na marinu i kvarnerske otoke
- Vlastitu plažu, saunu, školu ronjenja, organizatore izleta

Ekstremno velikim brojem sunčanih dana u toku godine nudi Vam kupanje i sunčanje u netaknutim prirodnim ambijentima u društvu galebova. Možda Vas više privlače duge šetnje uz more u hladu borove šume ili vožnja biciklom po stazama uz more. Ili ste možda zaljubljenik krstarenja biciklom, gdje Vas očekuje vinska cesta i gastronomski užici stare istarske kuhinje.

Powered by bid.hr

2. *Različita kvaliteta usluge na razini destinacije* – gosti koji dolaze u hotele s višom kategorijom očekuju relativno sličnu razinu kvalitete usluge u destinaciji u kojoj borave. Ovakav primjer sličan je lažnome marketingu. No namjera ugostiteljskog objekta nije nemoralna, kao što je to slučaj u lažnom oglašavanju. Ovaj primjer često je prisutan kada gost ne može uživati u destinaciji onako kako je očekivao s obzirom na poruku primljenu u marketinškoj komunikaciji. Razlike u kvaliteti usluge na razini destinacije uočljive su u dvama slučajevima:

- u slučaju *izvan sezone, posezone i predsezone* gosti se susreću s brojnim zatvorenim lokalima, trgovinama, suvenirnicama i dr.
- u slučaju *glavne sezone* gosti se susreću s problemom turističke saturacije koja nastupa kada zbog zadovoljenja potreba gostiju odgovarajućom strukturom i količinom usluga znatno opada njihova apsorpcijska moć.

U oba slučaja rezultat razlike između očekivanja i percipiranja jest nezadovoljstvo gosta.

3. *nedostatak dosljednosti* – Ugostitelji često nisu svjesni da čine pogrešku nedosljednosti. Takva pogreška u najvećem broju slučajeva odnosi se na komplementarne usluge. Postoji nekoliko učestalih situacija koje bi se mogle objasniti ovom vrstom pogreške.

- kada ugostiteljski objekt želi komplementarnim uslugama stvoriti

veću vrijednost za gosta, no tu uslugu ne provodi kontinuirano. Primjerice, gost koji dolazi u hotel X prvi put kad je došao u taj hotel i naručio kavu, dobio je domaći kolačić zbog kojeg je bio još zadovoljniji cjelokupnom uslugom. No kada je došao iduće godine i opet naručio istu kavu, nije dobio kolačić, a platio je istu cijenu. Logično pitanje koje će gost postaviti glasi: Zašto nisam dobio kolačić? Ugoštitelji često ne shvaćaju da gosti itekako pamte kvalitetu prve usluge i prenose svoja očekivanja na svaki idući susret s hotelom. Gost će na takvo ukidanje komplementarne usluge radi uštede, neplaniranja zaliha i dr. zasigurno reagirati nezadovoljstvom, a na ugostitelju je da se unaprijed odluči kakvu razinu kvalitete usluge želi isporučiti gostu – takva usluga ne smije oscilirati u idućim isporukama.

- problem nedosljednosti također je prisutan i u hotelskim grupacijama koje zaboravljaju da gosti očekuju jednaku razinu kvalitete u svakom hotelu – ne samo kvalitete osnovnih usluga, nego i komplementarnih. Gosti ne trebaju razumjeti politiku hotela, oni je upoznaju kroz svoja pitanja i razgovor s djelatnicima. Tako gosti mogu zahtijevati razne usluge koje možda nisu u opisu posla recepcionara. Može se dogoditi da recepcionar u jednom hotelu učini uslugu gostu, a u drugom odbije gosta pod izgovorom da to nije u njegovoj mogućnosti (znajući podsvjesno da se to ne smije). Različiti odgovori u različitim hotelima na jednake probleme rezultiraju nezadovoljstvom gosta jer gost očekuje da su usluge, kao i politike unutar lanca, identične. Primjena strogo određenih pravila i procedura osoblje čini nedovoljno inventivnim i prestrašenim da samo riješi problem gosta. Hotel treba stvoriti pozitivno ozračje u kojemu se standardi ne definiraju na način da se uslužno osoblje ograničava, već ga se potiče na vlastitu procjenu moralnog i etičkog ponašanja.

4. Nedovoljno ažuran interni marketing - ugostitelji nikad ne smiju podcijeniti sposobnosti i znanje gosta koji dolazi u hotel. Gosti su dobro pripremljeni, informirani, poznaju vrijednost za novac koju mogu dobiti u drugim hotelima i hotelu u kojemu borave (što ujedno predstavlja razlog dolaska). Četvrti jaz može se povećati ako ugostiteljski objekt oglašavanjem promovira određene usluge, a ugostitelji unutar objekta nisu pravodobno informirani da bi mogli pružiti dovoljno kvalitetnu uslugu (kakvu gost očekuje). Kvalitetan sustav i dobra organizacijska kultura internog marketinga moraju doprijeti do svakog radnika unutar organizacije.

Peti jaz predstavlja odraz ostalih razlika u kvaliteti. Kada se povećavaju razlike u ostalim jazovima, to se odražava i na peti jaz. Ukupna percipirana usluga naspram očekivanja konačna je valorizacija usluge koja se temelji na valorizaciji svakog elementa usluge u ugostiteljskom objektu i destinaciji.

4.4. Tehnike mjerenja zadovoljstva gostiju

U ugostiteljstvu je moguće izdvojiti nekoliko široko primjenjivih tehnika mjerenja zadovoljstva gostiju:

1. ankete o zadovoljstvu gostiju
2. moderne tehnologije
3. tajni gosti
4. razgovor s gostima.

1. Ankete o zadovoljstvu gostiju – Anketiranje je najrašireniji pristup istraživanju zadovoljstva gostiju u turizmu i ugostiteljstvu, dok je upitnik najčešće upotrebljavan oblik anketiranja. Radi se o procesu prikupljanja primarnih podataka od gostiju koje se obično provodi za vrijeme boravka gostiju u destinaciji. Podatci prikupljeni upitnikom analiziraju se *kvantitativno* na temelju zatvorenih pitanja (ponuđenih odgovora) i *kvalitativno* za dijelove ankete gdje ispitanici iznose određena mišljenja. Analizu podataka u većim hotelskim korporacijama vrše stručne marketinške agencije, dok podatke u manjima (ako upitnici uopće postoje), zbog manje složenosti, većinom analiziraju djelatnici. Danas postoje različite metode kontaktiranja s gostima radi popunjavanja upitnika: telefonom, osobnim intervjuom, osobno, poštom ili *online*. Ako se istraživanje provodi radi utvrđivanja zadovoljstva za ugostiteljski objekt, klasični upitnici koji se distribuiraju gostima nalaze se u sobama ili na recepciji. Problematična područja pri primjeni anketnog upitnika u ugostiteljskom objektu mogu se sagledati s nekoliko aspekata:

- *nedovoljna ažurnost* – upitnici koji su postavljeni u sobama i na recepciji ne isporučuju informacije s vrijednošću u vremenu. Naime, marketinške informacije neće imati nikakvu korist za gosta ni za organizaciju dok se te informacije ne upotrebljavaju za donošenje odluka u pravo vrijeme i za pravoga gosta. Glavni uzrok tome jest dugotrajan postupak ispunjavanja upitnika, analize i dobivanja povratnih informacija. Naknadno reagiranje na problem gosta neće rezultirati zadovoljstvom gosta u jednakoj razini kao što bi to bilo da je menadžment odmah doznao o problemu gosta.
- *skupina gostiju koja ispunjava upitnike* – praksa je pokazala da upitnike ispunjavaju iznimno zadovoljni ili jako nezadovoljni gosti. Postavlja se pitanje što je s većinom koja ne pokazuje ekstremno zadovoljstvo ili nezadovoljstvo te kako motivirati preostalu većinu čije je mišljenje za ugostiteljski objekt također važno.
- *motiviranje gostiju* – Ugostitelji svjesni niskog povrata informacija s godinama su razvili poseban sustav motiviranja gostiju koji se sastoji od različitih oblika nagrađivanja (novcem, proizvodima ili uslugama u ugostiteljskom objektu). Takav način motiviranja često nedovoljno utječe na goste u mjeri u kojoj to ugostitelji očekuju s obzirom na ulaganje.

U uvjetima sve bržih promjena, navedeni problemi sve su više utjecali

na nezadovoljstvo gostiju, ali i menadžera koji su se osjećali nemoćno u pravovremenom rješavanju problema gostiju.

Bogatstvo interneta za korisnika krije se u mogućnosti davanja informacija s neusporedivom vrijednošću u vremenu, kvaliteti i kvantiteti. Otvoreni pristupi informacijama omogućili su korisnicima jednostavno utvrđivanje najbolje vrijednosti za novac koji se nalazi na tržištu. Da bi ugostitelji konkurirali i svojoj ciljnoj skupini nudili najbolju vrijednost za novac koja se može pronaći na (e-)tržištu, trebaju implementirati moderan marketinški koncept. Takav moderan marketinški koncept ne predstavlja samo novi način upravljanja marketing miksom, već disciplinu kojoj je glavni cilj utemeljiti dugoročno održiv proces definiranja vrijednosti, kreiranja vrijednosti i dostavljanja vrijednosti krajnjem gostu.

Današnje poslovanje ugostiteljskih objekata, posebice odjela marketinga i prodaje, promatra se kroz *online* i *offline* poslovanje. Stoga se samo istraživanje zadovoljstva, kao važne sastavnice odjela marketinga, mora analizirati kroz ta dva kanala.

2. Moderne tehnologije – Vratimo li se u povijest prikupljanja informacija i mjerenja zadovoljstva gostiju, možemo uvidjeti da su problemi većinom bili usmjereni na nedovoljnu ažurnost i količinu informacija o razini zadovoljstva gostiju. Tehnološki napredak, osim što je otvorio brojne druge mogućnosti prikupljanja informacija o gostima, omogućio je i razvoj u kvantiteti i kvaliteti podataka. Hotelske kompanije u današnjem poslovanju ne teže stvaranju još većih skladišta podataka kako bi imale još više informacija o gostima. Današnji trend „velikih podataka“ među hotelijerima usmjeren je na vanjske partnere s treće strane, čija je uža specijalnost obrada i analiza podataka, dok se unutar objekta želi stvoriti kultura skupljanja podataka na jednome mjestu (u jedinstvenoj bazi podataka). Stoga problem hotelijera ne predstavlja nedostatak informacija o gostima, već višak nepotrebnih informacija pristiglih iz različitih izvora koje je teško integrirati da bi se pružio jedinstveni pogled na gosta, što posljedično znači krivo interpretiranje vrijednosti gosta i vrijednost za gosta.

Kada se govori o elektroničkom prikupljanju i analizi podataka o gostima, potrebno je

razlučiti dvije osnovne kategorije alata:

- *alati poslovne inteligencije za prikupljanje i analizu podataka o gostima kojima se utvrđuje sadašnja i buduća vrijednost gosta za hotel te vrijednosti za gosta* – to su analize velikih količina podataka koje uključuju promet na internetu (podatci o klikovima), transakcije mobitelima, e-wom komunikaciju i dr.
- *alati poslovne inteligencije za prikupljanje informacija o zadovoljstvu gostiju kojima se mjeri razina zadovoljstva gostiju* – u novijim pristupima mjerenju zadovoljstva gostiju upitnici se nadopunjuju alatima poslovne inteligencije kojima se analiziraju različiti kanali i izlučuju informacije o postojanju zadovoljstva ili nezadovoljstva gostiju.

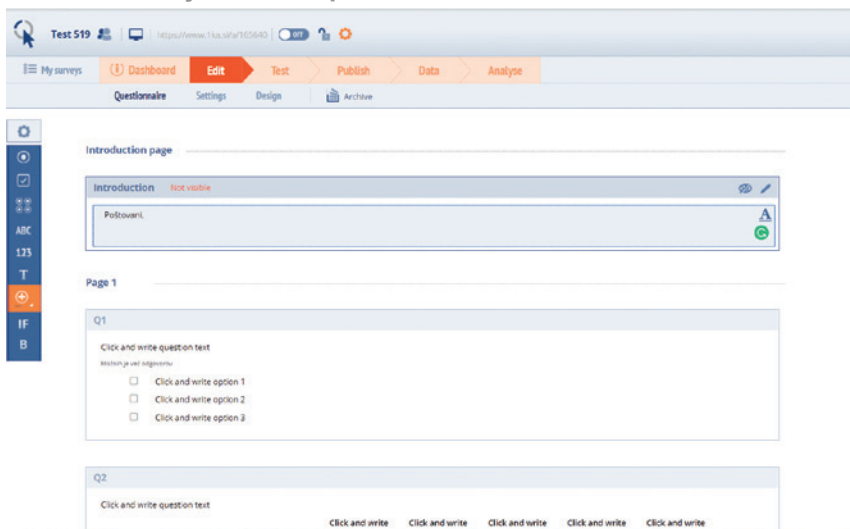
Komunikacija koja se odvija na internetu uvelike premašuje značaj i količinu *offline* komunikacije koju poslovni subjekti mogu koristiti kao koristan *input* u unapređivanju svojih usluga i proizvoda. Ugostitelji moraju biti svjesni postojanja svake *online* komunikacije koja se odvija među gostima, poznatije kao e-wom komunikacije. Kvantiteta i kvaliteta informacija koje dopiru do gostiju utjecale su na povećanje znanja kojima gosti raspoložu prije dolaska u destinaciju, ali i na njihovu nepredvidivu moć utjecaja na druge goste. Također, to su informacije koje ugostitelji mogu primjenjivati kao svojevrsan pokazatelj zadovoljstva, prepoznatljivosti i svijesti o brendu. Alati koji omogućuju takav uvid u subjektivnost mišljenja korisnika predstavljaju poseban oblik rudarenja *online* podataka koji se naziva analiza teksta (*text analytics*) ili analiza osjećaja (*sentiment analysis*). U uvjetima *online* mjerenja zadovoljstva gostiju može se izdvojiti nekoliko potencijalnih problema za poslovni subjekt:

- integracija podataka u jedinstvenu bazu podataka
- preklapanje podataka
- krivo interpretiranje mišljenja korisnika (na društvenim mrežama)
- informacije koje nemaju vrijednost u kvaliteti – potrebne da bi se moglo izvesti određeno znanje.

Radi preglednosti i jednostavnosti tumačenja, **mjerenje zadovoljstva gostiju** uz prisutnost tehnologije i interneta može se podijeliti **u tri osnovne skupine**:

- Online upitnici distribuirani kroz različite online kanale:** e-mail upitnik, upitnici na *web*-stranici, upitnici *online* turističkih agencija i dr.
 - Online recenzije gostiju:** recenzije gostiju na društvenim mrežama i na službenim stranicama (*online* turističke agencije, *web*-stranice hotela)
 - Interaktivno sučelje za ispunjavanje upitnika u hotelu.**
- a. Online upitnici distribuirani kroz različite online kanale** – nedostaci upitnika ustanovljeni u prethodnom potpoglavlju, kao što su problemi ažurnosti, nedostatak povratnih informacija te nedovoljna motiviranost gostiju, polako gube na značaju s razvojem *online* anketiranja. Iako još uvijek postoje realni problemi pri *online* anketiranju kao što je niska povratna stopa odgovora, s pomoću *online* recenzija i modernih alata za njihovu analizu takvi se nedostaci uspješno kompenziraju.

Slika 4.2. Primjer *online* upitnika



Izvor: www.1ka.si/

Prednosti *online* upitnika mogu se prikazati kroz sljedeće elemente:

- 1. brzina:** vrijeme potrebno da se upitnik ispuni prosječno oduzima triput manje vremena od klasičnih upitnika. Informacije se prikupljaju automatski, što za menadžere znači da na vrijeme mogu reagirati na eventualne probleme.
- 2. cijena:** *online* anketiranje, za razliku od klasičnog, smanjuje troškove istraživanja.
- 3. točnost:** pogreške su znatno manje jer sistem omogućuje samokontrolu odgovora (primjerice, ukazivanje na neispunjena pitanja pri prelasku na novu stranicu pitanja). Usto, omogućuje se direktno ažuriranje odgovora, za razliku od tradicionalnih upitnika u kojima osoba sama mora upisivati odgovore ispitanika u sustav, čime se povećava mogućnost nastanka grešaka.
- 4. brza analiza:** podatci prikupljeni *online* anketiranjem odmah su spremni za analizu u bilo koje vrijeme. Također se omogućuje jednostavna izrada grafikona i dijeljenje informacija s drugima.
- 5. jednostavnost za korisnike:** za razliku od klasičnih upitnika, *online* upitnici imaju prednost pri ispunjavanju: gosti ih ispunjavaju kada oni to žele i gdje žele.
- 6. selekcija:** s pomoću *online* upitnika moguće je lakše doći do ciljane skupine istraživanja.

Kada se radi o ispitivanju zadovoljstva s kvantitativnim pristupom istraživanju (pomoću upitnika), gostima se olakšava izražavanje zadovoljstva, ali kroz unaprijed definirane odgovore koji ne odražavaju cijelu sliku usluge. Indeksi zadovoljstva, bodovi, grafovi često ne mogu pri-

kazati realnu situaciju. Osjećaji koji se prenesu na papir ne mogu biti jednako relevantni i iskreni kao osjećaji koji se prenesu na osobu. Gostu treba omogućiti da izrazi svoje iskreno mišljenje razgovorom: *Što je to što vas je doista učinilo sretnim?* Osim što daju unificirane odgovore s određenim rangom, ankete ne mogu ispričati cjelokupnu priču gosta kao što se to može učiniti osobno postavljanjem potpitanja gostu koja će pomoći da se on otvori i da podijeli svoje mišljenje s radnikom. Usto, kod upitnika su pitanja usmjerena na područja za koja hotel smatra da su važna, a ne na ono što gost smatra važnim. Stopa povrata upitnika vrlo je niska (10 – 15 %) pa i samo vrijeme potrebno da se prikupi dovoljan broj anketa (reprezentativan uzorak) dovodi u pitanje vrijednosti informacija za menadžere. Stoga vodeće hotelske kompanije ne ovise samo o jednom kanalu kojim se prikupljaju podatci o zadovoljstvu gostiju, već se šire na *online* metode.

Kako popularnost recenziranja raste, ugostitelji moraju pristupiti redizajniranju upitnika radi kompatibilnosti s društvenim mrežama u stilu koji slični na *online* recenzije. Primjerice, omogućiti gostu interaktivni upitnik unutar vlastitog profila gosta na *web*-stranici koji je povezan s CRM sustavom hotela.

b. Online recenzije gostiju – Tehnologija za analizu osjećaja (rudarenje mišljenja), *sentiment analysis*, jedna je od vodećih tema u računalnim znanostima. Ovakvom analizom omogućuje se praćenje različitih *web*-stranica, društvenih mreža u realnom vremenu. S pomoću naprednih alata rudare se podatci o temama koje gosti vrednuju i međusobno dijele, što, za razliku od strukturiranog upitnika, može dati dublji pogled na vrijednosti za gosta. Kao primjer analize može poslužiti *online* recenzija za hotel XY: „*Hotelska soba veoma je prostrana, čista i dobro opremljena. Krevet je nešto najbolje što smo ikad doživjeli u nekom hotelu. Usto, sviđa nam se što zidovi imaju jako dobru zvučnu izolaciju. Recepcionari i spremačice bili su od velike pomoći. Svi naši zahtjevi upućeni domaćici uvaženi su s razumijevanjem i ispunjeni. Jedina zamjerka jest brzina interneta. Primijetili smo da se ujutro možemo normalno koristiti internetom koji je navečer spor i neučinkovit.*“

Promatrajući recenziju može se zaključiti da je ukupno mišljenje pozitivno. Usto, mogu se izdvojiti ključne riječi kao što su: *hotelska soba, krevet, recepcionari, spremačice, internet*. Analizom osjećaja prikazuje se bodovanje cjelokupne recenzije kao rezultat ukupnog osjećaja, ali i pojedinačnih dijelova koje recenzija pruža. Od poznatijih aplikacija koje rade analizu osjećaja treba spomenuti *Google product search* i *Twitter*.

S obzirom na sve veću ovisnost hotela o suradnji s različitim *online* kanalima prodaje, raste i potreba za međusobnim povezivanjem ne bi li dobili cjelokupan uvid u stanje svijesti o brendu i zadovoljstvu gostiju. Hotelijeri su u neprekidnoj utakmici s *online* turističkim agencijama,

koje su u posljednjem desetljeću svojim rastom u prodaji iznenadile gotovo sve hotelijere i njihovu se jačanju ne vidi kraj. Promatranjem njihova načina rada s krajnjim korisnicima, može se zaključiti da su iskoristili gotovo svaku slabost hotelijera i pretvorili ih u svoje snage. Svoju nadmoć u rezerviranju usluga mogu zahvaliti svojem potpunom fokusu na gosta i želji da doživi neusporedivu jednostavnost uspoređivanja i rezerviranja usluga s pomoću *user friendly* tehnologije. Rast prodaje posljedica je i *online* recenzija koje gosti ostavljaju nakon boravka u hotelu. Prema izvješću *Digital Genius Report*, hoteli koji u svoje *web*-stranice integriraju mogućnost recenziranja usluga ostvaruju 39 % više prometa na vlastitim stranicama (uzimajući tako promet *online* turističkim agencijama).⁸³ Pokazalo se da gosti prije dolaska čitaju recenzije drugih gostiju, oni žele vidjeti sliku koji drugi gosti vide.

Hotelske grupacije još uvijek ne iskorištavaju podatke o gostima kako to čine *online* turističke agencije. Štoviše, *online* turističke agencije polako, ali sigurno grade svoje vlastite baze podatke o gostima i *loyalty* programe, što bi značilo da su polako prešli i na *snage* hotelijera. Prednosti ili snage hotelijera u odnosu na *online* turističke agencije jesu baze podataka o gostima te uvid u pojedinačne vrijednosti gostiju. Usto, istraživanja ukazuju na to da gosti koji su lojalni pokazuju veću vjerojatnost da će rezervirati usluge preko *web*-stranice hotela. Međutim, sa sve jačom bazom podataka, vlastitim *loyalty* programom i *user friendly* tehnologijom, *online* turističke agencije postaju sve snažnijim konkurentom hotelima.

c. Interaktivno sučelje za ispunjavanje upitnika u hotelu – Kratki, *user friendly* i interaktivni upitnik koji ispunjavanjem postaje javan (po želji gosta) povećava stopu povrata upitnika, što ga čini idealnim dodatkom klasičnom upitniku. To je upitnik koji se uobičajeno nalazi na vidljivome mjestu kao što su recepcija ili blagajna, a osnovna mu je svrha povećati povratne informacije o pruženim uslugama kako bi menadžment na vrijeme (dok je gost još u hotelu) mogao utjecati na sprečavanje odlaska nezadovoljnoga gosta. Danas već postoje hoteli koji na sličan način prikupljaju informacije o zadovoljstvu gostiju, a u isto vrijeme služe kao izvještaji na dnevnoj, tjednoj ili mjesečnoj bazi. Koliko će takvo sučelje biti korisno za ugostiteljski objekt ovisi o CRM tehnologiji hotela. CRM tehnologija pruža jedinstven način agregiranja podataka gostiju pristiglih s različitih mjesta susreta (izvan i unutar ugostiteljskog objekta). Također predstavlja upravljačku filozofiju i praksu, a kombinira marketing, poslovnu strategiju te informacijsku tehnologiju kako bi se stvorili prisniji odnosi s gostima.⁸⁴ Osnovna pretpostavka uspješnog CRM-a jest baza podataka gostiju koja je nužno potrebna u razvijanju bliskih odnosa s gostima. Drugim riječima, pružanje usluga bez kvalitetne baze podataka, a time i bez uspješnog CRM-a, u konačnici vodi k pružanju jednolične usluge po načelu „za sve goste jednako”.

83 www.info.revinate.com (13. 5. 2016.)

84 Kotler, P.; Bowen, J. T.; Makens, J. C.: op. cit., str. 63.

3. Tajni gosti – specijalizirani, unaprijed pripremljeni, plaćeni „gosti“ koji dolaze s namjerom utvrđivanja kvalitete usluge u turizmu za krajnjega 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 na standarde hotela i kako bi evaluacija bila što temeljitija i prilagođena stvarnim potrebama gostiju. Zbog ograničenog kruga djelovanja (usredotočuje se na usluge koje pruža prodajno osoblje), ovom se tehnikom ne može saznati stupanj zadovoljstva klijenta te se treba upotrebljavati kao dodatak stvarnom istraživanju zadovoljstva koje se temelji na ispitivanju.⁸⁵ Na temelju doživljenog pišu se izvještaji o pozitivnim i negativnim doživljajima te se često dodjeljuje i ocjena percipiranog. Cilj je u što većoj mjeri doživjeti uslugu očima gosta kako bi se mogla ustanoviti problematična područja za goste.

Tajni gosti ponekad se upotrebljavaju i za procjenu kvalitete usluge na državnoj razini. Tako se, primjerice, istraživanjem „*Tajni gost*“ koje se provodilo od lipnja do rujna 2016. godine na 1655 lokacija na Jadranu i kontinentu ustanovilo da 86,4 % turističkih djelatnika pozdravlja goste na dolasku, 64,1 % se osmjehuje, 82 % pozdravlja goste na odlasku, 64,4 % zahvaljuje gostu i 24,5 % poziva na ponovni dolazak.⁸⁶

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.

4.5. ICT u funkciji upravljanja podacima i mjerenja zadovoljstva gostiju

Velika količina podataka (*big data*) u stručnoj literaturi označava marketinški pojam kojim se koriste velike kompanije radi objedinjavanja značenja svih velikih podataka o korisnicima usluga, njihovim mišljenjima i konkurentima. Često upotrebljavane riječi *big data* simbolično ukazuju na to da se radi o podacima koji svojim brojem premašuju količinu podataka poslovnog subjekta i koji su prikupljeni bez prisutnosti tehnologije. Istraživanja u marketingu ističu da velika količina podataka prikupljena interne-

85 Raspor, S.: Multivarijatna statistička analiza zadovoljstva klijenta u hotelskoj industriji, doktorski rad, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2012., str. 93.

86 Večernji list, (21. ožujka 2017.)

tom i modernim alatima čini temelj za određene akcije unutar poslovnih subjekata kao što su promjene u organizacijskoj kulturi, implementiranje novih tehnologija i metoda, unapređivanje marketinških strategija i dr. Prepreke koje mogu ukazivati na određene probleme pri iskorištavanju koristi od velikih podataka prikazane su sljedećim istraživanjem (tablica 4.2.).⁸⁷

Tablica 4.2. Prepreke pri iskorištavanju prednosti od velikih podataka (%)

	Prepreke	Azija i Pacifik	Središnja i Južna Amerika	Europa	Sjeverna Amerika	Ukupno
1	Nepostojanje ujednačene strategije	22,3	30,8	24,7	30,5	24,4
2	Nedostatak tehničkih vještina zaposlenih	25,9	24,6	21,7	18,3	23,5
3	Previše jednako važnih prioriteta	11,5	12,3	30,2	40,2	19,8
4	Nedovoljno razumijevanje ciljeva menadžmenta	17,4	21,5	21,2	23,2	19,7
5	Sigurnosni nedostaci	22,6	7,7	13,0	11,0	17,4
6	Nedostatak organizacijske adaptivnosti	12,5	12,3	11,7	11,0	12,2
7	Nedostatak kolaborativne kulture	11,9	18,5	12,2	9,8	12,0
8	Nedostatak motivacije djelatnika	11,7	9,2	9,2	6,1	10,3
9	Nedostatak želje za poduzimanjem rizika	5,9	3,1	4,3	3,7	5,0
10	Ništa od navedenoga	9,1	6,2	8,4	6,1	8,4

Europa n = 368, Azija i Pacifik n = 615, Sjeverna Amerika n = 82, Središnja i Južna Amerika n = 65

Izvor: www.emarketer.com

Nepostojanje ujednačene strategije na razini poduzeća predstavlja jednu od glavnih barijera pri rukovanju s velikim podacima. Upravljanje podacima mora biti u skladu sa strategijom poslovnog subjekta, kao što strategija mora uvažiti postojanje problema koji se javljaju uslijed sve većih količina podataka. Nadalje, zaposleni moraju razumjeti svrhu i ciljeve prikupljanja podataka kao i vrijednost tih podataka u budućim odnosima s gostima.

Kompanije kojima je cilj povećati svoj fokus na gosta preuzimaju praksu upravljanja velikim podacima zapošljavajući *eksperte za upravljanjem podacima (data scientist)*. Među vodećim razlozima za uvođenjem takve prakse jesu:⁸⁸

87 eMarketer Inc: Marketers Try to Make Sense of Big Data, 11. svibnja, 2016. (www.emarketer.com)

88 eMarketer Inc: Big Data Management Requires a Big Makeover, 25. lipnja 2015. (www.emarketer.com)

- želja za unapređenjem *doživljaja gostiju*
- *potreba pridobivanja novih gostiju*
- *porast prihoda*
- *usvajanje novih tržišta te*
- *konkurentnost na tržištu.*

S velikim podacima i inteligentnim sustavima, dolaze i česte pogreške pri personalizaciji usluge. Te pogreške javljaju se jer se previše oslanja na inteligenciju sustava, a malo na logiku čovjeka. Primjerice, ako hotel posjeduje informacije da gost ima običaj nakon večere u baru piti crno vino, alati poslovne inteligencije signalizirat će da je to omiljeno piće gosta i da je to za hotel vrijedan gost te da se toj osobi dodijeli popust od 10 %. No postavlja se pitanje zašto se dodjeljuje 10 % na piće koje će gost ionako kupiti bez obzira na dodijeljenih 10 % popusta, što će u konačnici za hotel značiti samo gubitak. Većinu gostiju takav popust neće oduševiti niti će ih potaknuti na veću potrošnju. Potrebno je postaviti pitanje: Što se još može gostu pružiti, a da paše uz crno vino? To je jedan korak dalje u razumijevanju vrijednosti za gosta koje vodi ka većem zadovoljstvu gosta.

Tehnologija za upravljanjem velikim podacima poprima oblik unifromiranog obrasca koji je lako primjenjiv na gotovo sve hotele. No korist od primjene takve tehnologije usko je povezana s veličinom poslovnog subjekta, što posljedično utječe i na interese u njihovu implementiranju. Razliku je prvenstveno moguće utvrditi između malih obiteljskih hotela i velikih hotelskih grupacija. Poznato je da su prednosti jednih najčešće nedostaci drugih. Primjerice, poznati hotelski brendovi unatoč vrhunskoj tehnologiji i dobro uhodanim pravilima ponašanja u odnosima s gostima oduvijek su imali probleme koji su direktno ili indirektno povezani s prisnošću i individualnim pristupom gostu. Nasuprot tome, mali obiteljski hoteli svoje poslovanje temelje na prisnom odnosu s gostom, individualnom pristupu, često poslujući s informacijskim sustavima koji se teško mogu usporediti s kvalitetom informacijskih sustava velikih hotelskih korporacija.

Iz navedenih primjera nameću se pitanja:

- *Je li opravdano ulaganje u implementiranje tehnologije za upravljanje odnosima u malim obiteljskim hotelima?*
- *Kako poznati hotelski brendovi, unatoč visoku obrtaju i heterogenosti radne snage te brojnosti gostiju, mogu ostvariti odnos „jedan na jedan” kao i mali obiteljski hoteli?*

Jedan od odgovora koji potencijalno može predstavljati rješenje, a time i veći interes u implementaciji tehnologije za upravljanje odnosima za male obiteljske hotele jest: povezivanje u jedan jedinstveni sustav *cloud* rješenjem kojim se osiguravaju uvjeti za udruženo poslovanje. Mogućnosti djelovanja na dobro povezanim i organiziranim temeljima baza podataka brojne su, a od važnijih tu su: pristupanje podacima o gostima svih malih obiteljskih hotela na području Hrvatske, individualno pristupanje gostu

na temelju prijave gosta u program, udruživanje (stvaranje jedinstvenog loga) i dr.

Za razliku od malih obiteljskih hotela, velikim hotelskim korporacijama potrebno je uskladiti tehnologiju s potrebama organizacije temeljene na dobro razrađenoj GRM (*upravljanje odnosima s gostima*) strategiji, što omogućuje jedinstven pogled na gosta u svakom trenutku interakcije. Snaga hotelskih grupacija proizlazi upravo iz standardiziranih uputa prikupljanja podataka tijekom interakcije s gostima. Sinkroniziranjem svih odjela i onemogućavanjem dupliciranja podataka povećava se sigurnost u pružanju individualne i kvalitetne usluge.

Upravljanje odnosima s gostima (GRM) integrirani je način prilagođavanja poslovnih procesa strategiji usmjerenoj na goste uz podršku tehnologije. Internet je, kao jedan od glavnih posrednika između gostiju i hotelijera, usredotočen na personalizaciju, predstavlja najbolju platformu za implementiranje GRM-a. S obzirom na to da je *web*-rudarenje podataka usmjereno na identificiranje korisnika, analizu ponašanja i *online* povratnu vezu radi što boljeg targetiranja, GRM kao sustav neodvojiv je od *web*-rudarenja podataka. U tom kontekstu, rudarenje podataka ima svrhu podrške pri upravljanju odnosa s gostima.

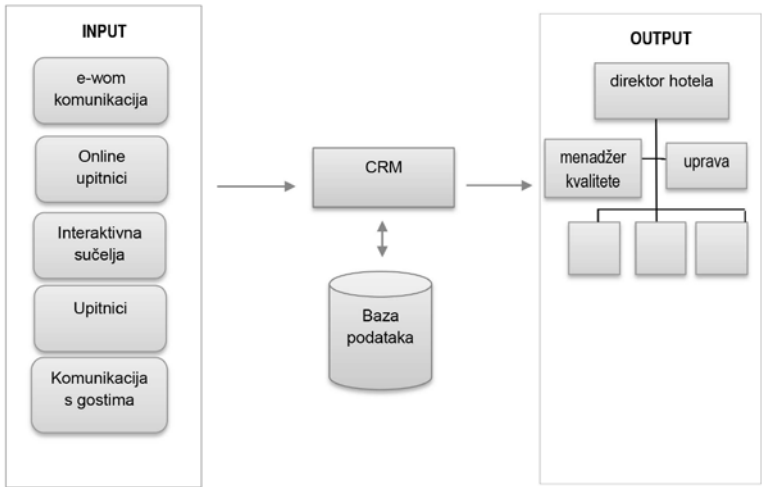
Većina kompanija raspolaže s nekoliko baza podataka koje su povezane s gostima, koje se različito održavaju i upravljaju. Takav pristup upravljanju može dovesti do neželjenog dupliranja podataka te će hotel za posljedicu imati nekoliko verzija istoga gosta, što može biti prednost ako se ti podatci pronađu u jednom dokumentu, a nedostatak ako se nađu u nekoliko različitih dokumenata. Neovisno o njihovoj mogućnosti održavanja i upravljanja, **baza podataka** usmjerena na goste treba pružati informacije o:

- trenutačnim
- prošlim i
- budućim (mogućim) gostima.

Širina djelokruga hotela povećava i količinu informacija o gostima pa je problem integracije podataka često među najistaknutijim problemima u mjeranju zadovoljstva gostiju i upravljanju odnosima s gostima. Dobar sustav poslovne inteligencije prikuplja informacije iz svih dijelova organizacije, analizira ih, priprema potrebna izvješća i šalje ih ljudima koji ih trebaju.⁸⁹ CRM kao jedan od alata poslovne inteligencije mora osigurati grupiranje i ponuditi različite razine analize podataka kako bi se osigurale informacije pogodne za različite razine menadžmenta. Prije grupiranja podatke je potrebno prikupiti sa svih mjesta susreta s gostom (slika 4.3.)

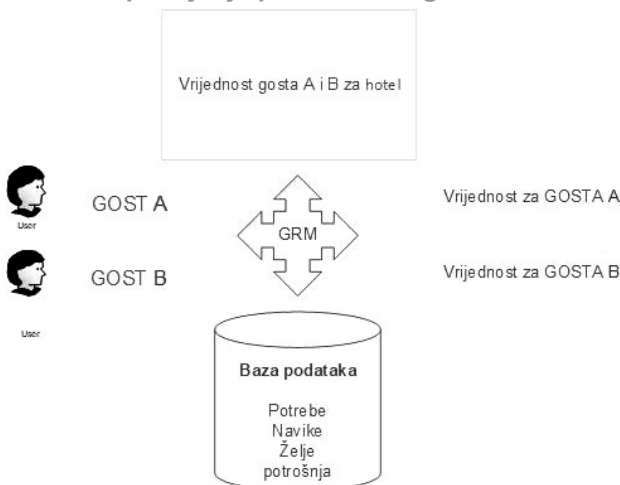
89 Panian, Ž.; Klepec, G.: Poslovna inteligencija, Zagreb, Masmedia, 2003.

Slika 4.3. Proces mjerenja zadovoljstva gostiju s pomoću CRM tehnologije



Mišljenje o gostima prikuplja se s *online* mjesta za mjerenje zadovoljstva te *offline* mjesta (upitnici). Podatci se prikupljaju u jedinstvenu – integralnu bazu podataka (BP) koja zahvaljujući GRM tehnologiji uspješno transformira informacije u znanje potrebno za upravljanje odnosima s gostima. S ciljem uspješnijeg upravljanja odnosima, ovakav *proces mjerenja zadovoljstva gostiju* nadopunjuje se *procesom upravljanja podacima* uz pomoć (*web*) rudarenja podataka. Cilj je takva sustava prepoznati temeljne vrijednosti za pojedinačnog gosta radi personalizacije usluge, ali i ustanoviti vrijednosti gosta za hotel (slika 4.4.).

Slika 4.4. Proces upravljanja podacima o gostima



Vrijednost gosta hotelu može se izračunati na temelju procjene o njego-

voj prošloj, trenutačnoj i/ili budućoj potrošnji. S druge strane, **vrijednost za gosta** izričito je subjektivna varijabla koja ovisi o kognitivnoj i emotivnoj spoznaji gosta.

Važnost CRM-a u utvrđivanju vrijednosti za gosta proizlazi iz neprekidnog ciklusa u kojemu CRM predstavlja posrednika u deriviranju znanja o potrebama, željama i navikama gostiju kako bi se u konačnici utvrdila prava vrijednost za gosta. *Individualni i neprekidni odnosi s gostom kao rezultat uspješnog implementiranja CRM-a predstavljaju najtočniji pokazatelj zadovoljstva gostiju, a njihovim redovitim ažuriranjem osigurava se usklađivanje percepcije vrijednosti usluga između gostiju i hotelijera.*

Primjer: **Carlson Rezidor – evolucija podataka**

Poznavanje svake nijanse gostiju ne smije biti jedina svrha posjedovanja baze podataka o gostima, već i upoznavanje vlastite organizacije. Hotelska grupacija Carlson Rezidor u potpunosti je promijenila klasični način analize podataka gostiju, stavljajući u prvi plan *centralizirani oblik izvješćivanja*. Ta hotelska kompanija u proteklih je nekoliko godina iskusila brojne promjene kroz sve odjele, usmjeravajući se prvenstveno na prikupljanje podataka kroz različita sučelja i sustave izvješćivanja. Njihovi menadžeri kvalitete reći će da je to svojevrsan okret, gdje se dugogodišnji fokus na gosta primjenjuje za unutarnje poslovanje. Zamjenik predsjednika hotelske grupacije izjavio je: „Naši su hoteli snažno usmjereni na goste, što potvrđuju i ocjene zadovoljstva gostiju koji borave u hotelu. Međutim, u pogledu analitike i poslovne inteligencije, do nedavno nismo imali značajne promjene.

Pozitivne promjene u sustavu izvješćivanja dogodile su se nakon povezivanja analitičkih izvješća na razini odjela i stvaranja centralizirane poslovne inteligencije. Usto, oformljen je tim za analizu kako bi se osiguralo da se na razini kompanije usvajaju primjeri najbolje prakse. Kada je počela praksa dijeljenja informacija, osjetili su značajnu promjenu u načinu informiranja svih djelatnika. Za uspjeh širenja informacija zaslužna je pozitivna energija radnika i njihov fokus na spremanje podataka i upravljanje podacima. Tijekom godina izgrađen je i automatizirani sustav izvješćivanja kojim se služe njihovi izvršni timovi (oblik visoke razine izvješćivanja koji sažima financijske podatke, podatke o gostima, hotelskim operacijama, zadovoljstvu gostiju i podatke o prihodima). To je ujedno iznimno dinamičan sustav koji se ažurira čim se unesu novi podatci. Sve je automatizirano i izvršni timovi mogu vrlo jednostavno kliknuti na poveznicu i vidjeti kako hotel stoji za određeni segment.

5. UPRAVLJANJE LOJALNOŠĆU GOSTIJU

“Postojanje zadovoljnih, ali nelojalnih gostiju, rezultat je nedovoljne emotivne povezanosti s gostima.”

Autorica

Kao što je potrebno njegovati kvalitetu usluge, tako je potrebno njegovati zadovoljstvo gosta i, ono najvažnije, lojalnost gosta. Upravljačka koncepcija čiji je osnovni zadatak provođenje ukupne kvalitete na svim razinama menadžmenta u svojoj osnovi mora uključivati i pitanje zadovoljstva i lojalnost gostiju. Upravljanje uključuje procese i aktivnosti koji su usmjereni prema postavljanju koncepcije, strategije i dugoročnih ciljeva poslovanja i razvoja, alociranja resursa, usmjeravanja i kontrole ostvarenja ciljeva.⁹⁰ Upravljanje lojalnošću time upućuje na *proces oblikovanja i održavanja visoke razine povjerenja gostiju u kojem sudjeluju svi suradnici na različitim razinama menadžmenta*. S obzirom na to da se radi o složenom procesu, ugostitelji moraju biti svjesni da, kao i svako drugo upravljanje nematerijalnim vrijednostima, ono mora uključivati planiranje, organiziranje, rukovođenje i kontrolu.

5.1. Lojalnost gostiju

Heterogenost se, kao jedna od osnovnih karakteristika usluga, očituje i na strani potražnje gdje je iskazana željama gostiju, njihovim navikama, životnim stilovima i vjerovanjima. Životni obrasci gostiju, osim što služe kao podloga za istraživanje, također čine *input* potreban za svako pojedinačno obraćanje gostu. Svaki dolazak gosta rezultat je spleta događaja koji se u suštini svodi na uspoređivanje njemu svojstvenih vrijednosti za novac. Vječno pitanje o kojemu ovisi i razina zadovoljstva koju će ugostitelj ostvariti kod gosta jest: što je to vrijednost za pojedinačnog gosta?

U najutjecajnije čimbenike koji utječu na pojedinačnu vrijednost za gosta ubrajaju se:

- kultura pojedinca
- navike
- obrazovanje
- odgoj
- sredina u kojoj pojedinac živi
- emocionalno stanje u određenom trenutku i dr.

Iako je vrijednost za novac čisto individualna kategorija na koju u različito

⁹⁰ Galičić, V.: Leksikon ugostiteljstva i turizma, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2014., str. 1002.

vrijeme različitim intenzitetom utječu navedeni čimbenici, istraživanja sve više upućuju na značaj **emocija** pri stvaranju vrijednosti za novac. U želji da se gosta osvoji, sve se više usmjerava na osjećaje, ali i rješenja koja će gost dobiti takvom uslugom. Gosti traže vrijednost za novac, a ta se vrijednost sve više poistovjećuje s emocijama koje rezultiraju konzumacijom usluga.

Za stvaranje vrijednosti za novac (*value for money*) važno je:

1. stvoriti potrebu putem emocija
2. dodati emocionalnu vrijednost proizvodima i uslugama
3. isporučiti željenu razinu emocija (putem usluge).

Način na koji će ugostitelji upravljati emocijama neizravno utječe na zadovoljstvo uslugom i lojalnost. Stoga su i odluke o kupnji u većini slučajeva povezane s emotivnim stanjem čovjeka, a one ponekad mogu biti u suprotnosti s racionalnim razmišljanjem. Upravo zbog toga što emocije rezultiraju ponašanjem, one služe kao važan most pri pomaganju gostima da prepoznaju svoje nesvjesne potrebe te da poduzmu akcije zadovoljenja svojih potreba. U usporedbi s razmišljanjima ili spoznajom, emocije imaju veći utjecaj na goste jer emocije stimuliraju ljudski um 3000 puta brže od razmišljanja.⁹¹ *Emocije* stvaraju potrebe, imaju jak utjecaj na pamćenje i cjelokupan kognitivni proces i pozornost. Brojni se marketinški stručnjaci, upravo da bi potaknuli na takvo ponašanje, služe različitim trikovima koji u očima gostiju rezultiraju potrebom da se njihovi „problemi” riješe. Emocionalno ponašanje okarakterizirano je kao impulzivno ponašanje te se može reći da takvo ponašanje isključuje racionalnu komponentu.

Neovisno o tome radi li se o komunikaciji internetom ili osobno, svaka je komunikacija emocionalno usmjerena ako je:⁹²

1. osobna i relevantna (značenje za gosta)
2. usmjerena na stvaranje odnosa
3. jedinstvena (unikatna) i različita prema svakom gostu te
4. usmjerena na stvaranje emocionalne povezanosti.

Relevantna komunikacija za gosta znači da u pozadini postoji značenje za gosta, što gostu pruža osjećaj važnosti i prihvaćenosti. Ako se pritom gostu da do znanja da ugostiteljski objekt poznaje njegove vrijednosti i da drži do tih vrijednosti, tada se ta komunikacija smatra dugoročno održivom, usmjerenom na stvaranje dugoročnih odnosa. Jedinstvena je ona komunikacija koja prepoznaje pojedinačne želje gosta te ih preoblikuje u jedinstvenu ponudu (*marketing jedan na jedan*), za svakog gosta posebno. Emocionalna povezanost gosta može se očekivati ako radnici stvore

91 Robinette, S.; Brand, C.; Lenz, V.: *Emotion Marketing: The Hallmark Way of Winning Customers for Life*, New York, McGraw-Hill, 2008., str. 129.

92 Ibidem, str. 130.

osjećaj povjerenja i osjećaj važnosti u očima gosta.

Cilj svakog ugostiteljskog objekta jest kontinuirano induciranje zadovoljstva ili oduševljenja individualno krojenom uslugom. Praksa najčešće dokazuje da upravo termini **kontinuirano** i **individualno** zadaju najteže zadatke ugostiteljima. Problemi pri stvaranju zadovoljstva pojavljuju se proporcionalno s porastom količine posla i broja radne snage. Sve češći primjeri oscilacije kvalitete usluge u predsezoni, sezoni i posezoni samo su jedan od pokazatelja loše pripremljenosti ugostitelja pri dolasku gosta.

Kao posljedica zadovoljstva, **vjernost gosta ima veću vrijednost za hotel**. Naime, brojni autori ističu važnost lojalnosti upravo zbog toga što lojalnost, za razliku od zadovoljstva gosta, ima direktnu i mjerljivu financijsku vrijednost za hotel.⁹³ Slijedeći takvu logiku, mjerenje zadovoljstva gostiju ne može biti vjerodostojan pokazatelj ponovnog dolaska. Drugim riječima, na temelju zadovoljstva gosta gotovo je nemoguće predvidjeti postotak gostiju koji će se vratiti u hotel. Zadovoljstvom gostiju mjeri se koliko je hotel ispunio očekivanja gostiju.⁹⁴

S druge strane, **lojalnost gostiju** predstavlja ponašanje koje se očituje ponovnim dolaskom u hotel ili hotelsku grupaciju. Lojalnost gosta u ugostiteljstvu podrazumijeva da se gost često vraća u taj ugostiteljski objekt, da često troši svoj novac koristeći se velikim brojem ponuđenih usluga, da je sklon preporučiti taj ugostiteljski objekt drugim (budućim) gostima, da je sklon iskušavanju novih ponuda, da često pristaje biti objektom eksperimentiranja, ali to ne želi biti kada za to nije dao izričiti pristanak te da nije spreman opraštati onome tko prema njemu nije korektan.⁹⁵ Cilj svih marketinških aktivnosti hotela jest stvaranje lojalnosti gostiju koja se temelji na najvećem mogućem intenzitetu njihova zadovoljstva (oduzevljenju), na faktorima koji nisu izravno povezani s ekonomskim ciljevima.

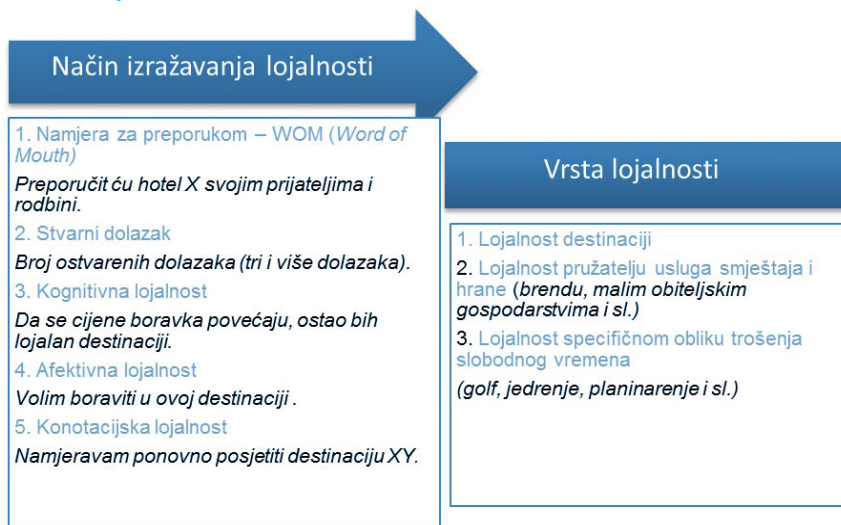
93 N. Hill, A. Roche, R. Allen: Customer satisfaction: The customer Experience Through the Customer Eyes, Cogent publishing, London, 2007., str. 6.

94 Bowen, J. T., Shoemaker S.: Loyalty: a strategic commitment, Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 1998., str. 14.

95 Galičić, V.: Leksikon ugostiteljstva i turizma, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2014., str. 398.

U društvenim istraživanjima u turizmu i ugostiteljstvu lojalnost se najčešće mjeri uvažavajući sljedeća dva aspekta:

1. način izražavanja lojalnosti te,
2. vrstu lojalnosti.



Može se zaključiti da se lojalnost iskazuje kroz dva temeljna načina:

1. **stavom**: pozitivnim preporukama, pozitivnim mišljenjem, željom za budućim dolaskom,
2. **ponovnim dolaskom**.

Jednako kao što je **lojalnost ponašanjem** važna za određivanje profitabilnosti, tako je **lojalnost stavom** važna za izgradnju nevidljive (izlazne) barijere, pogotovo kada su troškovi zamjene brenda niski.⁹⁶ Stavovi gostiju o hotelu, osoblju, uslugama određeni su na temelju njihove suradnje s hotelom te na temelju stavova drugih ljudi (prijatelja, ljudi sličnih interesa i dr.). Pozitivan stav gosta utječe na njegove buduće odnose s hotelom kojima se može stvoriti istinska lojalnost hotelu.

Lojalni stav potrebno je promatrati kao *sekvencijalni proces* u kojemu se prvo iskazuje lojalnost u kognitivnom smislu, zatim u afektivnom te na kraju u konotacijskom smislu.⁹⁷ To bi značilo da se lojalnost stavom kod gosta prvo stvara na temelju valorizacije dobivenih koristi (razina razuma). Zatim se s uzastopnom upotrebom stvaraju posebni osjećaji povezanosti s brendom, destinacijom ili posebnim oblikom uživanja (emotivna razina), što se u konačnici reflektira na pozitivne namjere za budućom suradnjom (konotacijska lojalnost).

⁹⁶ Shapiro, C.; Vivian, H. R. Information rules, Boston, Harvard Business School Press, 2000., str. 19

⁹⁷ Oliver, R.: Satisfaction: A Behavioral Perspective of the Consumer, McGraw Hill, New York, 1997., str. 392.

Sve vrste lojalnosti mogu se promatrati kroz navedene načine izražavanja lojalnosti, što znači da se, primjerice, lojalnost hotelskom brendu može istražiti kroz stvarni dolazak, namjeru za preporukom, želju za ponovnim dolaskom i sl.

Rezultati TOMAS istraživanja⁹⁸ iz 2017. godine na uzorku od 5.965 turista, koji su boravili u sedam primorskih županija (67 mjesta), ukazuju na to da je 50 % anketiranih gostiju koji borave u Hrvatskoj lojalno (tri i više posjeta):

- prvi posjet 32,5 %
- drugi posjet 17,4 %
- 3 – 5 posjeta 23,2 % te
- 6 i više posjeta 26,9 %.

Lojalnost stavom može se izmjeriti anketom, društvenom mrežom te na temelju povratne veze (*feedback*). S druge strane, lojalnost ponašanjem za hotel predstavlja jedini mjerljivi pokazatelj zadovoljstva i lojalnosti gostiju. U praksi se lojalnost ponašanjem uzima kao jedini pokazatelj stvarne lojalnosti ugostiteljskom objektu.

U ugostiteljstvu se mogu izdvojiti tri ključne značajke lojalnih gostiju za ugostiteljski objekt:

- utjecaj na profitabilnost
- troškovi privlačenja gostiju
- opraštanje greški.

Prijašnja istraživanja dokazuju da je lojalnost direktno povezana s profitom.⁹⁹ Povećanjem lojalnosti (broj gostiju koji se vraća u ugostiteljski objekt) povećava se i profit te organizacije (slika 5.1). Osim utjecaja na povećanje profita, važnost lojalnih gostiju može se promatrati i kroz *troškove za goste*. Tako će ugostiteljski objekt za stalnog gosta koji se redovito vraća utrošiti četiri puta manje na privlačenje tog gosta nego li na *potencijalnog gosta* za kojeg postoje pretpostavke da bi ga ugostiteljski objekt mogao privući (ciljno tržište), te deset puta više od privlačenja nezadovoljnog gosta koji je napustio ugostiteljski objekt, a želi ga se ponovno osvojiti.

98 Institut za turizam: Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj u 2017. godini, Zagreb, 6. veljače 2018., str. 6.

99 Fredrick F. Reicheld: The loyalty Effect, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

Slika 5.1. Pregled ključnih pretpostavki za ostvarivanje profitabilnosti hotela



Postojanja *baze podataka* i *sustava za upravljanje odnosima s gostima* osnovni su preduvjeti za personalizaciju usluga za gosta i nagrađivanje gostiju. Samo zadovoljni gosti čine bazu lojalnih gostiju koji svojim dolascima i potrošnjom u ugostiteljskom objektu pozitivno utječu na poslovne rezultate.

Osim kroz financijske aspekte za ugostiteljski objekt, odanost gosta može se proučavati i kroz emocionalne utjecaje na gosta. Specifičnost ugostiteljstva u odnosu na proizvodne djelatnosti odražava se i u greškama koje se svakodnevno događaju u osnovnim procesima (pri razgovoru s gostima). Gost najčešće ne zna što će točno dobiti, dok to „nešto“ (uslugu) ne dobije. Tek tada postaje svjestan onoga što želi i spreman je na procjenu vrijednosti te usluge. U slučaju nezadovoljstva, hotel može imati „sreću u nesreći“ ako je taj gost lojalan. Naime, lojalan gost u 95 % slučajeva oprostiti će grešku, ali će postati oprezniji,¹⁰⁰ dok će gost koji je prvi put u ugostiteljskom objektu najvjerojatnije nezadovoljan napustiti objekt, a svoje će negativno iskustvo podijeliti sa svojim prijateljima, što u današnjim uvjetima interneta može imati nesaglediv negativni utjecaj na imidž.

Istraživanja su pokazala da kompanije imaju 60 – 70 % šanse da ponovno prodaju uslugu *aktivnom gostu*, 20 – 40 % šanse za ponovnom prodajom *izgubljenom gostu*, te samo 15 – 20 % šanse da se usluga proda novom gostu.

J. S. Thomas, R. C. Blattberg, E. J. Fox, *Journal of Marketing Research*, 41 (1), 2004., str. 31-45.

5.2. Upravljanje odnosima s gostima

Iako je zadovoljstvo gostiju uvjet za postojanje lojalnosti, zadovoljstvo kao varijabla nije dovoljna da opiše jačinu i dubinu odnosa. Društvene znanosti bogate su literaturom koja ukazuju na varijable pravog *odnosa* (poštovanje, povjerenje, iskrenost, podrška, razumijevanje). Među nave-

¹⁰⁰ Galičić, V., Laškarin M.: op. cit., str. 231.

denime, **povjerenje i odanost** dokazali su se kao najkritičniji za utvrđivanje postojanja odnosa između dvaju subjekata.¹⁰¹ U svrhu istraživanja jačine utjecaja takvih varijabli potrebno je ustanoviti tehnike za mjerenje povjerenja i odanosti, kao što postoje tehnike za mjerenje zadovoljstva.

Otkako su se načela transakcijskog marketinga prilagodila trendovima tržišta u korist marketinga kojime se cijeni *odnos* iz kojeg će uslijediti profitabilne transakcije, vrijednost stalnoga gosta dobiva novo značenje. Takav koncept marketinga, osim što poštuje sustav različitih vrijednosti gostiju, vrednuje i njihove različite potrebe, a cilj upravljanja odnosima jest stvoriti viši i utjecajni odnos negoli je to ostvarivo kontaktiranjem s gostima. Proces primjene marketinga odnosa (RM – *relationship marketing*) započinje prvim pokušajima uporabe prikupljenih podataka o gostima. Marketing odnosa u svojoj je dugogodišnjoj praksi u uspješnim kompanijama utjelovio sljedeće:¹⁰²

- *promjenu u svijesti menadžera* s čisto ekonomskih transakcija prema socioekonomskim razmjenama (razumijevajući da odnosi uključuju razumijevanje ljudi i njihovih potreba)
- shvaćanje razlike između *dobrobiti zadržavanja gostiju* u usporedbi s privlačenjem gostiju
- prepoznavanje potrebe za *kvalitetom, marketingom i posebno kreiranim uslugama* za goste te
- pridavanje značaja *internom marketingu* radi postizanja uspjeha marketinga usmjerenog na tržište.

Prikupljanjem informacija o gostima ostvaruje se jedinstven uvid u povijest ponašanja gostiju i interakcija s osobljem. Na taj način ugostiteljski objekt ima priliku shvatiti unutarnju motivaciju gostiju te primijeniti to znanje pri privlačenju novih gostiju sa sličnim potrebama i željama. Tako ugostiteljski objekt širi krug potencijalnih gostiju za koje postoje realne šanse da će doći i da će biti zadovoljni.

Marketing odnosa može se promatrati kao okružje stvaranja viših vrijednosti za goste na temelju podataka (slika 5.2.).

101 Baran, R. J.; Galka, R. J.: CRM: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy, 2013., Routledge, New York, str. 8.

102 Christopher, M.; Payne, A.; Ballantyne, D.: Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2002., str. 103,104.

Slika 5.2. Marketing odnosa



Iz prethodne slike može se uočiti međuovisnost sustava GRM-a i marketinga odnosa, ali i očigledna važnost uporabe *loyalty* programa kao karike koja povezuje GRM i goste. Uvođenje GRM-a u poslovanje ugostitelji često smatraju tehnologijom koja je potrebna da bi se automatizirali procesi u prodaji, marketingu i *front officeu*.

GRM je mnogo širi pojam nastao ranih devedesetih godina kao posljedica postupnog uvođenja marketinga odnosa. Ključni u GRM-u jesu **odnosi** s gostima. Premda se odnosima često smatra kontaktiranje s gostima radi ostvarivanja prodaje, ti odnosi u hotelijerstvu imaju drukčiji smisao. Cilj hotelijera jest održavanje trajnih odnosa koje se površnim kontaktiranjem po načelu „za sve jednako” ne može ostvariti. Gosti (potencijalni, slučajni, povremeni, stalni) svakodnevno kontaktiraju s brojnim hotelskim brendovima putem promotivnih aktivnosti. Takvo kontaktiranje s gostima kao auditorijem potrebno je razlikovati od odnosa s gostom. U želji da prerastu u odnos, oni moraju biti *dvosmjerni, integrirani* s ostalim poslovnim funkcijama, *evidentirani* i *upravljani*.¹⁰³

Uspješni su oni programi GRM-a koji omogućuju kvalitetnu komunikaciju s gostom te olakšavaju dobivanje primjerenog odgovora koji proizlazi iz te komunikacije. Takvu praksu imaju samo oni hoteli koji imaju razvijen sustav CRM (*Customer Relationship Management* – upravljanje odnosom s klijentima). **GRM** predstavlja upravljačku filozofiju i praksu, a kombinira marketing, poslovnu strategiju te informacijsku tehnologiju kako bi

103 Panian, Ž.: Odnosi s klijentima u e-poslovanju, Sinergija, Zagreb, 2003., str. 31.

se stvorili prisniji odnosi s gostima.¹⁰⁴ Osnovna pretpostavka uspješnog GRM-a jest baza podataka gostiju koja je nužno potrebna u razvijanju bliskih odnosa s gostima. Drugim riječima, pružanje usluga bez kvalitetne baze podataka, a time i bez uspješnog GRM-a, u konačnici vodi k pružanju jednolične usluge po načelu „svim gostima jednako”.

Svaki dobro razvijen GRM sustav svima bi u organizaciji trebao omogućiti standardiziran pregled gosta, sažimajući pritom najvažnije podatke svih mjesta susreta s gostom. Pogled na gosta kroz 360 stupnjeva predlaže da bi kompanije svoje goste trebale tretirati kroz cjelokupan ciklus gosta unutar i izvan organizacije temeljen na životnoj vrijednosti gosta.¹⁰⁵

GLV (*Guest lifetime value*) jest mjera kojom se utvrđuje sadašnja vrijednost budućih odnosa s gostom.¹⁰⁶ U osnovi, životnom se vrijednošću gosta s pomoću podataka o ponašanju pokušava predvidjeti buduće ponašanje i profitabilnost gosta. Osobna komunikacija između gosta i djelatnika predstavlja najosjetljiviji način komuniciranja, a time i najtežu komponentu za upravljanje. Njezina važnost raste proporcionalno automatiziranim poslovnim procesima te ujedno predstavlja ključni element da bi se uopće moglo govoriti o odnosima. Pružanjem usluga gostima bez razumijevanja gosta kao pojedinca nastaje scena za gosta koju on može kupiti u svakom drugom hotelu po nižoj cijeni. Razumijevanje gosta ubraja se među pet glavnih problema hotelskih menadžera, pa i samo organiziranje procesa upravljanja odnosima s gostima predstavlja neprekidan izazov za svakog hotelskog menadžera.¹⁰⁷

Na temelju prikupljenih podataka o gostima, mogu se izvesti manje ili više uspješne analize, ovisno o kvaliteti i kvantiteti prikupljenih podataka. U svrhu targetiranja i individualnog pristupanja gostima upotrebljavaju se kolektivno inteligentne tehnologije te bihevioralni modeli.¹⁰⁸ Neki su autori već u početku upotrebe tehnologija u procesu rada isticali važnost njihove primjene pri segmentiranju gostiju, pa tako Berry navodi: „*Razvitak u informacijskim tehnologijama omogućuje organizacijama odmicanje segmentiranja gostiju po grupama k segmentiranju po individuama.*”¹⁰⁹

104 Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C.: op. cit., str. 63.

105 Baran, R. J.; Galka, R. J.: op. cit., str. 25.

106 Pfeifer, P., Haskins, M. & Conroy, R.: Customer lifetime value, customer profitability and the treatment of acquisition spending, *Journal of Managerial Issues*, Vol 17, br. 1., str. 5.

107 Enz, C. A.: What keeps you up at night? *Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42, 2001., str. 38.

108 Casillas, J.; Martinez-Lopez, F. J.: *Marketing Intelligent Systems Using Soft Computing*, Managerial and Research Applications bestseller.com, Springer, Berlin, 2010., str. 153.

109 Berry, L.: “Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 1995., str. 236–245.

Internetski segmentacijski proces postao je nezamjenjiv način utvrđivanja tržišnih segmenata: s jedne strane zbog učestalosti upotrebe interneta i ekspanzije e-WOM komunikacije te s druge strane zbog brojnih sličnih proizvoda i usluga koji danas postoje na tržištu ponude. Usto, važnost provedbe međukulturnih *online* segmentacijskih studija proizlazi iz sličnosti navika kupovanja među *online* korisnicima, sličnijima nego što su unutar iste grupe sugrađana. Hotelijeri se danas najčešće služe internet-skom segmentacijom hotela pri određivanju cjenovne strategije. Naime, u uvjetima *online* poslovanja hotela ključno pitanje *revenue* menadžmenta jest kako odrediti optimalnu dinamičnu cjenovnu strategiju, marketinšku segmentaciju i odgovarajuću prodajnu cijenu sobe.¹¹⁰ Identificiranje varijabli za segmentaciju predstavlja najkreativniji dio segmentacijskog procesa.¹¹¹ Segmenti se najčešće mogu profilirati na temelju različitih razina (filtara). Tako se hoteli mogu služiti segmentiranjem prve, druge ili više razine segmentiranja (slika 5.3.)

Slika 5.3. Razine izbora strategije segmentacije gostiju



Segmentacija na temelju sociodemografskih podataka predstavlja prvu razinu segmentacije gostiju. Neovisno o tome što mnogi autori kritiziraju takve varijable kao nedovoljne za određivanje budućeg ponašanja gostiju, ti podatci vrlo su korisni zbog dostupnosti i mjerljivosti te služe

110 Guoa, X., Ling, L., Yang, C., L. Z. Liang, L.: Optimal pricing strategy based on market segmentation for service products using online reservation systems: An application to hotels rooms, *International Journal of Hospitality Management*, Vol 35, 2013., str. 274.

111 Fonseca, J.: Why does Segmentation Matter? Using Mixed Methodology to Identify Market Segments. *European Retail Research*, Vol 25, br. 1, 2011., str. 25.

kao baza za usporedbu s ostalim podacima prikupljenima istraživanjem. Odabir varijabli ovisi o cilju segmentiranja i cilju istraživanja. Tako hoteli, u želji da dobiju preciznije podatke o gostima, moraju pristupiti segmentaciji viših razina, koja zahtijeva upotrebu složenijih metoda rudarenja podataka. Samoselekcija predstavlja najsloženiji postupak davanja izbora gostu da se svojim odlukama i postupcima sam svrsta u jedan od segmenata,¹¹² a to je ujedno najsloženiji i najdetaljniji način segmentiranja gostiju. Primjerice, *online* aktivacijom profila hoteli imaju priliku pratiti aktivnosti gosta na internetu. Slijedom toga, deriviraju se znanja: najčešće pregledane ponude, potencijalno željeno vrijeme dolaska, tip odmora, osjetljivost s obzirom na cijenu i dr., utvrđujući gosta kao pojedinca. Pri takvu postupku gost sam odlučuje o načinu i vremenu kontaktiranja. Taj se koncept često naziva marketing dozvole (*permission marketing*).

S obzirom na to da je cilj svih GRM marketinških napora postizanje što većeg stupnja personalizacije, segmentacijski proces u budućnosti će sve više prelaziti u neki oblik upravljanja odnosa s gostima. No do koje je razine isplativo ulaziti u proces segmentacije ovisi o kvaliteti implementirane informacijske tehnologije i želji rukovodećeg kadra da takav proces postane jedan od prioriteta u svakodnevnom poslovanju. Neosporivo je da će se porastom tehnologije povećati i mogućnosti kreativnijih kreiranja segmenata gostiju, ali ne treba zaboraviti da tehnologija predstavlja samo alat koji je bezvrijedan ako se ne obuhvati ljudska komponenta.

5.3. Web-baza znanja

Od same pojave elektroničkog poslovanja, menadžerima hotela oduvijek je bilo najvrjednije znanje iz provedenih analiza *web*-stranica:

- kakav je učinak marketinga i promocije putem mreže
- određivanje segmenata gostiju
- targetiranje
- predviđanje ponašanja i dr.

U svrhu toga nastaje i *web*-rudarenje podataka (*web mining*). *Web mining* jest skup metoda kojima se analiziraju velike količine podataka s *web*-stranica radi određivanja ponašanja njegovih posjetitelja.¹¹³ Rudarenje podataka kao njegova preteča u svojoj osnovi sadržava jednake postupke kao i *web*-rudarenje podataka:

1. traženje podataka

2. obradu podataka

¹¹² Müller, J., Srića, V.: *Upravljanje odnosom s klijentima: Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*, Zagreb: Delfin-razvoj managementa d.o.o., 2005., str. 68.

¹¹³ Ružić, D., Biloš, A., Turkalj, D.: *E- marketing*, Osijek: Ekonomski fakultet, 2009., str. 152.

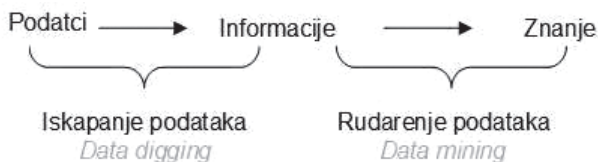
3. analizu podataka

4. distribuciju znanja.

Njihova različitost očituje se u *aktivnostima, mjestu i brzini* prikupljanja. Postupak *web*-rudarenja podataka sličan je, no neusporedivo brži postupak prikupljanja i analize informacija te dobivanja znanja koji se obavlja specijaliziranim softverom za praćenje svih *web*-mjestu na kojima se nalazi hotel. Njegovom primjenom stvaraju se mogućnosti pronalazjenja skrivenih podataka o internetskim korisnicima, izvode se induktivni zaključci, predviđaju se buduća ponašanja te se upotrebljava kao podrška u donošenju marketinške strategije.

Osnovni cilj *web mininga* jest *personalizacija usluge*. Današnji gost želi osjećati dobrodošlicu i sigurnost. On ne želi samo informacije, želi rješenja, a rješenje mora biti najbolje, najbrže i najjeftinije jer će u protivnom izabrati drugi hotel. Koncept skladišta prati i logički slijed pretvorbe podataka (slika 5.4.).

Slika 5.4. Logički slijed izvođenja znanja



Data digging (iskapanje podataka) i *data mining* (rudarenje podataka) predstavljaju postupke koje je moguće izvesti na temelju skladišta podataka. Jednostavniji postupak, *data digging*, usmjeren je na traženje podataka koji će zadovoljiti neku specifičnu informacijsku potrebu (npr. otkrivanje podataka o gostu koji je pobjegao iz hotela ne plativši račun). Takav podatak postaje informacija jer u danom trenutku postaje novost koja dotad nije bila poznata. Za razliku od postupka iskapanja, rudarenje podataka ide korak dalje. **To je postupak u kojemu se dubinski pretražuju (web)-skladišta podataka ne bi li se otkrila nova znanja.** Primjerice, psihografska segmentacija tržišta, planiranje novih marketinških strategija na temelju informacija o gostima i dr.

Tablica 5.1. Izvori podataka o gostima

	INTERNI	EKSTERNI
IZRAVNO	Baza podataka – povijesna kartica (<i>history card</i>)	<i>Web</i> -stranice, društvene mreže
NEIZRAVNO	Baze podataka OLAP	Posrednici (<i>online</i> turističke agencije, putničke agencije, turoperatori)

Definiranje izvora podataka važno je iz sljedećih razloga:

- *Utvrđivanje mogućnosti i načina izvođenja informacija i znanja o gostima.* Ako hotelijeri ne definiraju izvore informacija, mogućnosti nastanka pogrešaka mnogo su veće. Tako, primjerice, hotelijeri često izostav-

ljaju informacije o gostima koji dolaze preko posrednika. Neovisno o tome o kojem se alatu radilo, ako su namijenjeni prikupljanju podataka, ne smiju izostaviti ovako važan izvor informacija (*loyalty* program).

- *Definiranje standarda unošenja i uporabe podataka.* Marketinški odjel raspolaže podacima koji mogu biti korisni za recepciju i obratno, dok internetski podatci mogu biti korisni svakom odjelu. Standardi služe kako bi se prikupio relevantan broj informacija iz kojih je moguće izvesti znanje, ali i kao vodič za unošenje podataka.

Kada se govori o izvorima informacija, potrebno je razlikovati sljedeća znanja kao rezultat upravljanja podacima i informacijama:¹¹⁴

- *Znanje o gostima (knowledge about the customer)* – obuhvaća skupinu informacija povezanih s kupnjom gostiju, njihovim ponašanjem tijekom kupnje, navikama kupovanja, motivacijom i dr.; predstavlja rezultat analize ponašanja gostiju u prošlosti.
- *Znanje od gostiju (knowledge from the customer)* – znanje o gostima koji dolaze izravno; primjerice, gost informira hotel o zadovoljstvu upotrebom usluge.
- *Znanje za goste (knowledge for the customer)* – informiranje o kvaliteti usluge; može biti primjer znanja namijenjenog gostima.

Moderne aplikacije dolaze zajedno sa shemom baze podataka. Aplikacije povezuju različite baze podataka koje su usmjerene na goste, interno poslovanje, dobavljače, partnere i dr.

Primjeri takvih aplikacija prikazani su u tablici 5.2.

Tablica 5.2. Primjeri aplikacija baza podataka

Aplikacije za marketing	marketinška segmentacija izravni marketing <i>multi channel</i> marketing <i>event-based</i> marketing
Aplikacije za prodaju	upravljanje tijekom prodaje menadžment kontakata
Aplikacije za menadžment prodaje	procjena prodajnih mjesta raspodjela posla
Uslužne aplikacije	komunikacija s gostima upravljanje upitima kontaktni centar upravljanje žalbama

Izvor: Buttle, F.: *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004., str. 153, 154.

Za svaku stavku od navedenih aplikacija, korisnik bazom podataka treba definirati koje su potrebne informacije. Nakon što se odluči koje su infor-

¹¹⁴ Wilde, S., *Customer Knowledge: Improving Customer Relationship Through Knowledge Application*, Berlin: Springer, 2011., str. 50.

macije potrebne, kako se spremaju i dijele, potrebno je izgraditi organizacijsku kulturu tako da se popularizira ideja o važnosti baze podataka pri upravljanju odnosima s gostima. Takav pristup zahtijeva preusmjeravanje kulture poslovanja učećoj organizaciji. Naime, koncept upravljanja bazom podataka, a time i upravljanja znanjem, zahtijeva učenje na individualnoj, društvenoj i organizacijskoj razini. Upravljanje podacima teži kreiranju informacija s vrijednošću u vremenu, kvantiteti i kvaliteti. Informacija kao skup podataka sama je po sebi gotovo besmislena ako nije sintetizirana, strukturirana, organizirana i raspoloživa kao znanje.¹¹⁵ Takve su informacije preduvjet za sljedeći korak upravljanja – upravljanje znanjem (KM – *knowledge management*). Upravljanje znanjem znači upravljanje informacijama izvedenima iz podataka koje su dostupne menadžerima u procesu odlučivanja.

S obzirom na to da se pri pretvorbi informacija u znanje dodaje subjektivno mišljenje pojedinca koji se njime služi, izvedeno znanje pri takvu postupku ovisi o podlozi već stečenog znanja zaposlenog. Tako zaposlenik treba biti sposoban procijeniti novo znanje, mogućnost spremanja te dijeljenja s ostalim odjelima.

Razvoj softvera za praćenje *web*-aktivnosti posljedica je sve veće potrebe za prikupljanjem znanja koja se mogu izvesti iz brojnih *web*-aktivnosti korisnika. Razlog jest želja hotelijera za dubljim razumijevanjem gostiju, pri čemu se pokušava otkriti na koji način gosti donose odluke o kupnji. Znanja kao što su informacijske potrebe korisnika, njihovo ponašanje na internetu, preferencije i dr. osiguravaju veću djelotvornost *online* marketinga. No ako se ne govori o korisnicima internetom, već o gostima kao korisnicima uslugama hotela, tada zaposleni predstavljaju najveći izvor znanja o gostima. Sjedinjavanje tih dvaju ključnih izvora podataka i informacija predstavlja zadatak upravljanja znanjem.

Hilton International naglašava dijeljene znanja dostupnom tehnologijom. Oni su 2002. godine uveli sustav e-učenja koji je troškovno vrlo djelotvoran i može unaprijediti osnovne vještine zaposlenih u kontekstu komunikacije i pružanja usluga gostima.¹¹⁶ Dijeljenje informacija unutar organizacije jednako je važno kao i prikupljanje podataka. Naime, što se informacije više šire organizacijom, to je veća i produktivnost djelatnika.¹¹⁷

S obzirom na to da je upravljanje organizacijskim znanjem složen zadatak kojim je nemoguće upravljati bez tehnologije, organizacije uvode inteligentnu informacijsku infrastrukturu koja podržava upravljanje znanjem. Tako se sustavi, softveri i aplikacije poput navedenih upotrebljavaju za umanjivanje učinaka jednog od najvećih problema s kojima se danas susreće hotelijerstvo, a to je visoka stopa fluktuacije radne snage. Njihova

115 Panian, Ž.: op. cit.

116 Hallin, C. i Marnburg, E., 2008. Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Management*, 29(2), str. 366.

117 Heinrich, L. J. i Roithmayr, F.: *Wirtschaftsinformatik*. Wien: Oldenbourg, 1995.

nezamjenjiva uloga dolazi do izražaja pri smanjivanju jaza u znanju između stalno zaposlenih i sezonske radne snage. Zahvaljujući intenzivnoj upotrebi tehnologije, hotelijeri imaju priliku učiti, spremati i dijeliti znanja neovisno o veličini hotelske grupacije. Mogućnosti s kojima raspolažu velike hotelske grupacije u odnosu na male i nezavisne hotele neusporedive su kada se govori o primjeni moderne tehnologije. Razlog tome jest pokušaj velikih hotelskih grupacija da stvore individualnije usluge na razini na kojoj se one pružaju u manjim obiteljskim hotelima.

Neovisno o veličini hotela i hotelskih grupacija, postoji samo jedan glavni cilj, a to je zadovoljstvo gostiju. Stoga će upravljanje znanjem i umjetna inteligencija zasigurno odigrati važnu ulogu, i to kao nadomjestak razlike između potrebnog i stečenog znanja za uspješnije upravljanje zadovoljstvom gostiju.

5.4. Loyalty programi

Jedan od osnovnih alata u primjeni CRM-a jest *loyalty program*. Ideja *loyalty* programa nastala je zbog postojanja različitih razina lojalnosti te zbog potrebe njihova identificiranja i vrednovanja. Cilj takva načina nagrađivanja gostiju s obzirom na stupanj lojalnosti jest stvoriti dugoročne odnose s gostima temeljene na *povjerenju, partnerstvu i emocijama*.

Vjeruje se da je marketing odnosa najdjelotvorniji kada su gosti uključeni u usluge ili proizvode te kada postoji element osobne interakcije, pri čemu su voljni sudjelovati u aktivnostima stvaranja odnosa.¹¹⁸ *Loyalty* program kao alat upravljanja odnosima s gostima i kanal primjene marketinga odnosa u svojoj bi osnovi trebao ojačati vezu između hotela i gostiju. S obzirom na to da ulaganja u sve segmente neće rezultirati prihodom,¹¹⁹ marketing odnosa često je usmjeren samo na profitabilne segmente koje hotel može kontrolirati i njima upravljati s pomoću alata – *loyalty* programa.

Svrha *loyalty* programa jednaka je od početka njegova uvođenja: **nagraditi i time potaknuti lojalno ponašanje**. Stoga, kada se uvodi *loyalty* program, potrebno je potražiti bit uvođenja i bit postojanja hotela te na tome graditi ostale (niže) ciljeve.

Brojna istraživanja i praksa na temu *loyalty* programa u hotelijerstvu odmiču se od logike upravljanja odnosima s gostima te nastaje nekoliko paradoksa:

118 O'Malley, L. i Tynan, C., 2000. Relationship marketing in consumer markets. Rhetoric or reality?, *European Journal of Marketing*, Vol 34, br. 7, str. 797.

119 Zeithaml, V., Rust, R. i Lemon, K.: The customer pyramid: creating and serving profitable customers, *California Management Review*, 2001., Vol 43, br. 4, str. 118.

- Mala korist istraživanja o *loyalty* programima za hotelijere: nedostatak konkretnih rezultata istraživanja primjenjivih u njihovim svakodnevnim poslovima.
- Većina istraživanja usmjerena je na programe učestalosti (u trgovinama) i njihovu djelotvornost, no rezultati istraživanja ne mogu se primijeniti i na hotelijerstvo zbog prirode poslovanja i drugačijih odnosa.
- Do danas je vrlo malo istraživanja posvećeno segmentaciji u samom *loyalty* programu, snazi i motivima među različitim segmentima te prikladnom menadžerskom odgovoru različitim segmentima.¹²⁰
- Većina istraživanja *loyalty* programa i programa učestalosti ne obuhvaća iskustva i mišljenje menadžera kao najiskusnijih u smislu ponude.
- *Loyalty* programi većinom imaju učestalost kao kriterij za dostizanje određenih razina u *loyalty* programu (iako učestalost nije lojalnost).¹²¹

Stoga bi se buduća istraživanja o *loyalty* programu i marketingu odnosa trebala usmjeriti na:

- razumijevanje granice uporabe *loyalty* programa.¹²² Budući da neki gosti odustaju od uporabe *loyalty* programa, znanstvenici bi trebali pronaći odgovore zašto se gosti odbijaju koristiti *loyalty* programom.
- utjecaj marketing odnosa na buduća ponašanja gostiju – mogu li se s pomoću marketing odnosa pretpostaviti buduća ponašanja gostiju.
- do koje su razine *loyalty* programi uspjeli u jačanju odnosa s različitim segmentima te kako aktivnosti RM-a utječu na odnose s ciljanim segmentima.¹²³
- lojalnost stavom s obzirom na različite razine lojalnih segmenata – potrebno je utvrditi varijable koje ukazuju na lojalnost stavom te heterogenost s obzirom na razinu (nivo) lojalnosti unutar *loyalty* programa.
- očekivanja, stavove i mišljenja menadžera koji se svakodnevno susreću s problemima lojalnosti gostiju, a konkretno su povezani s trenutačnim i budućim potrebama u razvoju odnosa s gostima.

Među najčešćim predmetima rasprave brojnih kritičara *loyalty* programa (u trgovini) jesu:

120 Allaway, A., Gooner, R., Berkowitz, D. i Davis, L.: Deriving and exploring behavior segments within retail loyalty card programs. *European Journal of Marketing*, 40(11/12), 2006., str. 1317.

121 Tanford, S.: The impact of tier level on attitudinal and behavioral loyalty of hotel reward program members, *International Journal of Hospitality Management*, 2013., Vol. 30, str. 286.

122 Dorotic, M., Bijmolt, T., Verhoef, P.: Loyalty programmes: current knowledge and research directions, *International Journal of Management Reviews*, 2011., 14(3), str. 217.

123 Leverin, A. i Liljander, V.: Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty?, *International Journal of Bank*, 24(4), 2006., str. 232.

- djelotvornost
- troškovi programa
- nedovoljna međusobna distinkcija i
- vrijednosna (*value added*) komponenta.

No kada je riječ o izradi programa u funkciji Marketing odnosa s kojim je moguće graditi odnose na povjerenju, njegova funkcija unutar sustava GRM postaje opravdana. Na troškove uvođenja takva alata utječu brojni aspekti, među kojima su:

- obujam poslovanja
- način izrade
- kvaliteta programa
- povezanost s GRM-om i dr.

Koliko će hotel uprihoditi od takva načina upravljanja odnosima s gostima ovisi o njegovoj vlastitoj organizaciji cjelokupnog procesa.

Razine lojalnosti, odnosno razine nagrađivanja gostiju predstavljaju normu *loyalty* programa.¹²⁴ Takve razine predstavljaju varijable za utvrđivanje segmenata gostiju koji međusobno imaju različite preferencije i motive dolaska. Do danas postoji vrlo malo istraživanja o razinama lojalnosti u sklopu *loyalty* programa, a jedan od razloga jest to što većina djelatnosti nije definirala razine lojalnosti. Tanford, S. prva je autorica koja je istraživala različite razine lojalnosti u hotelijerstvu u sklopu *loyalty* programa. Dokazala je da su **emocionalna povezanost i samostalna evaluacija** (procjena vrijednosti dobivenih koristi) dva temeljna atributa djelotvornosti *loyalty* programa u hotelijerstvu. Osim potrebe za utvrđivanjem različitih razina lojalnosti i karakteristika segmenata, vrlo je važno istražiti način na koji gosti promatraju emocionalne koristi i financijske nagrade među različitim razinama.

Autori Shoemaker i Lewis, klasificiraju koristi *loyalty* programa za goste u tri kategorije:¹²⁵

1. financijske
2. funkcionalne i
3. emocionalne/psihološke.

S obzirom na to da se marketingom odnosa dodaje *društvena* i *emocionalna* vrijednost programu, primjenom njegovih načela čini se i osnovna distinkcija od programa učestalosti koji ima samo financijsku komponentu. U uvjetima gdje postoje mogućnosti za segmentiranje gostiju i individualno pristupanje s pomoću *loyalty* programa, Marketing odnosa može

¹²⁴ Tanford, S.: Op.cit., str. 285.

¹²⁵ Shoemaker, S. & Lewis, R.: Customer loyalty: the future of hospitality marketing, *International Journal of Hospitality Management*, 1999, Vol 18, No 4, str. 345.

doseći svoje ciljeve gradeći odnos na povjerenju i emocijama, a ne na međusobnoj financijskoj koristi. Među najvećim problemima koji se javljaju s pokušajem razvijanja odnosa *loyalty* programom u trgovinama jesu širok izbor ponuđača i lako premostive barijere za prelazak konkurenciji.¹²⁶ U turizmu i ugostiteljstvu mogu se naći zajednički razlozi u istim problemima. No globalni trendovi u turizmu i priroda usluga u ugostiteljstvu drugačije utječu na smjer razvoja *loyalty* programa te je potreba za razvijanjem „viših“ odnosa veća negoli u trgovinama i bankama.

Budući da postoje različite razine lojalnosti, hotel bi trebao selektivno promatrati svoje goste ovisno o mogućnosti razvijanja dugoročnih odnosa. Gosti, koji na temelju rudarenja baze podataka, budu prikazani kao visokoprotabilni s visokom razinom vjernosti zaslužuju drugačiji tretman od onih koji to nisu. Ideja Marketing odnosa leži u mogućnosti prepoznavanja takvih gostiju, upoznavanja i upravljanja putem Marketing odnosa, što pretpostavlja obostrano shvaćanje vrijednosti (gost – hotel, hotel – gost).

Prepoznavanje potreba različitih razina segmenata pretpostavlja i njihove različite načine upravljanja. Emocionalna povezanost s gostom u istraživanjima je pokazala kao najčešći temelj za lojalnost hotelu.¹²⁷ No na različitim razinama emocionalna povezanost ima različito značenje. Tako na nižim razinama više odgovaraju financijske koristi i pogodnosti, dok na višim razinama emocionalna povezanost i povjerenje predstavljaju najviše koristi od programa. Hotelijeri imaju težak zadatak upravljanja *malom skupinom visokoprotabilnih* i *velikom skupinom niskoprotabilnih* gostiju. U nastavku slijedi pregled razine profitabilnosti gostiju s obzirom na učestalost dolaska (tablica 5.3.).

126 Liu, Y.: The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty, *Journal of Marketing*, Vol 71, 2007., str. 34.

127 Tanford, S., Op.cit., str. 286.

Tablica 5.3. Pregled stupnjeva lojalnosti gostiju, s obzirom na visinu profitabilnosti i učestalosti dolaska

Razina profitabilnosti gostiju	Učestalost dolaska gosta	
	MALA	VELIKA
velika profitabilnost	POTENCIJALNO LOJALNI GOSTI <ul style="list-style-type: none"> • korisnici više <i>loyalty</i> programa • potrebno ih je animirati marketingom odnosa 	LOJALNI GOSTI <ul style="list-style-type: none"> • korisnici jednog <i>loyalty</i> programa • važna uloga GRM-a (održavanje odnosa s ključnim gostima)
mala profitabilnost	LOVCI NA AKCIJSKE PONUDE <ul style="list-style-type: none"> • osjetljivi na cijene • prate akcijske ponude (grupne popuste) • mogućnost da postanu lojalni jako je mala 	ČESTI GOSTI <ul style="list-style-type: none"> • osjetljivi na cijene • postoji mogućnost da ih se motivira na način da im se ukaže na prednosti koje mogu ostvariti kao lojalni članovi programa

Porastom broja djela u kojima se proučavala lojalnost i *loyalty* programa raste i broj različitih gledišta i vrsta lojalnosti. Lojalnost nastala posredstvom *loyalty* programa može se podijeliti u dvije osnovne skupine:

1. lojalnost hotelu

2. lojalnost *loyalty* programu.

U praksi se pokazalo da je sve više onih koji vjeruju u distinkciju tih dviju vrsta lojalnosti koja je posljedica načina uvođenja *loyalty* programa u ugostiteljski objekt. Štoviše, takva gledišta javljaju se zbog programa učestalosti u kojima se bodovima i popustima stvara ovisnost o programu, ali ne nužno i lojalnost trgovini. Tu se neizravno ili izravno javljaju posljedice povezane s nedostatkom lojalnosti prema trgovini, ne podižu se barijere prelaska konkurenciji, kupci već znaju što mogu očekivati od nagrada, lakše se međusobno preslikavaju i dr. (tablica 5.4.). Takva lojalnost nije cilj *loyalty* programa u hotelijerstvu. Poticanje vjernosti programu odobrava se samo ako to kao posljedicu ima održavanje lojalnosti hotelu. Naime, ako je hotelu glavni motiv uvođenja *loyalty* programa stvoriti istinsku lojalnost temeljenu na provedenom iskustvu s brendom u cijelosti, onda menadžeri trebaju *loyalty* program smatrati alatom koji omogućuje jednostavnost upravljanja gostima i stvaranje „wow” efekta, a ne objektom o kojemu gosti trebaju biti ovisni u kontekstu očekivanja nagrade.

Tablica 5.4. Razlike između *loyalty* programa i programa učestalosti

LOYALTY PROGRAM	PROGRAM UČESTALOSTI
Individualno nagrađivanje na temelju složenijih metoda određivanja vrijednosti gosta	Nagrađivanje učestalosti popustima ili nagradama na temelju prikupljenih bodova
Više razina lojalnosti	Za sve korisnike jednako
Individualni pristup (personalizirane usluge)	Nema mogućnost pružiti individualne nagrade
Posljedica: stvaranje lojalnosti hotelu, brendu	Posljedica: stvaranje lojalnosti programu
Zbog složenosti nagrađivanja teže se i kopiraju	Lako se kopiraju
Osobni podatci	Velik broj transakcijskih podataka
Proaktivan pristup	Reaktivan pristup

Programi učestalosti jesu bilo koji programi koji omogućuju prikupljanje bodova, milja, pečata i dr. na temelju kojih se otkupljuju nagrade ili dobivaju popust.¹²⁸

S druge strane, *loyalty* program u hotelijerstvu predstavlja *marketinški alat usklađen s bazom podataka gostiju kojim se, s pomoću osobnih podataka, prepoznaju i ciljno nagrađuju različite razine vjernih gostiju u svrhu njihova oduševljenja.*

5.5. Razvoj i vrste *loyalty* programa

Postoje različite teorije o povijesti *loyalty* programa, ovisno o tome što različiti autori smatraju pojmom *loyalty* programa. Tako neki autori ističu prve *loyalty* nagradne sheme S&H Green Stamps iz 1986. godine koje je kompanija S&H uvela u Americi kao nagradnu valutu, a koju su osnovali Thomas Sperry i Shelly Hutchinson. Oni su ujedno prodavali pečate različitim supermarketima, benzinskim postajama i drugim trgovcima koji su ih nadalje davali kupcima na temelju potrošene količine novca.¹²⁹ No ako se promatra moderna primjena *loyalty* programa bez pečata, prvim *loyalty* programom smatra se AAadvantage koji je 1981. godine uvela zrakoplovna kompanija *American Airlines*. U početku primjene *loyalty* programa hoteli su se većinom pojavljivali u ulozi partnera aviokompanijama. Nakon uviđanja brojnih prednosti koje oni ostvaruju, hotelijeri su počeli osmišljavati svoje programe. Tako aviokompanije slijede supermarketi, restorani, *rent-a-car* poduzeća, hoteli i dr. Prvi hotelski lanac koji je u

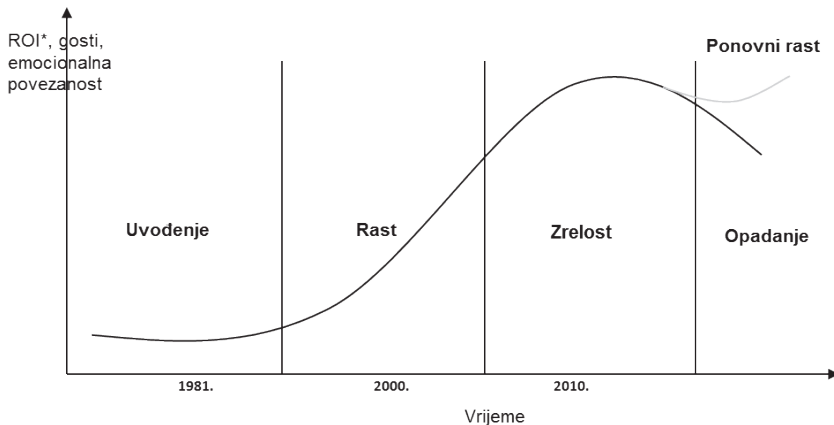
128 Nemeč, Rudež, H.: Integration of Corporate Social Responsibility into Loyalty Programs in the Tourism Industry, *Tourism and Hospitality Management*, Vol 16, br. 1, 2010., str. 101.

129 Hoffmann, N., *Loyalty Schemes in Retailing: A comparison of Stand-alone and Multi-partner Programs*, Peter Lang GmbH, Frankfurt, 2013.

svoje poslovanje uveo *loyalty* program jest Holiday Inn (1981. godine), a ubrzo nakon toga isto je učinio i Marriot (*Honored Guest Award Program*).

S obzirom na primjenu dugu tri desetljeća, *loyalty* program u najširem se smislu riječi može promatrati tijekom svojeg životnog ciklusa (grafikon 5.1.).

Grafikon 5.1. Pregled razvoja (životnog ciklusa) *loyalty* programa u Americi



ROI- *Return On Investment* – povrat od investiranja (ulaganja)

Ovakav pregled životnog ciklusa generalizira razvoj *loyalty* programa u Americi kako bi se dobila slika njegove trenutačne pozicije i istaknula potreba za repositioniranjem programa. Također, to ne mora biti primjenjivo u hrvatskom hotelijerstvu koje je tek 2000. počelo s uvođenjem *loyalty* programa.¹³⁰

Razvoj *loyalty* programa u svijetu pratili su brojni stručnjaci (autori) koji u svojim istraživanjima predstavljaju značajan doprinos u ukupnom znanju o primjeni *loyalty* programa. Među ostalim, njihova istraživanja dokazuju da današnja primjena *loyalty* programa nema formulu za uspjeh primjenjivu za svaku državu, djelatnost ili gospodarski subjekt. Svaki gospodarski subjekt mora pronaći vlastite razloge uvođenja koji proizlaze iz potreba za boljim pružanjem usluga i udovoljavanja gostima, istodobno uvažavajući unutarnje i vanjske resurse poslovanja.

Danas postoje opravdani razlozi istraživanja *loyalty* programa s obzirom na efektivnosti i efikasnosti programa. Tržište je zasićeno programima koji se nejasnom slikom plasiraju na tržište. Na temelju pročitane literature o *loyalty* programima može se zaključiti o njihovoj nedorečenoj viziji i misiji, odnosno o mješavini nejasnih marketinških strategija, oponašanja konkurencije i nepoznavanja vlastitih gostiju (njihovih potreba i želja). Neki autori upozoravaju na sve veći broj članova *loyalty* programa (92

¹³⁰ Iznimka u životnom ciklusu *loyalty* programa u Hrvatskoj međunarodne su hotelske grupacije kao što su Hilton i Sheraton (američki brendovi) koji prate razvoj *loyalty* programa u Americi.

milijuna hotelskih gostiju), od kojih svaki sudjeluje u nekoliko hotelskih *loyalty* programa. Faza zrelosti predstavlja potencijalnu opasnost za one *loyalty* programe koji svojim gostima ili kupcima ne nude dodatnu vrijednost temeljenu na emocionalnim odnosima. Da bi gosti imali poticaj za dugoročno održiv odnos s hotelom, osim što trebaju imati *loyalty* program, hotelijeri moraju razvijati i emocionalan odnos s gostom temeljen na doživljaju. Autor Hallberg, G. navodi da bi se u slučaju maksimiziranja koristi od *loyalty* programa uspjeh trebao mjeriti i povećanjem emocionalne povezanosti s brendom, a ne samo u financijski prihvatljivim razinama lojalnosti.¹³¹ Naime, ako hotel ne uspije razviti emocionalan odnos, postoji visok rizik od stvaranja oportunitetnih troškova. Autori Kim, Y. Cho, M. i Han, H. dokazali su da članovi *loyalty* programa s višom razinom emocionalne povezanosti s hotelom pokazuju veću vjerojatnost da će postati lojalni od onih s manjom razinom emocionalne povezanosti.¹³²

Neovisno o fazi životnog ciklusa u kojoj se sada nalaze *loyalty* programi u Hrvatskoj, hotelijeri trebaju imati potpunu kontrolu nad njihovim uvođenjem kako bi se što više odužio njihov životni ciklus, izbjegao pad interesa gostiju i njihove emocionalne povezanosti, a time i prihoda.

Rasprostranjenost *loyalty* programa ukazuje na njihovu očiglednu potrebu u današnjem poslovanju. Štoviše, ne postoji djelatnost u kojoj se ne mogu primijeniti. Osim u hotelijerstvu, mogu se primijeniti i u hostelima, motelima, privatnom smještaju; svaki je dizajniran za sebe, ovisno o željenom konačnom rezultatu. U nastavku se navode primjeri primjene i upravljanja *loyalty* programima koje gospodarski subjekti primjenjuju u svojem poslovanju:

- **B2B (*Business to Business*) i B2C (*Business to Customer*)** – B2B *loyalty* programi imaju gotovo jednaku funkciju kao i B2C programi. Njihova razlika očituje se u subjektu na koji se program usmjerio, što su u slučaju B2B *loyalty* programa poslovni partneri. S aspekta znanstvenog istraživanja, B2C programi predstavljaju znatno češći objekt istraživanja.
- **Samostalni i udruženi *loyalty* programi** – samostalni *loyalty* programi predstavljaju programe koji nemaju zajednički (centraliziran) sustav GRM-a i kao takvi predstavljaju uži krug mogućnosti prikupljanja bodova (i zamjene), ali i veću sigurnost u kvaliteti provedbe „prave usluge za pravoga gosta”. No gostu će *loyalty* program koji ima širu mogućnost primjene među različitim sektorima biti korisniji, što će posljedično utjecati i na veću motivaciju za održavanjem odnosa s programom i

131 Hallberg, G.: Is your loyalty programme really building loyalty? Why increasing emotional attachment, not just repeat buying, is key to maximising programme success, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol 12, br. 3, 2004., str. 241.

132 Kim, Y., Cho, M. i Han, H.: Testing the Model of Hotel Chain Frequency Program Members Loyalty Intentions, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol 19, br. 1, 2014. str. 60.

hotelom. Iako neki autori navode da *loyalty* programi ne bi trebali obuhvaćati partnere koji su u istom sektoru (konkurencija), smatra se da je to u slučaju uslužnih djelatnosti poželjno. Naime, mali je broj industrija koje su toliko međusobno ovisne kao što su to industrije putovanja i ugostiteljstva. Mogućnost povezivanja drugih partnera u program osim za hotel može biti dobro i za destinaciju i/ili partnere. Partneri mogu biti restorani, muzeji, zoološki vrtovi, turističke agencije (izleti brodovima), taksisti i dr. To zahtijeva usklađivanje u određivanju cijena, promidžbi te isporuci tih programa. Primjerice, prikupljanje bodova u hotelu „X”, upotreba bodova u restoranu „Y”, i obrnuto.

- **Loyalty programi kojima se upravlja samostalno i programi kojima upravljaju treće osobe** – na tržištu postoje *loyalty* programi kojima upravljaju treće osobe, kao što su informatički uredi i programi koji su prepušteni samostalnom upravljanju. Pitanje upravljanja *loyalty* programima ujedno je i pitanje upravljanja podacima o gostima. Stoga, kada je riječ o udruženim *loyalty* programima (među više gospodarskih subjekata), a radi sigurnosti podataka i stavljanja svake strane u jednak položaj, upravljanje tim programima u većini se slučajeva prepušta trećim osobama.
- **Loyalty programi s obzirom na ciljanu skupinu** – *loyalty* programi mogu biti usmjereni na one goste koji su definirani najvrjednijima – po Paretovu načelu 20/80 – ili programi koji su usmjereni na sve goste jednako (*frequent flyer programme*).
- **Zatvoreni i otvoreni loyalty programi** – iako su na tržištu poznatiji otvoreni *loyalty* programi, zatvoreni programi djeluju po načelu kluba ili udruženja jer zahtijevaju novčanu povezanost u obliku plaćanja mjesečne članarine, iako zatvoreni *loyalty* programi podrazumijevaju i veću vjerojatnost da gost želi sudjelovati u takvu programu te da je takva lojalnost iskrena. Otvoreni *loyalty* programi imaju prednost jer nemaju barijere pri učlanjivanju, što privlači goste koji se na početku ne smatraju lojalnima, ali pokazuju tendenciju da bi mogli postati lojalni u budućnosti.
- **Programi po strukturi nagrađivanja** – posebna pozornost autora većinom se odnosi na način nagrađivanja gostiju jer je to ujedno jedan od glavnih elementa kojime se određuje uspješnost programa. Strukture nagrađivanja proizlaze iz osnovne svrhe *loyalty* programa te se često smatraju jednim od kriterija za razlikovanje *loyalty* programa i *frequent flyer* programa. Primjerice, ako je cilj hotela stvaranje dugoročnih odnosa s gostima temeljenih na individualnim potrebama, hotel će se usmjeriti na nematerijalne nagrade u obliku dodatne vrijednosti te će pokušati stvoriti strukturu nagrađivanja gostiju tako da se svakom razinom lojalnosti motivira gosta na dodatnu lojalnost. Ako cilj nekoga gospodarskog subjekta (kao što su u većini slučajeva trgovine) nije stvoriti Marketing odnos, tada je struktura *loyalty* programa jednolična i ne postoje slojevi lojalnosti te se svi gosti jednako tretiraju.

Pri odabiru strukture pretpostavlja se da je hotel postavio nekoliko pitanja koja određuju način strukturiranja programa:

- Zaslužuju li gosti koji su vrjedniji bolje nagrade?
- Primaju li gosti nagrade odmah ili naknadno, ovisno o prikupljenim bodovima?
- Usmjerava li se hotel na financijske nagrade, vrijednosne, emocionalne ili će kombinirati sva tri načina dodavanja vrijednosti?
- Hoće li nagrade biti usmjerene na individualne preferencije i kakve su realne mogućnosti takva načina nagrađivanja?
- Hoće li struktura nagrađivanja biti strogo usmjerena na potrošnju (prošlost) ili će obuhvaćati i složene modele koji mogu projicirati buduću suradnju s gostom te na taj način obuhvatiti i druge vrijednosti kojima se mogu detektirati budući lojalni gosti (programi usmjereni na buduće ponašanje)?
- Koja je optimalna razina nagrade, odnosno koju razinu usluge (vidljive koristi) gosti smatraju dovoljno vrijednom da bi promijenili svoje ponašanje prema višoj razini lojalnosti te, s druge strane, je li hotelima isplativo osigurati višu razinu usluge i nagrade tim gostima?

Osim što postoje različiti oblici i načini upravljanja *loyalty* programima, postoje i različite mogućnosti nagrađivanja gostiju. U nastavku slijedi njihova podjela s obzirom na:

- **trenutačne i odgođene nagrade** – hotel može odrediti vrijeme nagrađivanja gostiju: hoće li se gosti nagrađivati odmah (npr. učlanjenjem u *loyalty* program) ili uz odgodu, nakon određene razine lojalnosti ili nakon određenog broja bodova. Istraživanjem autora Hu et al. (2010.) utvrdilo se da su trenutačne nagrade djelotvornije pri stvaranju percipirane vrijednosti *loyalty* programa u usporedbi s odgođenim nagradama (nakon određenog vremena).¹³³
- **nematerijalne i materijalne nagrade** – materijalne nagrade (*hard rewards*) one su nagrade koje se ostvaruju u obliku zamjene prikupljenih bodova za određene proizvode ili usluge (npr. zamjena bodova za besplatni let). S druge strane, nematerijalne nagrade (*soft rewards*) one su nagrade kojima gosti mogu ostvariti poseban status, osiguravajući sebi psihološke koristi, npr. osjećaj posebnosti, osjećaj pripadnosti (klubu, programu, hotelu). Posebnu pozornost treba obratiti isticanju materijalnih nagrada jer mogu prouzročiti negativnu pozornost lojalnih gostiju. Naime, lojalnim bi se gostima moglo učiniti da hotelijeri pokušavaju banalizirati i tretirati njihov odnos kao isključivo transakcijski umjesto emocionalnog.
- **hedonističke nagrade** – sama riječ hedonistički (npr. vrijednost na-

¹³³ Hu, H., Huang, C. i Chen, P.: Do reward programs truly build loyalty for the lodging industry?. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 29, 2010., str. 130.

grade) upućuje na stvaranje potpunog užitka za gosta posebnošću nagrade. Hedonističke nagrade obuhvaćene su kategorijom *soft* nagrada te predstavljaju odličan način iznenađenja za najvrjednije goste.

- **nagrade po razini gosta** – prethodno navedene nagrade mogu biti nuđene svim gostima jednako, ne poštujući načelo 20/80. No ako je riječ o *loyalty* programu, nagrade trebaju biti podijeljene u razine koje najbolje određuju ciljane segmente (ovisno o kriteriju segmentiranja, npr. emocionalna povezanost, udio u novčaniku, eng. SOW – *share of wallet*, životna vrijednost gosta).

Među najvažnijim ciljevima nagrađivanja jest stvaranje barijera za prelazak konkurenciji, odnosno pokušaj zadržavanja gostiju. Barijere prelaska mogu utjecati na stav gosta o *loyalty* programu, pa i na njegov odgovor u kontekstu (ne)lojalnosti ponašanjem. Autori Han i Hyun istražili su pozitivne i negativne barijere i njihov utjecaj na lojalnost kupca. Pozitivne barijere jesu oni razlozi zbog kojih gosti žele ostati dijelom programa, dok se negativne barijere odnose na razloge zbog kojih kupci *moraju* ostati dijelom programa. Tako negativne barijere, kao što troškovi prelaska ili gubitak bodova, mogu imati negativne posljedice poput nezadovoljstva, razočaranja i dr. Uočavanje razlika između pozitivnih i negativnih barijera omogućuje pogled iz drukčije perspektive radi isticanja pozitivnih (osjećaj posebnosti, koristi) i umanjivanja negativnih barijera.

Iz dosad navedenoga može se potvrditi da se *loyalty* program pokazao jednim od najčešće primjenjivanih instrumenata za označavanje pripadnosti nekoj udruzi, grupi ili klubu te je u brojnoj literaturi istraživana na različite načine i u različitim oblicima. Na temelju brojnih podjela, mogu se sintetizirati dva osnovna pristupa *loyalty* programa:

1. **reaktivan pristup** – članovi programa svojom učestalošću prikupljaju bodove i na taj način ostvaruju financijske koristi uštedama i popustima (na temelju dotadašnje suradnje).
2. **proaktivan pristup** – članovi programa ostvaruju koristi na temelju emocionalne (razine) povezanosti očekivanjem buduće suradnje i udjelom u ukupnom putovanju.

Na tržištu postoje brojne mješavine *loyalty* programa i *frequent flyer* programa te se ne može utvrditi da je za njihov uspjeh zaslužna određena vrsta *loyalty* programa. No kada se govori o gospodarskim subjektima kojima je temeljna djelatnost pružanje usluga, kao što su usluge smještaja te pružanje usluga hrane i pića, onda je preporučljivo da se suradnja temelji na proaktivnom pristupu gdje se uz podršku baze podataka gradi Marketing odnos s ciljem održavanja dugoročne veze.

U svrhu ostvarenja proaktivnog pristupa temeljenog na emocijama, hotelijerima se preporučuje pokušati održati *loyalty* program „nevidljivim” posrednikom kojim se lakše realizira bliski kontakt, a ujedno se ne stvara ovisnost o programu. Svaki *loyalty* program od trenutka uvođenja ima

svoje mjesto u marketinškoj strategiji; no nikada ih ne treba smatrati cjelokupnim marketinškim pristupom gostu.

Lojalnost gosta kao zavisna varijabla predstavlja pokazatelj uspješnosti organizacije brojnih elemenata unutar hotela (organizacijska kultura, ljubaznost osoblja, tehnologija, sigurnost, povjerenje i dr.), što dovodi do zaključka da se lojalnošću mora upravljati. Pojam takva upravljanja usko je povezan i ovisan o pojmu razumijevanja gosta, kao put prema ispunjavanju očekivanja gosta. Naime, uspješnost njihova uzajamnog odnosa sve više obuhvaća stavke na koje menadžment ne može utjecati, stoga vrijednost informacija (u vremenu, kvantiteti i kvaliteti) danas postaje kamen temeljac za donošenje odluka. Time izvor informacija postaje sve važniji faktor uspješnosti upravljanja odnosima s gostima, što neizravno utječe i na povećanje vrijednosti samog *loyalty* programa u organizaciji.

Iz dosad navedenoga može se utvrditi da će se stručnjaci koji se bave istraživanjem tržišta još dugo zadržati na temi razumijevanja ponašanja gostiju te na informacijskoj tehnologiji koja sve više postaje faktor povezivanja gostiju i hotelijera. Budućnost će svakako pripasti digitalnim tržištima, dok će se tržišna utakmica svesti na one koji najbolje razumiju potrebe svojih gostiju. Ekonomisti predviđaju da će velike hotelske korporacije i dalje imati snažan i utjecajan marketinški pristup na lokalna tržišta. No lokalne kompanije imaju nekoliko prednosti: one bolje poznaju lokalno tržište, mogu donositi brže odluke, a da bi pokazale prisilne razlike, moraju isticati nižu cijenu, bolju kvalitetu, prisniji odnos, atraktivnost i dr.¹³⁴ Drugim riječima, sve će se više isticati važnost *globalizacije*, odnosno, integracije globalnog (tehnologije) i lokalnog (posebnost destinacije). Hotelijeri u tom kontekstu ne smiju izostaviti nijedan dio koji povezuje i omogućuje prisan odnos s gostom, neovisno o tome radi li se o tehnološkoj ili ljudskoj komponenti.

134 Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C.: op. cit.

6. METODE RJEŠAVANJA NEZADOVOLJSTVA GOSTIJU

“Prigovor gosta ugostitelju je dar.”

(Stara narodna izreka)

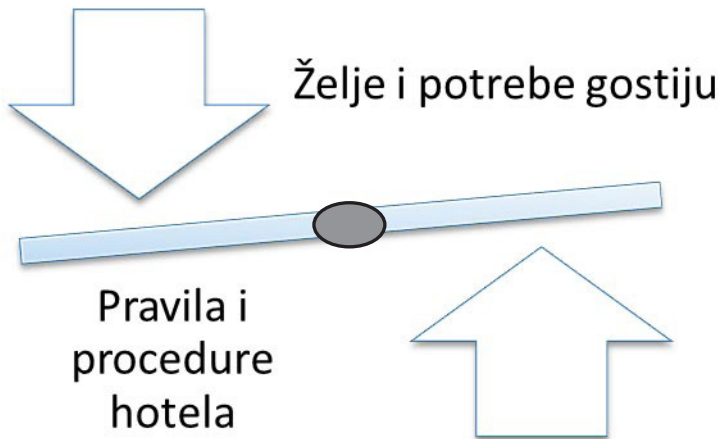
U turizmu i ugostiteljstvu česta je praksa da se na upravljanje odnosima s gostima gleda kroz upravljanje nezadovoljstvom gostiju. Drugim riječima, to bi značilo da se ugostitelji upuštaju u **reaktivno** upravljanje odnosima s gostima koje nastaje zbog nedovoljno usmjerene organizacijske kulture na **zadovoljstvo gosta** i u kojem trebaju sudjelovati svi zaposleni. Nezadovoljstvo gosta rezultat je subjektivne valorizacije kvalitete dobivene usluge čija se pozadina sastoji od nepravilnog i neučinkovitog upravljanja zadovoljstvom gostiju.

Unatoč brojnim dokazima koji navode na zaključak o potrebi upravljanja odnosima s gostima kao rezultat primjene **proaktivne** politike, brojni hotelijeri i dalje na upravljanje odnosima s gostima gledaju kao na potrebu da se određeni problemi riješe.

Sprječavanje problema teže je ostvarivo, pogotovo jer se radi o visokoj razini radno intenzivne djelatnosti. Svakodnevni susreti gostiju i djelatnika, unatoč rapidnom razvoju tehnologije, onemogućuju uspješnu primjenu tzv. Zero Defect – „nulte greške“ u ugostiteljstvu. To nije slučaj u proizvodnim djelatnostima koje mogu definirati ulazne veličine, proizvodni proces, izlazne veličine i dr. Heterogenost je u većini slučajeva prednost uslužnih djelatnosti jer teško da se iskreni razgovor s djelatnicima u hotelu može usporediti s bilo kakvim obraćanjem u trgovinama i sl. No ta se heterogenost može sagledati i kao problem ako se promatra u kontekstu upravljanja odnosima s gostima. Ne postoje politika ni tehnika koje mogu iskorijeniti neizvjesnost u pružanju usluga u turizmu i ugostiteljstvu. Razlog tome prevelik je broj faktora koji utječu na pružanje usluga, a koji su jednostavno izvan kontrole osobe koja pruža uslugu.

Svatko tko radi u ugostiteljstvu složit će se da je nezadovoljstvo gosta izraženo kroz pritužbe normalna, skoro pa svakodnevna pojava, za čije je uspješno upravljanje prvenstveno važno iskustvo. Za gosta je svaka pritužba relevantna i osnovana. Radnik koji se suoči s pritužbom gosta mora biti dobro upoznat sa procedurom i pravilima hotela koji služe kao ograničenja pri rješavanju pritužbi. Želje i potrebe gostiju na suprotnoj su strani vage, a sposobnost menadžera da uspješno riješi problem za gosta je cilj koji mora odražavati ravnotežu između tih dviju stavki (slika 6.1)

Slika 6.1. Ravnoteža između želja i potreba gostiju te pravila i procedura hotela



Preduvjeti za uspješno rješavanje problema gostiju jesu raspoloživost *materijalnih* (procedure, zaposlenike, struktura i dr.), i *nematerijalnih* (unaprijed stvoren stav, vještine zaposlenika i dr.) instrumenata. Edukacije radnika o socijalnim vještinama u budućnosti će za ugostiteljski objekt imati presudnu važnost pri rješavanju prigovorima.

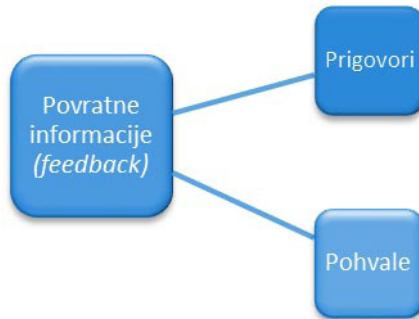
Ritz-Carlton primjer je izvanrednog načina upravljanja prigovorima. *Njihov zlatni standard* predstavlja poslovnu filozofiju kompanije. Tijekom prve godine zaposlenja Ritz Carlton educira svoje radnike i menadžere između 250 do 300 sati. Time se nastoji ukazati da radnik koji primi prigovor zapravo „posjeduje“ taj prigovor. Oni radnici koji su u direktnom kontaktu mogu potrošiti do 2000 USD za rješavanje prigovora bez prethodne autorizacije, dok menadžeri raspoložu budžetom od 5000 USD. Njihov priručnik o unapređenju kvalitete sadržava oko 1000 potencijalnih problema koji gosti mogu doživjeti tijekom boravka i objašnjenje kako bi radnici trebali pristupiti njihovu rješavanju.¹³⁵

¹³⁵ Prema: Paulišić, M., Silvar, I., Galant, A.: Politika upravljanja prigovorima turista- teorijski aspekt i praktična primjena, Kupovno ponašanje turista, Sveučilište Jurja Dobrile, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, 2017., str. 198.

6.1. Upravljanje prigovorima (*Complaint Management*)

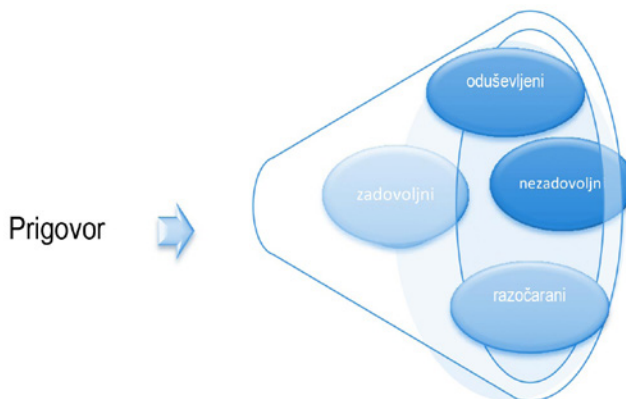
Povratne informacije (*feedback*) od gosta dijele se na dva osnovna načina koji se u svojoj suštini tumače kao pozitivni ili negativni komentari (slika 6.2.).

Slika 6.2. Povratne informacije od gosta (*Feedback*)



Pozitivni komentari ili pohvale jesu tzv. komplimenti koji se upisuju u knjigu dojmova ili se dijele na društvenim mrežama u obliku pozitivnih dojmova, ocjena i dr. S druge strane, nasuprot pozitivnim komentarima, javljaju se *žalbe, prigovori ili pritužbe* za koje se smatra da imaju negativnu konotaciju zbog početnog nezadovoljstva gosta koje, ovisno o načinu upravljanja, može prerasti u zadovoljnog, oduševljenog, nezadovoljnog ili razočaranog, odnosno izgubljenoga gosta (slika 6.3.).

Slika 6.3. Mogući ishodi prigovora



Početni konflikt s gostom, koji se može tumačiti i kao prigovor, ne znači da je gost nezadovoljan, odnosno izgubljen. Njegovo početno nezadovoljstvo može u konačnici prerasti u zadovoljstvo, pa i u oduševljenje, ovisno u kojoj su razini ispunjena očekivanja u rješavanju prigovora. Kao što gost ima očekivanja pri dolasku u ugostiteljski objekt, tako postoje

očekivanja i u rješavanju prigovora (koja su relativno niža zbog postojanja određenog problema).

Ulazne varijable, odnosno *inputi* koji utječu na razinu zadovoljstva ili nezadovoljstva gostiju pri rješavanju prigovora, ne predstavljaju samo iskustvo rada u ugostiteljstvu, već i obrazovanje, osobna i organizacijska motivacija, kultura, strategija. S druge su strane različito emocionalno stanje gostiju, tip gostiju, tip problema i dr. Osim što ne postoje jednaki gosti, ne postoje ni jednaki problemi (u očima gostiju) pa tako ne postoji ni unificirano rješenje kojim će se riješiti prigovori.

Sve od navedenoga upućuje na zaključak o potrebi implementacije cjelokupnog sustava za **upravljanjem prigovora**, menadžmenta koji će voditi računa o efikasnom i efektivnom upravljanju prigovorima kroz temeljne funkcije te podrške top menadžmenta u obliku organizacijske kulture.

Upravljanjem se želi izbjeći slučajnost i neizvjesnost konačnog rezultata za gosta. Efektivno upravljanje žalbama zahtijeva kulturnu promjenu u organizacijskoj okolini, sustavni pristup na različitim razinama, uključujući **strategiju, procese, analize i delegiranje odgovornosti**.¹³⁶

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

- Žalbe su jedan od načina izražavanja mišljenja (*feedbacka*).
- Žalbe su jedan od načina promatranja kvalitete usluge.
- Alat su promatranja (ogledalo) kojim se mjeri izvedba u odnosu na konkurenciju.
- Koristan su alat u razumijevanju i upravljanju odnosima s gostima.
- Izrečena žalba može imati pozitivan ishod i za gosta i za ugostitelja, a žalba koja je prešućena može imati samo negativan ishod i za ugostitelja i za gosta.
- Pozitivan stav o žalbama istodobno potiče goste na slobodu prigovora, a djelatnike na angažman u njihovu pravilnom rješavanju.

S obzirom na način podnošenja, žalba se može podijeliti u dva osnovna oblika (slika 6.4.)

136 Paraschivescu, A. O.: Complaint Management, Economy Transdisciplinary Cognition, Vol. 15, br. 2, 2012. str.108. Preuzeto iz: Harmel, L.: *Strategie de qualite au manuel de management*, AFNOR, PARIS, 2006.

Slika 6.4. Načini podnošenja žalbe

Pismeni	Usmeni
<ul style="list-style-type: none">•DIREKTNO:•e-pošta•pošta•telefaks•INDIREKTNO:•e- wom - društvene mreže, Tripadvisor i dr.	<ul style="list-style-type: none">•OSOBNIM RAZGOVOROM:•inducirano•sponatano•TELEFONOM•INDIREKTNO•posrednici

Pismeni prigovori jesu prigovori pristigli s ozbiljnom namjerom nezadovoljnoga gosta. Obično pismenom prigovoru prethodi usmeni koji se nije zadovoljavajuće 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 bila nezadovoljavajuća, usmjeren na širu sliku ugostiteljskog objekta.

Pismena žalba e-poštom zahtijeva i službeni odgovor hotela. U odgovoru se posebna pozornost mora obratiti na sljedeće stavke pismenog odgovora:

- isprika na nezadovoljstvo gosta
- priznanje i opravdanje
- moguće rješenje
- kompenzacija
- završna isprika i želja za budućom suradnjom.

Najvažnije stavke u pismenom odgovoru e-poštom (slika 6.5.)

Slika 6.5. Pismeni odgovor na žalbu

	Hotel X	Gost XY
	Poštovani gospodine XY,	
Početna isprika	iznimno nam je žao što niste bili zadovoljni određenim uslugama u našem hotelu.	
Iskrene namjere	Budući da je i u samoj rezervaciji bilo navedeno da, među ostalim, dolazite i proslaviti važan događaj, 70. rođendan, namjera hotela od samog je početka bila Vaš boravak učiniti ugodnim te smo Vam dodijelili <i>executive</i> sobu s pogledom na more.	
Opravljanje i rješenje	U opisu hotela stoji da je naš hotel i kongresni hotel i kao takav ugošćuje veći broj kongresa i događaja tijekom cijele godine. Jedan takav događaj održavao se i za vrijeme Vašeg boravka. Nažalost, dogodila se neugodna situacija da više nije bilo sjedećih mjesta u baru. U budućnosti ćemo nastojati bolje organizirati takve susrete kako bi mjesta bilo za sve goste hotela.	
Završna isprika i želja za budućom suradnjom	Gostima koji izraze nezadovoljstvo uvijek želimo izići u susret i učiniti sve što možemo da bismo ostatak boravka i svaki idući boravak učinili što ugodnijim. U znak iskrene isprike nudimo Vam <i>à la carte</i> večeru u vrtnom restoranu „Hortenzija“ na teret hotela.	
Opravljanje i rješenje	Hvala Vam na vašem iskrenom mišljenju te još jednom primite najiskreniju ispriku zbog neugodnosti koju ste doživjeli tijekom boravka. Nadamo se da ćete nas i dalje posjećivati kako bismo Vas uvjerali u kvalitetu svoje usluge i iskrenih namjera.	
	Direktor hotela	
	_____ (potpis)	

Pismena žalba za koju je ugostiteljski objekt saznao indirektno, putem *online* komentara na društvenim mrežama, *online* turističkih agencija i dr., ima značajno negativniji utjecaj na imidž ugostiteljskog objekta. U uvjetima nezadovoljstva gost najčešće bira kanal koji će najviše „boljeti“ ugostiteljski objekt jer ima značajnu vidljivost drugih korisnika. U posljednje su vrijeme to *online* recenzije na različitim *web*-stranicama. Praćenje *online* recenzije također mora biti dio sustava za upravljanje nezadovoljstvom gostiju. Iskustvo je pokazalo da se na indirektno *online* recenzije gostiju ne odgovara jer se potiče rasprava šire skupine ljudi, što može potaknuti val negativnih komentara drugih korisnika društvenih medija. Osobno ili *online* rješavanje pritužbi gostiju treba provesti u uvjetima vi-

soke izoliranosti nezadovoljnoga gosta. Gost na taj način nema podršku drugih ljudi i već su šanse za uspješno rješavanje nezadovoljstva. Ako postoji manje od 0,3 % gostiju, ti komentari bit će irelevantni i za potencijalne goste i za hotel.

Usmena žalba osobnim razgovorom predstavlja najbolji način za saznanje o postojanju određenog problema. Naime, na taj način osoba koja razgovara s gostom ima najveću razinu kontrole nad određenim prigovorom ili problemom. Univerzalno pravilo za usmenu žalbu jest njezino trenutačno rješavanje, čim se gost požali. Na taj način gost dobiva na važnosti, sprječava se mogućnost dodatnog stvaranja nezadovoljstva, pisanja pismenog prigovora i dr. Osoba koja razgovara s gostom mora biti emocionalno mirna, sigurna i upoznata s **LEARN modelom** (čuti, empatizirati, ispričati se, reagirati, te izvijestiti nadređene).

Upravljanje kritikama gostiju može imati pozitivni utjecaj na profit, i to na nekoliko načina:¹³⁷

1. odgovornost prema gostu zadržava kontrolu nad gostima koji bi, da nije pozitivnog rješenja njihova prigovora, vjerojatno promijenili davatelja usluga
2. odgovarajuća politika rješavanja žalbi može smanjiti skupe troškove odnosa prema trećim osobama ili zahtjeve za isplatom novčane protuvrijednosti za nedostatak, nekvalitetno pruženu uslugu i sl. i
3. efikasno rješavanje žalbi može dovesti do značajne prodaje drugim, novim gostima.

Slijedeći svoju intuiciju, nezadovoljni gosti biraju određene kanale kojima podnose svoje pritužbe. Kanali se dijele u pet razina; samim time, ovisno o ponašanju gosta, čine proces podnošenja prigovora (shema 6.1.).

Odsutnost prigovora predstavlja najsigurniji znak lošeg odnosa između klijenta i poslovnog subjekta. Nitko nije toliko zadovoljan, pogotovo ako se govori o dužem razdoblju. Klijent u tom slučaju ili nije iskren ili ga se nije pitalo za mišljenje.

Theodore Levitt, *ekonomist*

¹³⁷ Galičić, V., Ivanović, S.: op. cit., str. 91.

Schema 6.1. Kanali podnošenja prigovora nezadovoljnih gostiju



*WOM - komunikacija „usta na uho” (*Word of mouth*)

Iz sheme 6.1. može se vidjeti proces ponašanja gostiju koji slijedi nakon njihova nezadovoljstva primljenom uslugom. Proces započinje prvotnim nezadovoljstvom zbog usluge, nakon čega se gosti odlučuju poduzeti aktivnost (djelovanjem) ili odustati, prešućujući nezadovoljstvo. Prešućivanje nezadovoljstva predstavlja prepreku u razumijevanju problema za gosta. Stoga je jedan od važnih zadataka menadžera osiguranje uvjeta (organizacijskih i emocionalnih) za podnošenje prigovora.

Djelovanje gostiju može se podijeliti na dva osnovna kanala (2. razina):

1. *Neposredno djelovanje* – Manifestira se kao djelovanje gostiju kroz negativan WOM, odustajanje od kupnje novih usluga te neposredni postupak.

2. *Posredno djelovanje* – Na trećoj razini gosti odlučuju o mogućnostima indirektnog djelovanja koje se dijeli na direktnu pritužbu putem odvjetnika ili žalbu putem posrednika (turističke agencije).

Na četvrtoj razini gost koji se odlučio direktno žaliti bira između tri osnovna kanala:

1. *usmeno interaktivno* – predstavlja kanal u kojemu ugostiteljski objekt može razgovarati s gostom te odmah na licu mjesta ispraviti nezadovoljstvo gosta.

2. *udaljeno pismeno* – uključuje postupak podnošenja prigovora e-poštom, poštom ili društvenim medijima.

3. pismeni prigovor putem knjige žalbe.

Proces ponašanja gosta nakon iskustva s nezadovoljavajućom kvaliteto-
tom usluge naglašava važnost kontrole svake od navedenih aktivnosti
kako bi se na vrijeme, neovisno o odabiru kanala, moglo utjecati na ko-
načno zadovoljstvo uslugom. Iako većina poslovnih subjekata podupire
većinu spomenutih kanala komunikacije, na zadovoljstvo gosta utječe nji-
hova pravilna implementacija, izvođenje i nadzor, što ujedno predstavlja i
zadaje menadžmenta za upravljanje nezadovoljstvom gosta.

Da bi hotel stvorio preduvjete u kojima gosti imaju želje izraziti svoje mi-
šljenje, potrebno je zadovoljiti tzv. **emocionalne uvjete za goste**. Željeno
pozitivno emocionalno stanje gosta rezultat je spleta pozitivnih osjećaja
gosta koji se mogu interpretirati kroz:

- **osjećaj sigurnosti** – gosti koji nemaju osjećaj sigurnosti da će se u procesu prigovora njihovi stavovi zaštititi i poduprijeti, neće niti iskazati svoje mišljenje. Sigurnost također može značiti i jednostavnost prigovora, odnosno da hotel neće dodatno komplicirati dugotrajnim procedurama koje utvrdi top menadžment.
- **osjećaj relevantnosti** – gosti koji steknu osjećaj da njihovo mišljenje kao pojedinaca nije relevantno u odnosu na druge goste mogu negativno reagirati u želji za iskazivanjem mišljenja pa svoje stavove zadržavaju za sebe.
- **osjećaj dobrodošlice** – vrlo je važno na svim mjestima prikupljanja mišljenja gosta istaknuti tzv. želju za aktivnim slušanjem gostiju. Primjerice: Vaše mišljenje nam je bitno; Podijelite s nama svoje osjećaje; Iskreno cijenimo vaše mišljenje, podijelite ga s nama; i sl.
- **Osjećaj privatnosti** – postoji značajna skupina gostiju koja će svoje mišljenje podijeliti samo ako se za to mišljenje neće morati javno izlagati, odnosno dokazivati.

Na prvu bezazleni, navedeni su osjećaji itekako važni za stvaranje poziti-
vne klime u primanju prigovora. Iskusni djelatnici te će osjećaje povezati
i s vrstom gostiju pa će i njihov razgovor imati veću razinu kvalitete u
povratnim informacijama.

Praksa je pokazala da organizacije koje imaju profesionalan tim me-
nadžera i vode brigu o procesima upravljanja odnosima s gostima (što
podrazumijeva i procese upravljanja prigovorima) u velikoj mjeri izbjega-
vaju nepotrebne gubitke gostiju, a time i prihoda.

Osim organizacijske kulture koja potiče pozitivnu svijest o prigovorima
u čijem su okružju gosti dobrodošli požaliti se, a djelatnici su lišeni neu-
godnosti i nepotrebnih proceduralnih aktivnosti, potrebno je osigurati me-
nadžment koji će sve svoja obećanja provoditi u djelo.

Menadžment upravljanja žalbama može se podijeliti u dva osnovna pro-
cesa:

1. direktno upravljanje žalbama

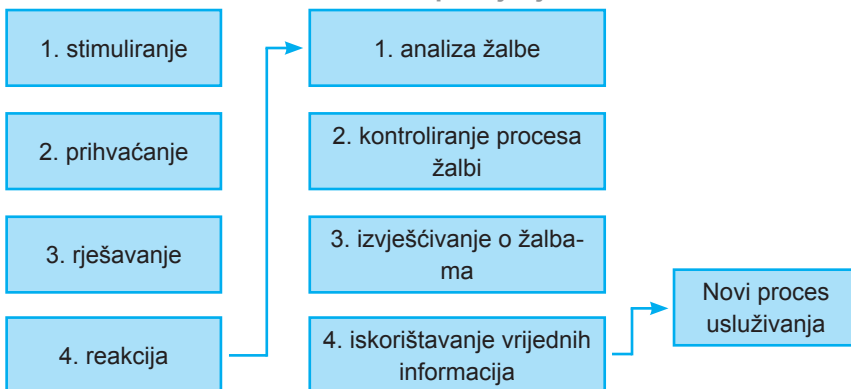
2. indirektno upravljanje žalbama.

Direktno upravljanje žalbama uključuje sve direktne kontakte s nezadovoljnim gostima:

- a. *Stimuliranje nezadovoljnih gostiju na žalbu* – poticanje izražavanja mišljenja gostiju osiguravanjem svih emocionalnih preduvjeta.
- b. *Prihvatanje žalbe* – zahvaljivanje na mišljenju, vremenu i pretrpljenom nedostatku kvalitete. Odgovarajućim prihvatanjem žalbi, zahvaljujući poznavanju tehnika razgovora djelatnika (aktivno slušanje i verbalizacija osjećaja), ostvaruju se preduvjeti za uspješno rješavanje žalbi.
- c. *Rješavanje žalbi* – *Service Recovery* modeli koji na efektivan i efikasan način pridonose ukupnom zadovoljstvu uslugom. Pri rješavanju problema gosta uobičajeno je da djelatnici na raspolaganju imaju tri vrste kompenzacije kojima se umanjuje nezadovoljstvo gosta:
 - **novčane (financijski aspekt)** – vraćanje novca u punom iznosu ili smanjenje dijela iznosa za usluge koje su nezadovoljavajuće
 - **materijalne (vidljive i opipljive)** – zamjena sobe, popravak sefa i dr.
 - **nematerijalne i neopipljive** – isprika, objašnjenje i dr.
- d. *Reakcija na rješenje* – Proces direktnog upravljanja žalbama ne završava rješavanjem žalbi, već saznanjem o zadovoljstvu ili nezadovoljstvu ponuđenog rješenja za gosta. To su informacije koje uz informacije o nezadovoljstvu početnom uslugom moraju biti evidentirane u sustavu. Tako djelatnik pri sljedećem boravku gosta ima informaciju više koja će mu sigurno osigurati veću šansu da gosta zadovolji, a možda i oduševi.

Cilj direktnog upravljanja žalbama jest osigurati što veći uzorak primljenih i kvalitetno riješenih prigovora. Redoslijed i međuovisnost aktivnosti oba procesa prikazani su sljedećom shemom.

Shema 6.2. Direktno i indirektno upravljanje žalbama



Drugi proces, *indirektno upravljanje žalbama*, sastoji se od pozadinskih aktivnosti u koje gosti nisu uključeni. Na temelju već prikupljenih informacija provode se određeni postupci čiji je cilj stvoriti znanje potrebno menadžmentu kvalitete za donošenje odluka. Drugim riječima, učenje na greškama i poboljšanje kvalitete usluge predstavlja cilj indirektnog upravljanja žalbama.

Indirektno upravljanje žalbama sastoji se od sljedećih aktivnosti:

1. analiza žalbe
2. kontroliranje procesa žalbi
3. izvješćivanje o žalbama te
4. iskorištavanje vrijednih informacija proizišlih iz žalbi.

Da bi se informacije iz žalbi mogle primjenjivati za buduće potrebe, važno je redovno sustavno analizirati sve žalbe. Analiza mora omogućiti izdavanje i dostupnost vrijednih informacija. Takve informacije trebaju biti dostupne za operativno, ali i za strateško upravljanje.

Kontrola procesa žalbi uključuje dva temeljna područja:

1. *kontrola zadataka* – standardizirani postupak kojim se vrši provjera procesa primanja i rješavanja žalbi. Primjerice, ispitivanje zadovoljstva nakon rješavanja problema za gosta ili utvrđivanje potrebnog vremena da se žalba primi i odgovarajuće riješi.

2. *cost-benefit kontrola* – ocjenjivanje profitabilnosti određenih aktivnosti menadžmenta za upravljanje žalbama.

Bez interne kontrole koja nije dio planiranog, sustavnog procesa upravljanja, ispravljanje štete za gosta predstavlja samo jednokratnu aktivnost bez ikakva jamstva budućeg uspjeha u upravljanju prigovorima.

Da bi informacije prikupljene redovnom kontrolom bile dostupne relevantnim skupinama korisnika informacijama (*front line* djelatnicima), potrebno je redovno izvješćivati. Jedan od najvažnijih zadataka izvješćivanja jest odrediti koje bi analize (kvantitativne i kvalitativne) trebale biti dostupne na zahtjev, za koje razdoblje (dnevno, tjedno, mjesečno i dr.) i za koju skupinu korisnika (menadžment kvalitete, top menadžment).

Uspješno rješavanje pritužbi, osim što daje novu vrijednost za gosta, treba pružiti i novi *input* za ugostiteljski objekt kako bi se buduće usluge unaprijedile. Proces time završava stvaranjem *outputa* (informacija) i nastavlja se u obliku *inputa* za nove usluge.

U nastavku slijedi deset preporuka u orijentaciji pri provođenju procesa upravljanja prigovorima:¹³⁸

138 Stauss, B., Seidel, W.: *Complaint Management in Retailing*, str. 224., Preuzeto od Kandampully, J.: *Service Management: The New Paradigm in Retailing*, Springer Science & Business Media, The Ohio State University, 2011.

- iskoristiti svaku priliku stimuliranja nezadovoljnih gostiju u organizaciji
- trenirati djelatnike primjerenom tretiranju žalbi i prikupljanju potpunih i točnih informacija
- odabrati jednostavan pristup rješavanju problema
- pobrinuti se za kontinuirano, promptno i prikladno rješavanje prigovora
- detaljno analizirati informacije iz prigovora radi utvrđivanja nedostataka u procesu usluživanja
- iskomunicirati rezultate analize menadžerima i djelatnicima koji su u kontaktu s gostima
- iskoristiti informacije dobivene iz analize za osiguranje i unapređenje kvalitete
- pratiti ispunjenje zadataka na temelju postavljenih ciljeva (standarda) te uz pomoć anketiranja
- izračunati troškove i koristi upravljanja prigovorima
- jasno definirati uloge i odgovornosti menadžera za upravljanje prigovorima i *front line* djelatnika.

6.2. Upravljanje usmenim žalbama

Za sve turističke djelatnike konflikti s gostima svakodnevna su pojava. Konflikt u ugostiteljstvu predstavlja svako nezadovoljstvo gosta koje je usmeno upućeno osoblju. Takve usmene pritužbe mogu se svrstati u *tri osnovne kategorije problema*:

- 1. problemi tehničke naravi** – najbrojnije su pritužbe za čije se rješavanje najduže čeka. Odnose se na kvarove materijalne imovine kao što su rasvjeta, struja, televizija, sef, hlađenje, grijanje i sva druga tehnička pomagala s kojima se gost koristi tijekom boravka u ugostiteljskom objektu.
- 2. problemi zbog ponašanja radnika** – pritužbe upućene nadređenim radi neljubaznog, bezobraznog ili nemarnog ponašanja radnika u direktnom ili indirektnom kontaktu s gostom. Gosti koji borave u hotelu najosjetljiviji su na ovakvu vrstu problema jer se radi o povrijeđenim osjećajima – emocijama. Takvi problemi, iako se možda radi i o nenamjernim pogreškama, predstavljaju najrискantniju kategoriju za rješavanje. Ako se gost osjeća uvrijeđenim, za njegovo je konačno zadovoljstvo potrebno uložiti najviše truda i vremena, a u konačnici i dalje ne postoji jamstvo da će taj gost ponovno postati lojalan ili da neće širiti negativan WOM.
- 3. problemi neuobičajene naravi** – iako se radi o pogreškama za koje hotel nema široki izbor mogućih rješenja, gost za takvu vrstu problema minimalno očekuje razumijevanje, odnosno empatiju. To su opravdani nedostaci hotela kao što su nepostojanje bazena ili nosača prtljage u hotelima nižih kategorija, vrijeme i dr. Pravilo je da se problem gosta ne

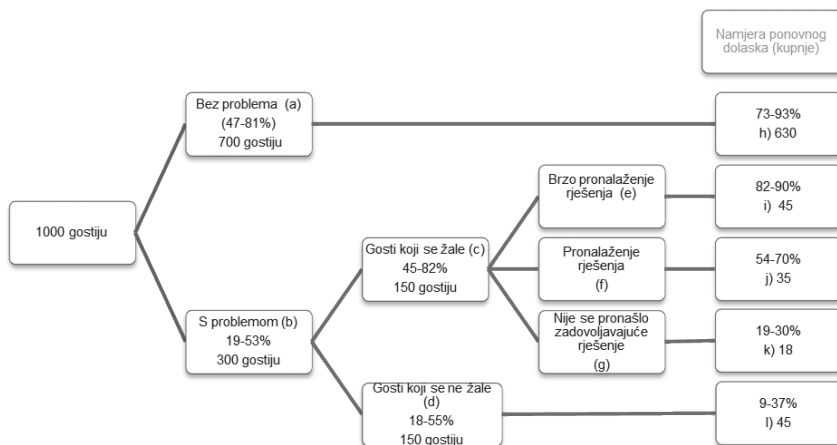
smije banalizirati jer svako rješenje za gosta pa i samo razumijevanje problema vodi većoj sigurnosti njegova konačna zadovoljstva.

Način rješavanja, osim o kategoriji problema, ovisi i o tipu gostiju i ostalim situacijskim čimbenicima za koje osoblje mora prethodno biti obučeno. Ugostitelji često nisu ni svjesni koliko potencijalni problem može utjecati na odluke o ponovnom dolasku. Faktor iznenađenja, koji će u očima gosta stvoriti oduševljenje, krije se u dobrom poznavanju psihologije i verbalnom prijenosu pozitivnih emocija na gosta.

Gosti su itekako osjetljivi na *svoje* probleme, posebno jer se radi o nepotrebnom trošenju *njihova* slobodnog vremena. Stoga, kada se govori o valorizaciji kvalitete usluge, rješenje konflikta također predstavlja jednu od varijabli o kojoj ovisi konačno zadovoljstvo uslugom, pa i lojalnost.

Jedan od načina izračunavanja broja gostiju koji su pod tzv. *rizikom od gubitka nakon iskustva s nezadovoljavajućom uslugom* bit će prikazan u sljedećoj shemi (6.1.). Usto, ovim načinom izračunavanja gostiju ostvaruje se uvid u okvirni broj gostiju za koje postoji vjerojatnost ponovna dolaska. Izračun je napravljen na temelju različitih izvora, uključujući *Performance Research Associates and TARP*.¹³⁹

Shema 6.1. Procjena gubitka gostiju s obzirom na postojanje problema s uslugama



Izvor: Zemke, R., Bell, Chip, R.: *Knock Your Sock Off: Service Recovery*, New York, AMACOM Books, 2000., str. 21.

Za bolje pojašnjenje grafikona, služit ćemo se postotcima i apsolutnim brojevima. Pretpostavka je da je u protekla dva tjedna u hotelu boravilo 1000 gostiju. Od 1000 gostiju, njih 70 % (700 gostiju) nije imalo problem, a njih 30 % (300 gostiju) susrelo se s problemom. Za 700 gostiju, koji nisu imali problem s ugostiteljskim objektom, istraživanja pokazuju zna-

¹³⁹ Zemke, R., Bell, Chip, R.: *Knock Your Sock Off: Service Recovery*, New York, AMACOM Books, 2000., str. 20.

čajan postotak (73 – 93 %) vjerojatnosti ponovnog dolaska u ugostiteljski objekt. Ako se uzme da je to 90 %, 630 gostiju vjerojatno bi ponovno kupilo usluge od tog ugostiteljskog objekta.

Postoje dvije moguće situacije s gostima koji su imali određeni problem s uslugom. Prva je: gosti su se požalili (45 – 82 %). Druga je: gosti se nisu požalili (18 – 55 %). Iako je rang različit za obje situacije, za svaku je procijenjeno da se radi o 50 %, što bi značilo da se od 300 gostiju koji su imali problem njih 150 nije požalilo, dok ih se drugih 150 požalilo.

Za one koji su se požalili moguća su tri razvoja događaja:

1. žalba se riješila brzo
2. žalba se riješila
3. žalba se nije uspješno riješila.

Svaki ugostiteljski objekt zasebno može odlučiti o omjeru među tri navedene situacije. U ovom primjeru uzet će se jednak omjer (50 za svaki smjer) i maksimalni postotci. Stoga će u prvom slučaju, gdje se žalba riješila brzo, maksimalno 45 gostiju pokazati želju za ponovnim dolaskom. U slučaju u kojemu se žalba riješila, ali ne brzo, maksimalan broj gostiju s željom ponovnog dolaska jest 35, dok ugostiteljski objekt može očekivati da će se maksimalno 18 gostiju vratiti u slučaju da žalba nije riješena po volji gosta.

Kod gostiju koji su imali problem, ali su ga odlučili prešutjeti djelatnicima, postotak vjerojatnosti ponovnog dolaska relativno je nizak (9 – 37 %). Od 150 gostiju (30 %), njih 45 i manje bi se ponovno odlučilo na dolazak.

Ukupan broj gostiju koji imaju namjeru ponovnog dolaska iznosi 773. Također se može izračunati postotak gostiju koji najmanje pokazuju vjerojatnost ponovna dolaska, odnosno postotak tzv. *rizičnih skupina gostiju, koje ne namjeravaju ponovno doći*:

$$1000 - 773 = 227 (22,7 \%).$$

Na temelju primjera može se zaključiti da je 22,7 % gostiju rizično te za njih postoji velika vjerojatnost da više neće surađivati s ugostiteljskim objektom. U stvarnim situacijama rezultati primjera i stvarnih brojni variraju u vrlo malom postotku.¹⁴⁰

Žalba je u ugostiteljstvu i turizmu dar koji ugostitelju omogućuje uvid u greške za koje u većini slučajeva nije ni svjestan da postoje. Riječ dar najbolje opisuje vrijednost žalbe kao besplatne dobronamjerne poruke koju gost upućuje ugostiteljskom objektu. Žalba ima buduću vrijednost za ugostiteljski objekt, i to kroz buduće odnose s istim ili drugim gostima. Gost koji se žali daje jedinstvenu priliku ugostitelju da tu grešku ispravi

¹⁴⁰ Ibidem, str. 23.

u pravo vrijeme i za njega i za ostale goste koji se nalaze u istoj situaciji. Najmanje pozitivnog učinka imat će žalba koja se promatra kao negativno iskustvo za ugostitelja i za gosta. Ako u organizaciji vlada klima koja ne poznaje usmenu žalbu kao dio procesa rješavanja pritužbi gosta, tada je zadovoljstvo gosta odgovorom na usmenu žalbu dovedeno u pitanje. Drugim riječima, prepuštanje rješavanja žalbi djelatnicima koji nisu pripremljeni i unaprijed obučeni o načinima rješavanja usmenih pritužbi može dovesti do neadekvatnog i nezadovoljavajućeg rješenja za gosta, pa i do negativnog (e)-WOM i trajnoga gubitka gosta.

Gost je ugostiteljskom objektu darovao povjerenje, novac i svoje ograničeno slobodno vrijeme, njegova očekivanja prvenstveno su usmjerena na razumijevanje njegovih želja i potreba za vrijeme odmora. Gost koji je izdvojio svoje vrijeme i dao kritiku ugostiteljskom objektu zauzvrat priželjkuje razumijevanje, empatiju i zahvalu. No danas još uvijek ne postoji dovoljna osviještenost ugostitelja o psihološkim i ostalim preprekama koje gost prolazi za vrijeme davanja prigovora. Prešućena kritika negativno utječe na ugostiteljski objekt, i to najčešće kroz negativan WOM, gubitak gosta i dr. S druge strane, neprešućena kritika ugostiteljskom objektu, iako se radi o interpretaciji nezadovoljstva gosta, može imati konačan pozitivan rezultat, odnosno utjecaj na gosta i na ugostiteljski objekt. Pozitivan ishod kritike u rukama je djelatnika, odnosno ovisi o njihovoj sposobnosti verbalizacije osjećaja.

Pozitivan rasplet događaja, pa čak i oduševljenje, nastupit će u situaciji kada djelatnik ima želju riješiti problem te kada mu to unutarnja organizacija omogućava i priznaje (prepoznaje).

Među najčešćim pogreškama u usmenoj žalbi jesu:

- **Pokušaj zataškavanja situacije** – ugostitelji koji su prema prigovorima zatvoreni i nemaju dovoljno jasno razrađenu kulturu ponašanja uslijed usmenog prigovora neće imati pozitivan ishod u očima gosta. Takav pokušaj prelaska preko nezadovoljavajuće situacije bez odobrenja gosta rezultirat će još većom frustracijom gosta i negativnim stavom prema ugostiteljskom objektu. Nebrojeno puta dogodilo se da se gost požali na sporu uslugu, a konobar to prešuti i dostavi narudžbu kao da je sve u najboljem redu. Gost se u toj situaciji osjeća zapostavljeno i nevažno, što može dovesti samo do još gore reakcije gosta.
- **Zaboravljanje na prigovor** – slična, ali nenamjerna situacija koja se može dogoditi uslijed velikog obujma posla. Naime, gost koji se požalio očekuje da se njegov problem riješi u što kraćem roku. Ako ugostitelj tu situaciju zapostavi, gost će biti kritičniji prema svakoj sljedećoj usluzi, što će u konačnici rezultirati nezadovoljstvom cjelokupnom uslugom.
- **Odgađanje rješavanje problema** – nastavak je prethodne pogreške, ali se jednako tako često događa u situacijama u kojima ugostitelji zbog nemogućnosti trenutalnog rješavanja problema taj problem ostavljaju za kasnije. Iskusni recepcioneri znaju da je najveća greška

pustiti ljutog gosta u sobu da prespava jer znaju da će se idući dan vratiti s novim problemima, što će dodatno akumulirati njegovu ljutnju.

- **Nedovoljna razina empatiziranja** – već je spomenuto da su gosti naj-osjetljiviji na razumijevanje svojeg problema. Svaki djelatnik koji je u kontaktu s gostima mora biti vrstan psiholog koji će osjetiti o kakvoj se osobi radi i kakvu razinu odgovora ta osoba traži. Također je bitno spomenuti način izražavanja i gestikulaciju. Drugim riječima: *Nije važno što kažete, nego način na koji to kažete*. Iako je pri rješavanju problema važan smiješak, taj isti smiješak sam po sebi nije dovoljan. Empatija, odnosno unošenje u emocionalno stanje druge osobe, zahtijeva određenu razinu emocionalne inteligencije koja se u ugostiteljstvu cijeni više od tzv. klasične inteligencije. Empatiziranje uključuje sve tehnike razgovora djelatnika čiji je cilj dati gostu osjećaj poštovanja i vjere da će se njihov problem riješiti u njihovu korist. Empatija se pokazuje u odgovoru na specifične potrebe gostiju, kada se gosta informira o važnim događajima koji su njemu važne, razumijevanjem i dr.
- **Nedovoljno dobro rješenje za gosta** – česta je situacija kada se gostu, koji se žali na određenu kvalitetu usluge, ponudi rješenje koje je lošije od početnog rješenja (usluge). Gost je već pretrpio određenu neugodnost i ugostitelj bi u toj situaciji trebao ponuditi jednaku ili bolju kvalitetu usluge.
- **Neažuriranje greške u sustavu** – ponavljanje greške najgora je moguća uvreda za gosta. Svaka pritužba, osim što mora biti pravodobno i kvalitetno riješena, uz visoku razinu empatije, mora biti ažurirana u sustavu, što će biti vidljivo pri svakom sljedećem susretu s gostom. Gost koji je doživio neugodnu situaciju iako je zadovoljan prvotnim rješenjem može biti zauvijek izgubljen ako hotel ponovi jednaku grešku. Gost u tom slučaju gubi povjerenje u ispriku i želju za budućom suradnjom, što za posljedicu ima još veće razočaranje.

Za vrijeme sezone, kada se pretpostavlja da je kvaliteta usluge najniža, ugostitelji mogu predvidjeti negativnu razliku između očekivanog i dobivenog. Iako je riječ o reakciji na probleme u uslužnom sustavu, zadovoljstvo gostiju ne mora se dovesti u pitanje ako djelatnici ustanove postojanje problema prije gostiju. Takvo upravljanje prigovorima naziva se proaktivno upravljanje. Da bi upravljanje prigovorima bilo proaktivno, organizacija svoj proces mora promatrati kroz očekivanje gostiju. Budući da poznaju procese u organizaciji, djelatnici mogu uočiti u kojem je trenutku kvaliteta usluge pala ispod standardne kvalitete. Da bi na vrijeme reagirala na određene prigovore, organizacija treba postaviti kulturu prihvaćanja takve situacije kao normalne kako bi djelatnici u razgovoru s gostom na vrijeme mogli upozoriti na određeni nedostatak i ispričati se. Takav proaktivan pristup upravljanju može nastupiti u bilo kojem trenutku ako organizacija unaprijed zna da će kvaliteta usluge pasti ispod standardne. Na primjer, ako je došlo do kvara dizala, djelatnici na recepciji mogu očekivati da će doći i do prigovora da dizalo ne radi. Da bi se utjecalo na smanjenje broja

prigovora gostiju, na vratima dizala treba vidljivo istaknuti točan datum i sat od kada do kada dizalo neće raditi te navesti razlog i ispriku. Ako djelatnici ustanove grešku prije gostiju i, uz iskrenu i jednostavnu poruku, daju do znanja da je došlo do određene greške, gosti će biti manje kritični prema pružatelju usluga.

Proaktivnim rješavanjem prigovora uz suradnju svih djelatnika može se utjecati na zadovoljstvo gosta. Organizacija koja efektivno teži proaktivnom rješavanju žalbi značajno smanjuje broj neočekivanih žalbi.¹⁴¹ Djelatnici trebaju biti prvi koji će prepoznati takve „krizne“ situacije i biti spremni ispričati se. Ne postoji jamstvo da se gost u tom trenutku svejedno neće žaliti. No, psihološki gledano, gosta se pripremi na neugodnu situaciju, čime mu se dalo do znanja da organizacija iskreno brine o njegovom osjećaju za vrijeme boravka u objektu.

Među najčešćim nedostacima pri proaktivnom rješavanju prigovora jesu:

- **Nedostatak informacija** – neinformiranje gosta o problemu ili nedovoljno precizno informiranje. Primjerice, poruka koja sadržava samo informaciju o predmetu problema: „Lift je u kvaru“.
- **Nedostatak kredibiliteta** – dobivanje različitih informacija od različitih djelatnika u organizaciji
- **Izostavljanje emocionalne komponente** – u svakoj pismenoj i usmenoj poruci za gosta mora postojati određena doza senzibiliteta radi ublažavanja neugodne situacije za gosta.
- **Nedostatak otvorenog, jednostavnog i lako razumljivog procesa za djelatnike** – djelatnici koji nemaju jasnu viziju i cjelovitu sliku pružanja usluga ne mogu niti isporučiti odgovor koji zadovoljava gosta.

Da bi se efektivno upravljalo žalbama gostiju, potrebno je osigurati uvjete za pojednostavnjivanje proaktivnog procesa rješavanja prigovora:

- **Kontinuitet** – razlozi za žalbu uvijek će postojati, pitanje je samo je li ugostiteljski objekt osigurao uvjete i klimu u kojoj će se kritika prihvatiti kao dio procesa upravljanja nezadovoljstvom gostiju. Kontinuitet kao takav potreban je jer djelatnicima olakšava provedbu aktivnosti koje su potrebne za osiguravanje zadovoljstva gostiju.
- **Vrednovanje** – proces koji se ne prepoznaje i ne vrednuje s vremenom gubi na značaju među onima koji ga provode. Time se direktno utječe na kontinuitet aktivnosti, što dugoročno ugrožava upravljanje odnosima s gostima.
- **Delegiranje odgovornosti** – povjerenje nadređenih u podređenog djelatnika ključan je faktor utjecaja na povećanje zadovoljstva gosta. U slučaju proaktivnog rješavanja prigovora djelatnik, koji osjeća povjerenje nadređenih, ozbiljnije će i odgovornije pristupiti problemu. S druge strane, ako djelatnik nije ovlašten sam riješiti određenu situaciju, on će je pokušati riješiti na najjednostavniji mogući način.

¹⁴¹ Faulkner, M.: Customer Management Excellence, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 2003., str. 94.

Komunikacija je ključ svakog rješavanja prigovora. Ako je prigovor stigao pismeno, ne mora značiti da je to željeni način komuniciranja gosta s hotelom. Ugostitelji ne smiju pretpostavljati da je gost odabrao e-poštu kao kanal komunikacije ako je na kvalitetu usluge prigovorio e-poštom. Moglo se dogoditi da je gost htio razgovarati s hotelom, ali se javila automatska telefonska sekretarica. Prema istraživanju *National Complaints Culture Survey*, 73 % klijenata koji su se žalili na uslugu preferira osobni ili telefonski kontakt pri rješavanju problema.¹⁴²

Automatiziranje određenih procesa u ugostiteljstvu može se interpretirati kao pozitivan iskorak, opravdan skraćivanjem vremena potrebnog da se odradi određeni zadatak djelatnika. No kada je riječ o odnosima s gostima automatizacija u većini slučajeva ima negativan učinak na krajnje zadovoljstvo gosta. Nijedan automatiziran odgovor, neovisno o tome koliko bio bogat lijepim riječima, ne može zamijeniti osobnu komunikaciju s djelatnicima. Ugostiteljstvo je djelatnost koja se sastoji od odnosa s gostom, a temelj odnosa jest **komunikacija s gostima** koja predstavlja nepresušan izvor najiskrenijih povratnih informacija. Isticanje važnosti elektroničkih oblika komuniciranja nauštrb osobne i direktne komunikacije s gostima danas je česta greška ugostitelja koji su, pod pritiscima inovacija, zapostavili najvažniji način empatiziranja gostiju.

Prigovore ne treba izbjegavati jer ih se izbjeći ne može. Ako se već želi smanjiti broj pritužbi, potrebno je usmjeriti se na nezadovoljne goste i potražiti razloge prigovora, načine rješavanja i zadovoljstvo rješenjem. Prigovor poslovnom subjektu omogućuje priliku da odmah ispravi problem. Iako ima negativnu konotaciju, prigovor ne mora imati negativan učinak za imidž ako ga se pravilno riješi. Štoviše, postoje brojni pozitivni ishodi kojima prethode pismeni ili usmeni prigovori:

- konstruktivne ideje za unapređenje proizvoda i usluga
- trenutačno ispravljanje problema
- koristi od pozitivne promjene u stavu gosta zbog pravedno riješenog problema. Praksa pokazuje da gosti koji se žale na proizvode i usluge te vjeruju da se njihov prigovor riješio na pošten način i dalje kupuju i surađuju s poslovnim subjektom.¹⁴³

Rijetki su oni koji će samoinicijativno odlučiti prigovoriti ugostiteljskom objektu. Postoje dokazi da se gosti ne žele žaliti djelatnicima jer ne vjeruju da će se njihova žalba riješiti pravedno te dovoljno brzo i jednostavno. Gosti tada svoje negativno iskustvo dijele sa svojim prijateljima i rodbinom, što za ugostitelja ima mnogo lošiji konačan ishod. Ti rezultati istraživanja ukazuju na sve veću potrebu za sustavom za upravljanje prigovorima (*Complaint Management System*). Za funkcioniranje sustava potrebna je podrška kroz strategiju poslovanja.

¹⁴² Ibidem, str. 100.

¹⁴³ i-sight: Handling Customer Complaints: A Best Practice Guide (www.customerexpression.com)

Sustavom se podržavaju sljedeći procesi:

1. primanje žalbe,
2. utvrđivanje razine potrebne usluge za rješavanje problema (**Service Recovery** model)
3. rješavanje
4. istraživanje
5. prevencija novih žalbi (prosljeđivanje informacija o problemu djelatnicima).

U praksi se takav sustav često zanemaruje iz sljedećih razloga:

- troškovi implementacije sustava su trenutačni, a koristi su indirektni i vidljivi u dugoročnom poslovanju
- ugostitelji često sumnjaju u vjerodostojnost žalbe, posebice ako se radi o korištenju pravom na jamstvo
- mnogi se nezadovoljni gosti ne žale (do dvije trećine nezadovoljnih gostiju).

Osoba koja počinu grešku i ne ispravi je počinila je još jednu grešku.

Konfucije (551. – 479. p. n. e.)

6.3. Service recovery modeli rješavanja pritužbi gostiju

Iz dosad navedenog jasno je da je nemoguće govoriti o procesu usluživanja s nultom greškom (*Zero defect*). No moguće je obrazovati djelatnike o razlikama između usluga koje se *prvi put izvedu ispravno* i *usluga koje zahtijevaju proces ispravljanja grešaka (service recovery process)*. Navedene usluge razlikuju se u sljedećim aspektima:

- **Financijski aspekt** – trošak ponovnog pridobivanja gosta veći je od troška zadržavanja gosta, pa i troška novoga gosta. Prvi korak u strateškom upravljanju prigovorima predstavlja shvaćanje troškova gubitka gosta. Jedna hotelska kompanija provela je istraživanje među svojim lojalnim gostima (*Frequent Travel Guest – FTG*) čiji se problemi nisu zadovoljavajuće riješili.¹⁴⁴ Istraživači su u svoj izračun uključili prosječan boravak gosta u jednoj godini, broj ostalih gostiju na koje će nezadovoljni gosti imati utjecaj (da ne kupuju njihove usluge), trošak ponovnog pridobivanja FTG gostiju i marketinške troškove zamjene izgubljenoga gosta. Rezultati istraživanja pokazali su da je neto vrijednost gubitka *Frequent Travel* gosta jednaka 81 noćenju, odnosno iznosi 6.480.00 dolara.
- **Emocionalni aspekt** – gosti koji su zadovoljni uslugom iz prvog pokušaja nemaju potrebu pravdati svoje potrebe i želje, njihovo emo-

144 Op. cit. :Zemke, R., Bell, Chip, R., str. 62.

cionalno stanje nije narušeno, što uvelike olakšava proces pružanja zadovoljavajućih usluga. Djelatnici znatno više truda moraju uložiti u zadovoljstvo gosta koji nije zadovoljan uslugom u odnosu na gosta koji je zadovoljan uslugom. Gost koji u početku nije dobio uslugu kakvu je očekivao bit će kritičniji prema ostalim dodatnim uslugama u ugostiteljskom objektu.

- **Vremenski aspekt** – osim što ispravljanje greške iziskuje više truda i izdataka, djelatnici troše i više vremena na goste koji nisu zadovoljni uslugom. Veća potrošnja vremena na zadovoljstvo gosta kratkoročno može utjecati na uštedu dugoročno.

S obzirom na visoku prisutnost emocionalne osjetljivosti gosta, ugostiteljstvo zahtijeva proces rješavanja pritužbi na osnovi osobnog kontakta. Kada se gost požali, ugostitelji imaju jedinstvenu priliku na licu mjesta riješiti problem gosta. U želji da se poveća postotak zadovoljavajuće riješenih prigovora na licu mjesta, ugostiteljima se savjetuje poznavati proces rješavanja usmenih pritužbi pod nazivom LEARN model.

LEARN MODEL uključuje sljedeće korake:

1. L (LISTEN) – poslušati gosta
2. E (EMPATHIZE) – suosjećati se s gostom
3. A (APOLOGIZE) – ispričati se gostu
4. R (REACT) – reagirati na situaciju u kojoj se gost nalazi,
5. N (NOTIFY) – obavijestiti nadređenog menadžera i pratiti postupak.

Metodologija primjene ovog korisnog alata za rješavanje pritužbi gostiju izvršava se kroz sljedeće korake:¹⁴⁵

Korak br. 1: Slušati

Potrebno je:

- √ Izolirati gosta.
- √ Pokazati iskreno zanimanje.
- √ Poslušati gosta uz primjereno uslužni stav.
- √ Doznati činjenice te kako se gost osjeća i što mu treba.

Korak br. 2: Suosjećati

Potrebno je:

- √ Omogućiti gostu da si da oduška i da se izrazi.
- √ Pokazati da razumijete kako se gost osjeća.
- √ Objasniti gostu da biste se i vi tako osjećali da ste „u njegovoj koži”.
- √ Zapisivati sve što gost ima za reći. Na taj način se dodaje važnost njegovim riječima.

145 Op. cit.: Galičić, V., Ivanović, S., str. 105.

Korak br. 3: Ispričati se

Potrebno je:

- √ Ne shvaćati osobno pritužbu gosta te zadržati profesionalan i miran stav.
- √ Ispričati se gostu za njegovo neraspoloženje (to se može učiniti, a da pritom ne preuzmete krivicu na sebe!).
- √ Biti iskren.

Korak br. 4: Reagirati

Potrebno je:

- √ Ako zatreba, postaviti otvorena i zatvorena pitanja radi potpunog razumijevanja problema.
- √ Ponuditi pomoć. Predložiti opcije ili alternative te konstatirati što možete ili hoćete učiniti.
- √ Primijeniti metodu kojoj će cilj biti odrediti kakav je odgovor potreban za rješavanje problema.
- √ Obavijestiti gosta o tome kada će problem biti riješen.

Korak br. 5: Obavijestiti

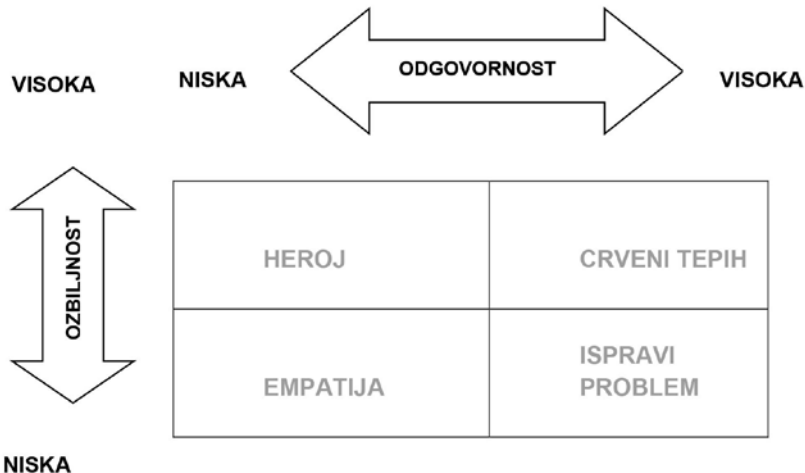
Potrebno je:

- √ Ako se problem ne može samostalno riješiti, potrebno je prenijeti sve informacije odgovarajućoj osobi koja ga može riješiti (a zatim pratiti aktivnosti te osobe kako biste bili sigurni da je problem riješen!).
- √ Pitati gosta je li zadovoljan rješenjem problema.
- √ Dokumentirati i prijaviti situaciju da se problem ne bi ponovio.

Da bi se gostu nakon nezadovoljstva pružila usluga po mjeri, osim što trebaju poznavati LEARN model, ugostitelji moraju biti svjesni važnosti SERVICE RECOVERY modela. Primjena ovog modela logičan je nastavak 4. koraka (REACT – REAGIRATI), a njegova korist očituje se u odgovoru na pitanje: *Koja je razina usluge potrebna da se riješi određeni problem gosta?* Dakle, cilj je pomoći ugostiteljima da pronađu idealno rješenje za gosta s obzirom na:

1. razinu odgovornosti hotela i
2. razinu ozbiljnosti problema.

Slika 6.6. Service Recovery model



Izvor: Galičić, V., Ivanović, S.: *Menadžment zadovoljstva gosta*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2008. str. 106.

Vodoravna os (s desna na lijevo) označava razinu ODGOVORNOSTI ili „krivnje” hotela. Na primjer:

- **Niska odgovornost** hotela odnosi se na ružno, kišovito i hladno vrijeme koje onemogućuje gostima da svoj dan provedu šecući u prirodi kako su prvotno planirali.
- **Visoka odgovornost** hotela odnosi se na zaboravljivost osoblja da zamijene ručnike u hotelskoj sobi.

Okomita os (prema gore i prema dolje) prikazuje razinu OZBILJNOSTI problema gostiju. Na primjer:

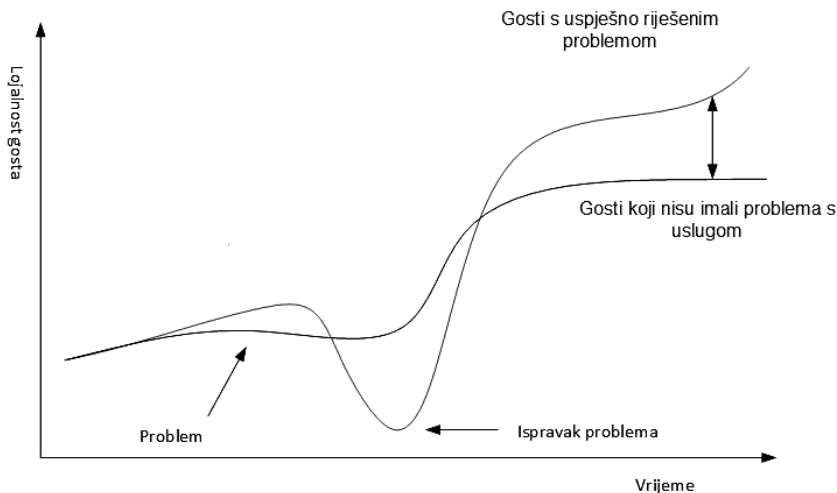
1. **Nisku razinu ozbiljnosti** predstavlja problem pregorjele žarulje u kupaonici.
2. **Visoku razinu ozbiljnosti** predstavlja problem veoma važne poruke koju je gost očekivao, a koja mu nije bila uručena.
 1. Definicija opcije „**Ispravi problem**”. Opcija „Ispravi problem” upotrebljava se za situacije koje spadaju u kvadrat **visoke odgovornosti / niske razine ozbiljnosti**. Odgovarajuće rješenje jest da se smjesta pristupi ispravljanju dotičnog problema. Kada je gost smješten u sobu u kojoj se ne može istuširati jer je žarulja u kupaonici izgorjela, jednostavno treba ispraviti problem – zamjenom žarulje.
 2. Definicija opcije „**Empatija**”. Opcija „Empatija” upotrebljava se u situacijama koje spadaju u kvadrat **niske odgovornosti / niske razine ozbiljnosti**. U takvim je situacijama pravilno rješenje suosjećati s gostom. Gostu je želja da ga razumijete i da se možete poistovjetiti sa situacijom u kojoj se nalazi – pa, ako zbog lošeg i hladnog vremena gosti ne mogu ići na kupanje kako su namjeravali, recite

im da ih razumijete. Možete im reći da mislite kako je užasno što se danas ne mogu kupati, a zatim im predložite neke aktivnosti kojima se mogu rasonoditi u zatvorenom prostoru.

3. Definicija opcije „**Heroj**”. Herojem morate biti u situacijama koje spadaju u kvadrat **niske odgovornosti / visoke razine ozbiljnosti**. Pravilan je odgovor postati „heroj” u očima gosta – kada gost zaboravi rezervirati stol u dobrom restoranu, a sve su ostale lokacije zauzete, nazvat ćete restoran u kojemu vas poznaju i dogovoriti rezervaciju.
4. Definicija opcije „**Crveni tepih**”. Opciju „Crveni tepih” treba primjenjivati u situacijama koje spadaju u kvadrat **visoke odgovornosti / visoke razine ozbiljnosti**. Drugim riječima, kada zaista „zabrljamo”! Pravilno je rješenje „prostrijeti crveni tepih” i ophoditi se prema gostima kao s kraljevskom lozom – ako sobarica slučajno baci dijamantni prsten u odvod umivaonika u kupaonici, smjesta trebate prekinuti sve što radite i usredotočiti se samo na taj problem! Smjesta pozovite službu održavanja ili vodoinstalatera radi rastavljanja odvodnih cijevi te ponudite profesionalno čišćenje prstena nakon što se pronađe.

Osim **Service Recovery** modela, danas je u uslužnim djelatnostima široko zastupljen i **SERVICE RECOVERY PARADOX (SRP)** koji ukazuje na važnost rješavanja prigovora u korist gosta. Naime, njime se dokazuje da gosti, čiji se problemi riješe zadovoljavajuće pokazuju veću lojalnost od onih gostiju koji nisu imali problema s uslugom (slika 6.7.).

Slika 6.7. Service Recovery Paradox (SRP)



Prema: Vincent Magnini, 00P., Ford. J. B., Markowski, P. i Honeycutt, E. D.: The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth?, *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, br. 3., 2007, str. 213. – 225.

Ponekad hoteli gube goste zbog krive procjene situacije. Na primjer, ako gubitak poštovanja kompenziraju novcem. S obzirom na to da je težina pronalaska zadovoljavajućeg rješenja proporcionalna težini problema za gosta, treba istaknuti i posebne vrste problema i moguća rješenja. Primjerice, vrlo je teško kompenzirati gubitak poštovanja, emocionalne i zdravstvene probleme uzrokovane krivnjom hotela. Neki autori ističu potrebu za kompenzacijom slijedeći logiku: zdravstveni problemi zdravstvenim kompenzacijama, poštovanje gosta s poštovanjem, novčani gubici novcem i sl.¹⁴⁶ Drugim riječima, preporučuje se za rješavanje problema primjenjivati jednake emocionalne vrijednosti.

6.4. Upravljanje pismenim žalbama: knjiga žalbi

Knjiga žalbi, kao temeljni način pisanja prigovora potrošača ugostiteljskih usluga, službeno je donošenjem Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti (članak 9. stavak 1. točka 10.) 6. srpnja 2013. godine zamijenjena tzv. pismenim prigovorom. Pod pismenim prigovorom podrazumijevaju se e-pošta, faks, registrator, bilježnica ili knjiga žalbe ako je ugostitelji kao takvu žele zadržati. Novim izmjenama knjiga žalbe više nije obavezna za ugostitelje, ali ako žele i dalje je mogu upotrebljavati kao jedan od načina pisanja prigovora.

S obzirom na to da je prema Zakonu o zaštiti potrošača svaki obrtnik (ugostitelj) trgovac jer sklapa pravni posao ili djeluje na tržištu u okviru svoje poslovne djelatnosti, svi trgovci pa tako i ugostitelji moraju informirati svoje potrošače o načinima pisanja prigovora. U ugostiteljstvu i turizmu iznimka su **turističke agencije** koje prema Zakonu o pružanju usluga u turizmu ostaju jedina djelatnost koja mora ima istaknutu knjigu žalbe u kojoj se zaprimaju i čuvaju pismeni prigovori potrošača.

Obveze ugostitelja, poput obveze odgovora na prigovor u roku od 15 dana i postavljanje obavijesti o načinu pisanja prigovora, ostaju nepromijenjene.

Vidno istaknuta obavijest mora sadržavati sljedeće informacije:

- a. na koji način i kome potrošači mogu podnijeti prigovor (mogu ga slati običnom poštom, e-poštom, telefaksom ili pak upisati u dosadašnju knjigu žalbe)
- b. napomenu da će se na prigovor odgovoriti u roku od 15 dana od njegova primitka.

Također, neovisno o načinu vođenja evidencije prigovora, ugostitelj je obavezan čuvati svaki upućeni pisani prigovor **najmanje godinu dana** od dana podnošenja prigovora kao i dokaz o odgovoru. Nepridržavanje navedenih obveza predstavlja temelj za novčano kažnjavanje ugostitelja.

146 Krishna, A., Dangayach, G. i Sharma, S.: Service Recovery Paradox: The Success Parameters, *Global Business Review*, 2014, 15(2), str. 274.

Knjiga žalbe uređena je Pravilnikom o obliku, sadržaju i načinu vođenja knjige žalbi iz 2007. godine. Prema navedenom Pravilniku knjigu žalbe dužni su voditi:¹⁴⁷

1. trgovačka društva, zadruge, trgovci pojedinci, obrtnici, ugostiteljske obrazovne ustanove te đački i studentski domovi koji obavljaju ugostiteljsku djelatnost
2. trgovačka društva, zadruge, trgovci pojedinci i obrtnici koji obavljaju turističku djelatnost.

Ako ugostitelj odluči zadržati knjigu žalbi kao način rješavanja prigovora gostiju, u tom slučaju ugostitelj mora poštovati Pravilnik o obliku, sadržaju i načinu vođenja knjige žalbi u kojemu je definirano:

I. Oblik i sadržaj knjige žalbi:

- tvrde korice tamnoplave boje
- prednje korice (vanjska strana): zlatno otiskane riječi „KNJIGA ŽALBI” na pet jezika: hrvatskome, engleskome, njemačkome, talijanskome i francuskome jeziku
- najmanje 3 x 50 samopreslikavajućih listova veličine 30 x 22 cm i označenih rednim brojevima
- prvi i posljednji list ne smiju biti numerirani i moraju biti od debljeg papira
- prva dva lista pod istim rednim brojem moraju biti perforirana, a treći čvrst (bez perforacije)
- numerirane stranice moraju imati dvije kolone:
 - prva kolona (10 cm): PRIGOVOR
 - druga kolona (5 cm): PRIMJEDBA
- u gornjem lijevom uglu prve stranice (koja nije označena rednim brojem) mora biti istaknuta tvrtka, odnosno naziv i adresa pružatelja ugostiteljskih, odnosno turističkih usluga
- na prvom listu knjige žalbi (čije stranice nisu označene rednim brojevima) mora biti otisnuta uputa o upotrebi knjige žalbi na pet jezika
- nakon napisanih uputa mora stajati pečat osobe koja pruža ugostiteljske ili turističke usluge.

II. NAČIN VOĐENJA KNJIGE ŽALBI

- knjiga žalbe mora se čuvati najmanje godinu dana nakon njezina popunjenja
- mora se nalaziti na mjestu pristupačnom gostima
- obavijest mora biti vidljiva u prostorijama u kojima se pružaju turističke i ugostiteljske usluge
- obavijest o vođenju knjige mora se nalaziti u cjeniku ili jelovniku te u kućnom redu, i mora biti na pet jezika.

¹⁴⁷ Pravilnik o obliku, sadržaju i načinu vođenja knjige žalbi, NN 5/2008

III. POSTUPAK U VEZI S PRIGOVOROM

- od tri samopreslikavajuća lista: prvi je list za gosta, drugi za inspekciju i treći ostaje u knjizi
- ugostitelji su dužni odmah po stavljanju prigovora dati prvu kopiju prigovora iz knjige žalbi osobi koja je napisala prigovor, drugu u roku od pet dana od izjavljenog prigovora dostaviti nadležnoj područnoj jedinici Državnog inspektorata, treća kopija ostaje u knjizi žalbe
- ugostitelj na stavljeni prigovor odgovor može dati odmah, a najkasnije u roku od 15 dana od dana pisanja prigovora. Kopiju odgovora mora istovremeno dostaviti nadležnoj ispostavi područne jedinice Državnog inspektorata. Ako ugostitelj ne odgovori u roku od 15 dana, mora se najkasnije u roku od pet dana od isteka roka za odgovor izjasniti Državnom inspektoratu zbog čega nije u roku odgovorio na upućeni prigovor
- ako se ugostitelj i gost koji podnosi prigovor dogovore za usmeni odgovor na prigovor, to se mora zabilježiti i potvrditi potpisima s obje strane u rubrici „PRIMJEDBA“ u knjizi žalbe. U toj se rubrici mora kratko opisati sadržaj odgovora s oznakom broja i datumom
- odgovor na prigovor (u rubrici primjedba) treba biti na jeziku pisanja prigovora gosta u knjizi žalbe ili na engleskome, njemačkome, talijanskome, odnosno francuskome jeziku.

6.5. Ostala prava gostiju

Gosti koji organizirano dolaze u hotel, osim što svoje nezadovoljstvo mogu izraziti pismeno ili usmeno, mogu se koristiti i drugim pravima koja su upućena hotelu neovisno o žalbama. Takav je primjer **Frankfurtska orijentacijska tablica ođšeta** koju je izradio državni sud u Frankfurtu zbog čestih pritužbi njemačkih gostiju na kvalitetu usluge u destinacijama u kojima su boravili (tablica 6.1.). Osim zaštite gostiju kroz svojevršno jamstvo na kvalitetu usluga, cilj takve odluke jest i ujednačavanje donošenja odluka suda na razini Europske unije.

Takvo tablicom moguće je točno izračunati naknadnu za gosta u slučaju odstupanja od dogovorenih uvjeta (cijena, kvaliteta materijalnih i nematerijalnih elemenata usluge). U zapadnoeuropskim državama primjena Frankfurtske tablice uobičajena je, a ulaskom Hrvatske u Europsku uniju tablica više nije dio okvirne direktive koja se može i ne mora primjenjivati, već obveza svih organizatora putovanja. To za organizatore putovanja kao što su turističke agencije znači da se gost po povratku u svoju zemlju može pravnim putem očitovati za sva pretrpljena odstupanja.

Izračun postotka naknade temelji se na ođšeti te na naknadi za „izgubljeno očekivano zadovoljstvo“. Tablica se sastoji od liste najčešćih manjkavosti po sljedećim kategorijama:

I. SMJEŠTAJ

II. PRUŽANJE USLUGA PREHRANE
 III. OSTALO
 IV. TRANSPORT

Unutar svake kategorije točno su definirana moguća odstupanja te postotak ili rang postotka koji gost može potraživati u slučaju da je kvaliteta usluge bila nauštrb njegova zadovoljstva.

Tablica 6.1. Frankfurtška tablica odšteta

	Vrsta usluge	%	Napomene
I.	SMJEŠTAJ		
1.	Odstupanja od rezerviranog objekta	10– 25	ovisno o udaljenosti
2.	Odstupanja od lokacije (udaljenost od plaže)	5 – 15	
3.	Odstupanja od vrste smještaja u rezerviranom hotelu (hotel umjesto bungalova, neki drugi kat..)	5 – 10	
4.	Odstupanje od vrste sobe		
	<i>a) dvokrevetna umjesto jednokrevetne</i>	20	ovisno o udaljenosti
	<i>b) trokrevetna umjesto jednokrevetne</i>	25	ovisno o udaljenosti
	<i>c) trokrevetna umjesto dvokrevetne</i>	20 – 25	ovisno je li osoba iz iste rezervacije
	<i>d) četverokrevetna umjesto dvokrevetne</i>	20 – 30	...nepoznate osobe
5.	Nedostatci u opremljenosti sobe		
	<i>a) premala površina</i>	5 – 10	
	<i>b) nedostaje balkon</i>	5 – 10	ako je bio potvrđen / ovisi o godišnjem dobu
	<i>c) nedostaje pogled na more</i>	5 – 10	ako je bio potvrđen
	<i>d) nedostaje (vlastita) kupaonica/WC</i>	15 – 25	ako je bilo rezervirano
	<i>e) nedostaje (vlastiti) WC</i>	15	
	<i>f) nedostaje (vlastiti) tuš</i>	10	ako je bilo rezervirano
	<i>g) nedostaje klima-uređaj</i>	10 – 20	ako je bio potvrđen / ovisi o godišnjem dobu
	<i>h) nedostaje radio/TV</i>	5	ako je bilo potvrđeno
	<i>i) premalo namještaja</i>	5 – 15	
	<i>j) kvarovi (napuknuće, vlaga)</i>	10 – 50	
	<i>k) Insekti</i>	10 – 50	
6.	Kvarovi osnovne opreme		
	<i>a) WC</i>	15	
	<i>b) kupaonica / bojler za toplu vodu</i>	15	
	<i>c) nestanak struje/plina</i>	10 – 20	
	<i>d) voda</i>	10	
	<i>e) Klima</i>	10 – 20	ovisno o godišnjem dobu
	<i>f) Lift</i>	5 – 10	ovisno o katu
7.	Usluga u smještajnoj jedinici		
	<i>a) potpuni nedostatci</i>	25	
	<i>b) loše očišćeno</i>	10 – 20	

	<i>c) nedovoljno promijenjena roba (posteljina, ručnici)</i>	5 – 10	
8.	Šteta		
	<i>a) buka po danu</i>	5 – 25	
	<i>b) buka po noći</i>	10 – 40	
	<i>c) Mirisi</i>	5 – 50	
9.	Greške pri obećanoj wellness ponudi	20 – 40	prema vrsti ponude
II.	PRUŽANJE USLUGA PREHRANE		
1.	Potpuni nedostaci	50	
2.	Sadržajni nedostaci		
	<i>a) jednolični specijaliteti</i>	5	
	<i>b) nema dovoljno toplih jela</i>	10	
	<i>c) pokvarena (neukusna) hrana</i>	20 – 30	
3.	Kvaliteta usluge		
	<i>a) samoposluga (umjesto konobara)</i>	10 – 15	
	<i>b) predugo čekanje</i>	5 – 15	
	<i>c) obroci u smjenama</i>	10	
	<i>d) prljavi stolovi</i>	5 – 15	
	<i>e) prljavo suđe, pribor</i>	5 – 10	
4.	Nema klima-uređaja u restoranu	5 – 10	ako je bilo potvrđeno
III.	OSTALO		
1.	Nema bazena ili je bazen prljav	10 – 20	ako je bilo potvrđeno
2.	Nema zatvorenog bazena		
	<i>a) kod postojećeg bazena</i>	10	ako je bilo potvrđeno / prema godišnjem dobu u uporabi
	<i>b) kod nepostojećeg bazena</i>	20	
3.	Nema saune	5	ako je bilo potvrđeno
4.	Nema teniskog terena	5 – 10	ako je bilo potvrđeno
5.	Nema mini-golfa	3-5	ako je bilo potvrđeno
6.	Nema škole za jedrenje, surfanje, ronjenje	5 – 10	ako je bilo potvrđeno
7.	Nema mogućnost za jahanje	5 – 10	ako je bilo potvrđeno
8.	Nema usluge čuvanja djece	5 – 10	ako je bilo potvrđeno
9.	Ne može se kupati u moru	10 – 20	ovisi o opisu u prospektu i vrsti onečišćenja
10.	Prjava plaža	10 – 20	
11.	Nema ležaljki i suncobrana	5 – 10	ako je bilo potvrđeno
12.	Nema <i>snack-bara</i> i bara na plaži	0 – 5	prema mogućnosti uporabe
13.	Nema nudističke plaže	10 – 20	ako je bilo potvrđeno
14.	Nema restorana ili supermarketa		
	<i>a) kod opskrbe u hotelu</i>	0 – 5	ako je bilo potvrđeno
	<i>b) kod samoopskrbe</i>	10 – 20	
15.	Nema <i>disco</i> -kluba, noćnog kluba, kina, animatora	5 – 10	ako je bilo potvrđeno
16.	Nema butika ili ulice s dućanima	0 – 5	
17.	Neodržavanje izleta	20 – 30	djelomična cijena izleta

18.	Nema turističkog vodiča		
	a) <i>samoorganizacija</i>	0 – 5	
	b) <i>kod razgledavanja</i>	10 – 20	ako je bilo potvrđeno
	c) <i>kod studijskih putovanja uz znanstvene sadržaj</i>	20 – 30	
19.	Gubljenje vremena na seljenje		
	a) <i>u istom hotelu</i>		djelomična cijena za pola dana
	b) <i>u drugi hotel</i>		cijena za jedan dan
IV.	TRANSPORT		
1.	Razmak letova dulji od četiri sata	5	djelomična cijena putovanja za jedan dan za svaki sat više
2.	Nedostatci u opremi		
	a) <i>niska kategorija</i>	10 – 15	
	b) <i>jaka odstupanja od normalnog standarda</i>	5 – 10	
3.	Kvaliteta usluge		
	a) <i>opskrba</i>	5	
	b) <i>nedostatci zabave u avionu (radio, film itd.)</i>	5	
4.	Odstupanja od transportnog sredstva		na odstupanje transportnog sredstva daje se dio cijene putovanja
5.	Nema transporta od zračne luke (kolodvora) do hotela		troškovi zamjenskog transportnog sredstva

Bezuvjetne garancije na usluge – gdje je nestalo povjerenje?

Kada je riječ o oglašavanju garancije na uslugu, najveći strah ugostitelja jest njihovo prekomjerno iskorištavanje. Postavlja se pitanje da li ugostitelji mogu reagirati/kontrolirati ukoliko postoje gosti koji će to početi iskorištavati? Među prvim ujedno i uspješnim primjerima oglašavanja bezuvjetnih garancija je hotelska grupacija Hampton Inn. Njihovo istraživanje je pokazalo da je upravo 100 postotna garancija na uslugu zaslužna za povratak 40% gostiju koji su iskazali svoje početno nezadovoljstvo, dok je 2% njih (157.000 noćenja) došlo samo radi garancije. Njihovo rješenje za potencijalno „iskorištavanje garancije“ je vođenje baze podataka o gostima koji koriste garanciju. Nakon drugog puta što neki gost iskoristi garanciju, mogućnost za korištenje iste se ukida. Jedina garancija za uspjeh ovakvog pristupa jest sigurnost u kvalitetu usluga. Iako većina ugostitelja koristi tzv. implicitnu garanciju koja se podrazumijeva i nije definirana za gosta ali postoji kao neformalno pravilo kuće, još uvijek je premalo onih koji će ponosno nositi titulu: *100% garancija na uslugu*.

7. KOMUNIKACIJA I ZADOVOLJSTVO GOSTIJU

“Bog nam je dao dva uha i jedna usta, trebali bismo se služiti njima u tom omjeru.”

(stara narodna izreka)

Komunikacija, kao temelj odnosa u ugostiteljstvu, ujedno predstavlja i nezamjenjiv način pružanja usluga. Zahvaljujući kvalitetnoj komunikaciji s gostom, odnosi s gostom imaju višu emotivnu vrijednost, što u konačnici znači veće zadovoljstvo gosta. Osobnim komuniciranjem odaju se misli onoga tko komunicira, što nerijetko uključuje i emocionalno stanje. To znači da ugostitelji tijekom komuniciranja imaju jedinstvenu priliku potaknuti pozitivne emocije i otvoriti put budućoj suradnji.

Komuniciranjem se dodaje nova vrijednost i ton svakom doživljaju gosta tijekom njegova boravka u destinaciji. Komuniciranje predstavlja proces razmjene važnih informacija za gosta, ali i za hotel. Na temelju prethodnog poglavlja može se zaključiti o važnosti *feedbacka* za unapređenje novih procesa usluživanja. Ukupna percepcija kvalitete usluge uvelike ovisi o kvaliteti razmjene osjećaja i informacija s osobljem.

S obzirom na to da je cilj informirati, podsjetiti i uvjeriti gosta stavljaajući njegove potrebe u središte pozornosti, na svaku vrstu komuniciranja s gostom može se promatrati kao na marketinško komuniciranje. Marketinško komuniciranje predstavlja svojevrstan dijalog između organizacije i svakog klijenta, a ovisno o zadovoljstvu procesa razmjene informacija i usluga, taj će se proces ili ponoviti ili se neće ponoviti.¹⁴⁸

7.1. Modeli procesa komuniciranja

Komuniciranje se u ugostiteljstvu ne može kvalitetno obrazložiti bez upotrebe riječi *proces*. Proces upućuje na određeni slijed zbivanja i ukupnost radnji koje se obavljaju da bi se dobio ciljani rezultat. Procesni pristup predstavlja jednu od temeljnih značajki ugostiteljske djelatnosti jer se sa svakim *inputom* (sirovine, znanje, informacija) nastoji stvoriti ciljani *output* (vrijednost za gosta). Procesno gledajući, svaka radnja za sobom ostavlja pozitivne ili negativne posljedice. U tom slučaju, komuniciranje kao proces predstavlja skup određenih aktivnosti koje za gosta mogu značiti veću vrijednost dobivenih usluga.

Procesi komuniciranja razvijali su se u skladu s razvojem tehnoloških dostignuća. Prvi i osnovni model komunikacije (Schramm) sastojao se

148 Fill, C: Marketing Communications: Engagement, Strategies and Practice, Prentice Hall, England, Harrow, 2005., str. 9.

od triju elementa: *izvor, poruka i primatelj*, čime se označavala jednosmjerna veza za masovnu i osobnu komunikaciju. Razvijajući početni model, Shannon i Weaver ranih 60-tih godina proširili su model pritom dodajući nove tehnološke elemente relevantne za razvoj komunikacije.

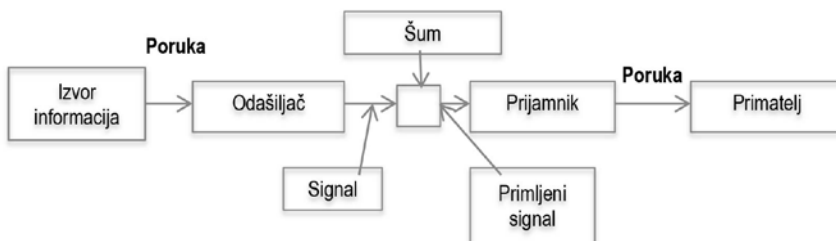
Elementi u proširenom modelu jesu:

- *izvor informacija* – hotel, turistička agencija, restoran i sl.
- *poruka* – individualna ili grupna
- *odašiljač* – omogućuje prijevod poruke u određene simbole, riječi, slike
- *signal* – označava kanal ili medij za prijenos poruke osobi ili više osoba
- *šum* – označava prepreke ili smetnje u prijenosu poruke namijenjenoj skupini.

Šum ima dva značenja: fizički i semantički:

- *Fizički šum* – tehnološke i fizičke smetnje koje onemogućuju razumijevanje poruka za primaoca.
- *Semantički šum* – sociokulturne prepreke nastale kao posljedica različitih životnih navika i običaja. Semantičkom smetnjom nastaje nesporazum pri prijenosu poruka pa primatelj krivo interpretira intenciju poruke.
- *prijamnik* – oprema za razumijevanje i interpretiranje poruke
- *primatelj* – osoba kome je poruka namijenjena.

Slika 7.1. *Shannon Weaver* – prošireni model procesa komuniciranja



Izvor: McCabe, S.: *Marketing Communications in Tourism and Hospitality; Concepts, Strategies and Cases*, Oxford, Elsevier Ltd., 2010., str. 26.

Prema Shannon-Weaver modelu komunikacije prijenos informacija pretpostavlja jednosmjernu vezu prema kojoj su poruke u obliku simbola poslana, prenesene i primljene na jednostavan način. Proces započinje slanjem poruka od hotela s pomoću odašiljača i signala. Poruka koja je poslana jednaka je primljenoj ako ne postoje određeni šumovi koji su „smetnje“ signalu. Prijamnik omogućuje primanje i prijevod signala u poruke koje su razumljive i imaju značenje za primatelja. Modelom se prikazuje moguć utjecaj šumova na signal u prijemu poruka, čime se onemogućava primanje ili razumijevanje poruke. Nadalje, ovaj model ističe važnost odašiljača kao medija za slanje i prijamnika kao medija za primanje poruka.

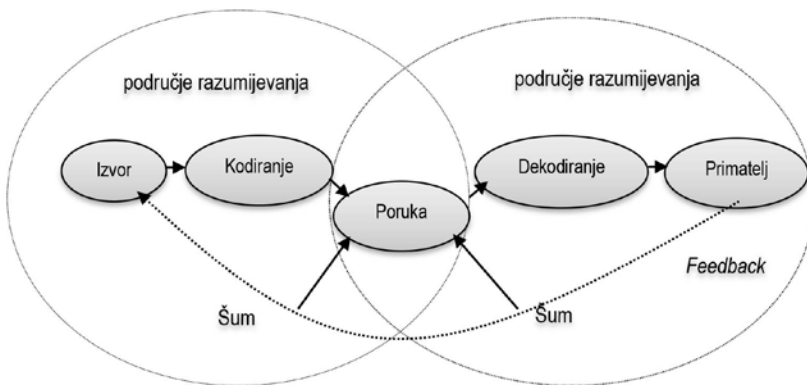
Na temeljima Shannon-Weaver modela nastao je razvijeniji model kojime se prikazuje važnost cirkulacije informacija između pošiljalca (hotela) i primatelja poruke (gost). Osgood i Schramm uvidjeli su potrebu drugačijeg sagledavanja modela vrednujući sljedeće činjenice:

- komunikacija nije jednosmjerna, već kružna (dvosmjerna)
- razumijevanje poruke ovisi o individualnoj interpretaciji poruke koju primatelj nadalje šalje svojim kolegama, prijateljima i dr.
- model ne završava kada primatelj primi poruku (informaciju), već se nastavlja te
- interpretacija značenja poruke važan je korak u procesu primanja poruke.

Njihovim modelom pokušava se podsjetiti na proces u kojemu informacija nikada nije jednodimenzionalna i primljena na način na koji je zamišljena. Proces cirkuliranja informacija prikazuje promjene na individualnoj razini, ovisno o tome kako je primatelj poruku dekodirao, interpretirao i ponovno je kodirao proslijeđujući je drugima.

Fillov model, spaja prethodna dva modela u cjelinu, uzimajući u obzir različitosti među osobama u interpretaciji (razumijevanju) informacija i njihove odgovore na različite vrste informacija u različitim kontekstima.¹⁴⁹

Slika 7.2. Fillov model procesa komuniciranja



Fillov model konkretno se usmjerava na marketinšku komunikaciju u kojoj se, primjerice, hotel obraća svojoj ciljnoj skupini. Razumijevanje poruka ovisi o postojanju šuma u komunikaciji. Pretpostavka modela jest postojanje određene doze nesporazuma (šumova) koji sprječavaju razumijevanje ili primanje poruka za primatelja. Nakon što gost dekodira poruku, on u obliku povratne veze odgovara ili ne odgovara pošiljatelju. Cilj je uz što manje šumova osigurati što veće razumijevanje poruka upućene gostu.

¹⁴⁹ McCabe, S.: *Marketing Communications in Tourism and Hospitality; Concepts, Strategies and Cases*, Oxford, Elsevier Ltd., str. 2010., str. 28.

7.2. Vrste, načini i oblici komuniciranja

Komunikacija, kao temeljna funkcija svake organizacije kojom se prenose ideje i misli između dvije osobe ili više osoba, u ugostiteljstvu i turizmu predstavlja mnogo dublji pojam od čistog prijenosa informacija. S obzirom na to da je krajnji cilj zadovoljstvo gosta, komunikacija mora sadržavati emotivan, razuman, ali i neverbalan karakter. Riječi u komunikaciji, odnosno ono što se govori, imaju mnogo manji učinak na odluke gosta u odnosu na **način** kako se nešto govori. To znači da će gosti nakon što odu iz hotela prije zapamtiti onaj osjećaj tijekom razgovora nego što su razgovarali (riječi). Način razgovara sadržava emocije, gestikulaciju, držanje, tonalitet radnika – upravo su to vrijednosti komunikacije na kojima se grade odnosi s gostima.

Posebnost koja neku organizaciju razlikuje od drugih jednakih ili sličnih organizacija treba opisati i objasniti u „temeljnim postavkama“ organizacije, a to je **organizacijska kultura**. Organizacijska kultura nastaje zajedno s organizacijom i prenosi se s koljena na koljeno, sa zaposlenog na novozaposlenog. Snaga organizacijske kulture leži u logičnosti, povezanosti s drugim djelatnicima, ali i u međusobnom povjerenju zaposlenih i menadžera. Navedeno upućuje na to da je i komunikacija dio organizacijske kulture hotela. Svaka organizacija ima svoje posebne načine komuniciranja koje njeguje i prenosi sa zaposlenog na novozaposlenog.

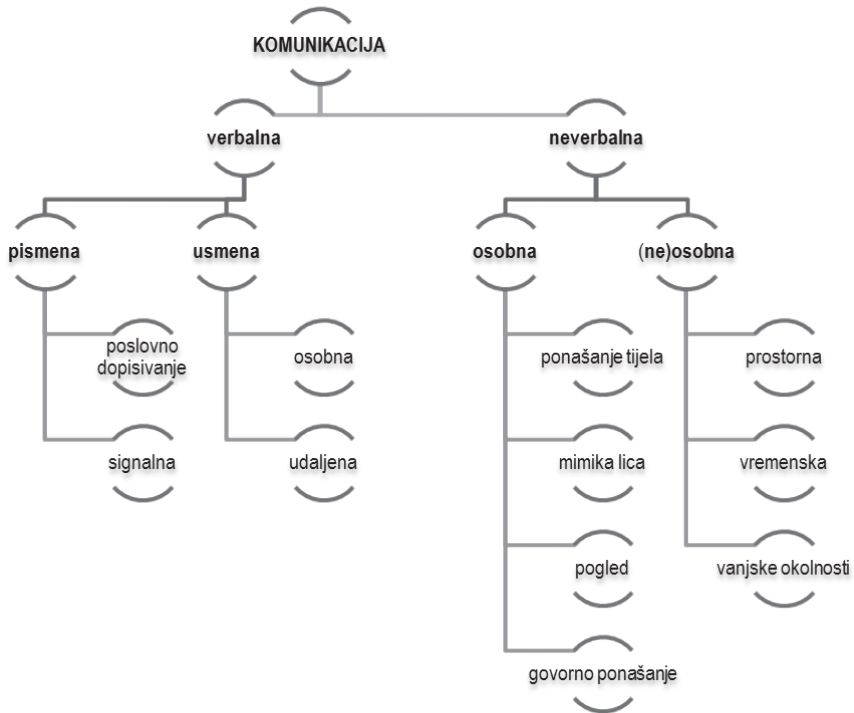
Temeljne vrste komunikacije unutar organizacije jesu **verbalna i neverbalna** komunikacija. Verbalno komuniciranje može biti pismeno i usmeno (govorno). U radno intenzivnoj djelatnosti, kao što je to ugostiteljstvo, u kojoj je osobni kontakt temelj stvaranja odnosa, a zatim i prihoda, govorni kontakt radnika i gosta predstavlja osnovni kanal komunikacije. No, osim govorne komunikacije, u širokoj je primjeni i pisana komunikacija koja se može podijeliti na:¹⁵⁰

- poslovno dopisivanje i
- signalnu komunikaciju.

Pismena komunikacija u najvećem dijelu obuhvaća poslovno dopisivanje e-poštom, poštom, oglasima, *newsletterima* i dr. Za razliku od poslovnog dopisivanja, signalno komuniciranje usmjereno je samo na goste, a krajnji je cilj omogućiti gostu lakše snalaženje unutar i izvan objekta. **Usmena komunikacija** dijeli se na osobnu i udaljenu, a neverbalna na osobnu i neosobnu (posrednu) komunikaciju (grafikon 7.1.).

150 Galičić, V., Ivanović, S.: op. cit., str. 141.

Grafikon 7.1. Vrste komunikacija prema načinu komuniciranja



S obzirom na to da je svaka komunikacija s gostom važna, potrebno je istaknuti na koje je sve načine moguće komunicirati s gostom. Izbor kanala za komunikaciju već je odavno u rukama gostiju. Njihov stil života i navike profiliraju tip gosta, a hoteli u želji da što bolje usklade svoje poruke sa željama gosta upotrebljavaju moderne sustave kako bi svoje poruke što točnije prilagodili određenoj osobi. Prema željama gosta određuju se kanal i način komunikacije. Kada je riječ o marketinškoj komunikaciji, hoteli uobičajeno komuniciraju s gostima tako da prvi započinju proces komunikacije. Nakon što su informacije o hotelu kodirane i poslone, gost bira *način* i *intenzitet* komuniciranja s hotelom.

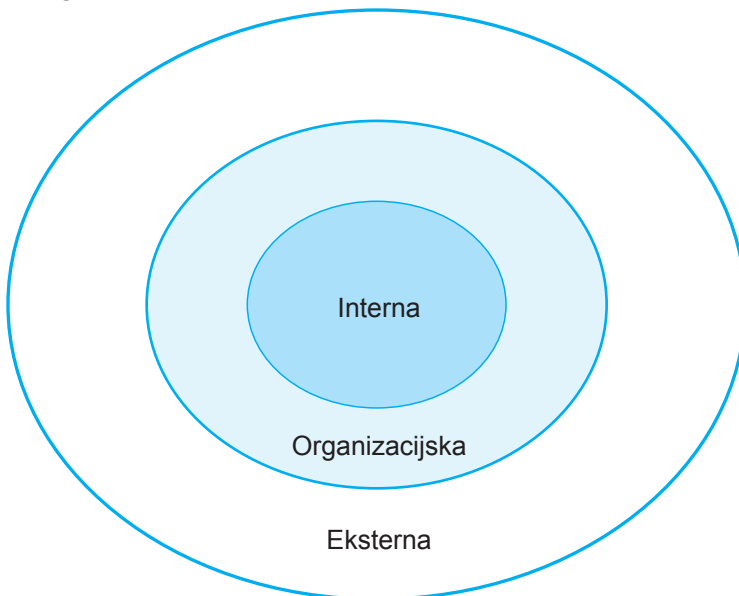
Vrste komunikacija s obzirom na **obuhvat sudionika u komunikacijskom procesu**:

- **Interna komunikacija** – obuhvaća sljedeće vrste: komunikaciju među djelatnicima, komunikaciju između djelatnika i nadređenih, komunikaciju djelatnika i gostiju. Interno komuniciranje usmjereno je prema djelatnicima, oni su ključni interni korisnici internih usluga čije se želje i potrebe nastoje zadovoljiti radi povećanja njihova zadovoljstva i produktivnosti te zadovoljstva gostiju.
- **Eksterna komunikacija** – svaka komunikacija poslovnog subjekta s osobama koje se nalaze izvan ugostiteljskog objekta. To može biti komunikacija s gostima, potencijalnim gostima, dobavljačima, investitorima

ma i društvom općenito. Uključuje gotovo sve načine komuniciranja s ciljem privlačenja potencijalnih kupaca i prodaje usluga.

- **Organizacijska komunikacija** – s obzirom na to da obuhvaća širi koncept od interne komunikacije, njezina se uloga može opisati ojačavanjem i koordiniranjem odnosa između vanjskih (kupci, dobavljači) i unutarnjih dionika (djelatnika). Organizacijska komunikacija uključuje odnose s javnošću, odnose s dobavljačima, oglašavanje, tržište rada i internu komunikaciju.¹⁵¹ Među najvažnije *outpute* organizacijske komunikacije ubrajaju se identificiranje, integriranje i koordiniranje komunikacijskih procesa koji su važni za budući razvoj organizacije.

Slika 7.3. Vrste komunikacije s obzirom na obuhvat sudionika u komunikaciji



Vrste komuniciranja s obzirom na ciklus gosta. Pretpostavka ovakve podjele jest da je hotel osvojio gosta na temelju prethodne marketinške komunikacije. To su:

- **Komunikacija prije dolaska:** komunikacija s gostom prije njegova dolaska u ugostiteljski objekt mora imati snažan informativan karakter. Jednostavnost, preciznost, osobnost i ažurnost informacije predstavljaju snagu informacije, čime se stvara veća vrijednost za gosta. Gost koji je rezervirao uslugu očekuje profesionalnu razinu komuniciranja pri kojoj će dobiti sve informacije vezane za svoj skori boravak u hotelu. Komuniciranje s gostima prije njihova dolaska u većini je slučajeva

¹⁵¹ Prema: Welch, M., Jackson, P. R.: Rethinking internal communication: a stakeholder approach, *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 12, br. 2, 2007., str. 179.

digitalno. To su najčešće zahvala na primljenoj rezervaciji, podatci o rezervaciji i dr. Ovakav tipizirani odgovor hotela u pravilu se direktno ili indirektno (putem turističkih agencija) prosljeđuje na željenu adresu e-pošte gosta. Informacije za goste trebaju biti službene, jasne i kratke.

- **Komunikacija tijekom boravka gosta:** svi nedostaci prve vrste komuniciranja s gostom koji se očituju u nedostatku emocija moraju biti nadoknađeni komunikacijom tijekom boravka. Osobna komunikacija prva je i prava prilika za osvajanje gostiju, gosti koji su ušli u hotel imaju potrebu porazgovarati s nekim. Svaki radnik koji komunicira s gostom mora imati kontrolu nad situacijom, a to znači da po potrebi mora biti psiholog, pregovarač, zabavljač, informator i dr.
- **Komunikacija nakon odlaska gosta:** velika pogreška mnogih hoteli-jera jest zanemarivanje postprodajne komunikacije te mišljenje da nakon odlaska gosta njihov odnos prestaje do idućeg kontakta koji inicira gost. No upravo je suprotno. Razdoblje od odlaska gosta do razmišljanja o ponovnoj kupnji najosjetljivije je na utjecaj drugih konkurenata. U tom vremenskom razdoblju potrebno je povećati marketinške aktivnosti te vezati gosta uz hotel. Radi smanjivanja mogućnosti odlaska konkurenciji, informacije o aktivnostima, pogodnostima i novostima za gosta moraju biti dosljedne, transparentne i ažurne.

Sve tri vrste komuniciranja s gostom jednako su važni procesi koji ulaze u konačnu ocjenu gosta o zadovoljstvu uslugom.

Težinu obavljanja posla u ugostiteljstvu opisuje i autor Ritzer:

*Rad u ugostiteljstvu zahtijeva mnogo više od poznavanja upotrebe blagajne. Zahtjevi se prvenstveno odnose na emocije zaposlenih. Oni moraju biti u neprestanom pozitivnom raspoloženju. Sposobnost nošenja s takvim zahtjevima opisuje se kao „vještina par excellence”.*¹⁵²

7.3. Neverbalna komunikacija

U osobnom se razgovoru otkrivaju neverbalni znakovi osoba, čime se potvrđuje ili ne potvrđuje iskrenost riječi, otkrivaju se namjere, osjećaji, stajališta i osobnost osobe. Neverbalni kontekst razgovora ne uključuje samo ono što gost vidi, već i svaki psihološki podražaj koji se percipira kroz ostala osjetila njuha, sluha, dodira, pa čak i okusa. Drugim riječima, sve što gost vidi i osjeti poruka je za gosta koja ima svoje značenje. Kada je ugostitelj (pošiljalatelj) svjestan značenja neverbalnih poruka, tada se stvaraju i namjere. Namjere su obično pozitivne: stvaranje povjerenja, osjećaja dobrodošlice, osjećaj sigurnosti i sl. Neverbalna komunikaci-

¹⁵² Ritzer, G.: *The McDonaldization of Society*, Thousand Oaks: Pine Forge Press, 1993., str. 240.

ja dokazano ima značajno veću važnost od verbalne komunikacije i ne može se promatrati zasebno od verbalne komunikacije.¹⁵³ One se međusobno isprepliću i zajedno čine proces komuniciranja.

Istraživanja pokazuju da su žene svjesnije neverbalne komunikacije od muškaraca. Strpljivije slušaju, bolje se neverbalno izražavaju, bolje pokazuju suosjećanje, što ih ujedno čini i boljim pregovaračima i prodavačima od muškaraca.¹⁵⁴

Menadžeri u pravilu više vole osobni kontakt iz vrlo jednostavnog razloga, a to je bolje razumijevanje suprotne strane kroz nesvjesne neverbalne znakove tijela. To ih čini sigurnijima u sebe jer su odluke donesene na osobnoj intuiciji, a ne samo na temelju dostupnih informacija. Neverbalni znakovi recepcionara upućeni gostu jesu znakovi koji potvrđuju ili opovrgavaju izgovorene riječi. Gost će smatrati razgovor neiskrenim ako su izgovorene riječi kontradiktorne neverbalnim znakovima recepcionara.

Tijekom osobnog razgovora ono što se vidi, a ne izgovara, čini temeljnu prednost u odnosu na ostale načine komuniciranja jer se time potvrđuje iskrenost dobrih namjera, uvjerava se gosta da je dobrodošao, pokušava se stvoriti povjerenje i dr. Tajna uspjeha svakog interpersonalnog razgovora nalazi se u uzajamnoj usklađenosti verbalnih i neverbalnih poruka.¹⁵⁵ Neverbalne poruke ojačavaju doživljaj gosta, potvrđuju, ali i oslabljuju izgovorene riječi.

Neverbalna osobna komunikacija sastoji se od:

- 1. Ponašanja tijela** (držanje, pokreti tijela u razgovoru, usmjerenost) – držanje tijela jedan je od ključnih pokazatelja osjećaja. Primjerice, klonulo držanje povezuje se s osjećajem tuge, iscrpljenosti i sl., dok je previše uspravljeno držanje znak napetosti i neprirodnosti, što se može interpretirati kao trema, ljutnja i sl. Za prenošenje pozitivnih osjećaja važno je usmjeriti se prema osobi s kojom se razgovara i pronaći balans između pokreta tijela i razgovora. Pokreti ruku (pokazivanjem otvorenoga dlana u smjeru u kojem treba krenuti ili u kojem je soba) omogućuju lakše premošćivanje jezičnih barijera te gostu daju osjećaj sigurnosti u ispravno razumijevanje izgovorenih riječi.
- 2. Mimike lica** – lice predstavlja najbogatiji izvor informacija o osjećajima čovjeka. Autori Ekman i Friesen otkrili su šest temeljnih izraza lica koja su univerzalna i jednaka u svim kulturama: *sreća, tuga, strah, ljutnja, gađenje i iznenađenje*.¹⁵⁶ Izražavanje osjećaja mimikom lica instinktivno je i urođeno svakoj osobi, a kontrola izražavanja razvija se u skladu

153 Andersen, P. A.: *Nonverbal Communication*, Waveland Press, Inc., 2008., str. 3.

154 Prema: Poon Teng Fatt, J.: *Nonverbal Communication and Business Success*, Management Research News, Vol. 21, br. 4/5, 1998., str. 8.

155 Brajša, P.: *Umijeće razgovora*, C.A.S.H., Pula, 2000., str. 45.

156 Andersen, P. A.: op. cit., str. 36.

s općim i kulturnim razvojem osobe.

3. **Pogleda** – osobna komunikacija bez očnog kontakta u mnogim se kulturama smatra neugodnom. Pogled u neverbalnoj komunikaciji, kao i mimika lica, ima važnu ulogu u potvrđivanju ili opovrgavanju istinitosti izgovorenog. Spušten pogled ili izbjegavanje iskrenog pogleda u drugu osobu najčešći je znak neiskrenosti. Kontakt s očima ima brojne funkcije: praćenje interakcije čitanjem neverbalne poruke druge strane, izražavanje sudjelovanja u razgovoru, signaliziranje namjera, povećavanje intimnosti razgovora i dr.
4. **Govornog ponašanja** (brzina, intonacija, boja glasa, smijanje, jasnoća izgovora i dr.) – načinom izgovaranja informacija mijenja se značenje izgovorenih riječi za onoga koji sluša. Tako izgovoreno za onoga tko je poruku uputio može biti različito shvaćeno od onoga tko je poruku primio. Osjećaji gosta također su podložni utjecaju govornog ponašanja. Primjerice, osjećaj ugone tijekom razgovora uvelike ovisi o brzini, tonu i boji glasa osobe.
5. **Odijevanja** (kute, uniforme i dr.) – osim tjelesnih znakova, na osjećaje gosta utječe i odijevanje. Radna odjeća ima dvostruku ulogu. Gostima se putem radne odjeće pruža osjećaj ozbiljnosti i odgovornosti prema poslu, a kod *radnika* se potiče stvaranje osjećaja zajedništva i timskog rada u svakodnevnom radu.

Osim *osobne neverbalne komunikacije*, postoje i drugi čimbenici koji imaju ulogu psihološkog podražaja na gosta, a također se uvrštavaju u neverbalnu komunikaciju. To su:

1. prostorna komunikacija
2. vremenska komunikacija te
3. vanjske okolnosti.

Proksemika predstavlja proučavanje upotrebe i percepcije socijalnog i osobnog prostora.¹⁵⁷ S obzirom na to da ambijentalno uređenje utječe na osjećaj gosta, a time i na njegovo ponašanje, prostor u kojemu gost boravi predstavlja oblik neverbalnog komuniciranja s gostom. Prostorna komunikacija s gostom u hotelu uključuje sljedeće elemente:

- **Kvalitetu zraka** – Za ugodan boravak i rad u unutrašnjem prostoru bitna je kvaliteta zraka, a kvalitetu određuju udio kisika u zraku, vlaga, temperatura, količina štetnih tvari te neugodnih mirisa.¹⁵⁸ Za postizanje ugodne temperature preporučuje se da prostor u kojemu gost boravi bude između 20 °C i 24 °C, a relativna vlažnost između 40 % i 60 %. Potrebno je voditi računa i o zdravstvenim preporukama koje ističu da razlika između vanjske i unutarnje temperature zraka ne bi trebala biti veća od 6 °C do 7 °C.
- **Boje** – U ugostiteljstvu se boje biraju s obzirom na raspoloženje koje

157 www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/neverbalna%201.pdf (17. 6. 2017.)

158 Prema: www.mojaenergija.hr (20. 6. 2017.)

se želi potaknuti kod gosta. Za sobe je potrebno izbjegavati žarke boje jer takve boje potiču određeni nemir kod osoba. Preporučuje se upotrebljavati bijelu, svjetloplavu i svjetlozelenu boju. No postoje situacije kada hotelska soba nije primjerena za bijelu boju jer neće imati željeni učinak na gosta. To su većinom tematski hoteli koji svoju različitost iskorištavaju kao motiv dolaska (slika 7.4.). Da bi se gostu stvorio ugođaj zbog kojeg je i došao u hotel, odabir boja mora biti usklađen s tematikom i imidžom hotela.

Slika 7.4. Hotelska soba 155 m ispod zemlje - *Hotel Sala Silvermine*, Švedska



Izvor: www.putoholičari.hr

Sobe hotela Sala Silvermine (Švedska) nalaze se ispod zemljine površine (155 m) i do njih se može doći jedino liftom koji se nalazi u nekadašnjem rudniku srebra. Temperatura soba održava se na 18 °C, a u ostalim prostorijama temperatura se može spustiti i do 2 °C.

Detaljniji utjecaji boja prikazani su u sljedećoj tablici (7.1.)

Tablica 7.1. Utjecaji boja na raspoloženje gosta i njihovo simboličko značenje

BOJA	RASPOLOŽENJE (koje može potaknuti)	SIMBOLIČKO ZNAČENJE
BIJELA	Radost, neutralno, hladnoća, dobrotu	Svetkovina, čistoća, lakoća, sterilnost, predanost, ženstvenost, vjernost
CRNA	Sjajna crna: otmjenost i formalnost, Mat ili mutna crna: pokora, žalovanje, Crna: tuga, anksioznost, strah, melankolija, bezvoljnost, utučenost	Tajanstvenost, snaga, dramatičnost, mističnost, zagonetnost, zlokobnost, smrt, kajanje
SMEĐA	Tuga, utučenost, bezvoljnost, neutralno, melankolija, nesretno	Jesen, poniznost, ispaštanje, zaštita
CRVENA	Toplina, ljutnja, ljubav, uzbuđenje, prkos	Životna energija, strast, grijeh, intimnost, krv, požuda, nemir
ŽUTA	Radost, veselje, neugoda, uzbuđenje, neprijateljsko	Glamur, svjetlost, mudrost, prostitucija (u Italiji), dob (u Grčkoj), kraljevstvo (u Kini), glad (u Egiptu)
NARANČASTA	Neugoda, ometanje, uzrujanost, stimulirajuće, prkosno, neprijateljsko	Sunce, plodnost, žetva, pažljivost
ZELENA	Ugodno, odmarajuće	Sigurnost, mir, ljubomora, agresivnost, mirnoća
LJUBIČASTA	Depresivno, tužno, dostojanstveno	Mudrost, pobjeda, zdravlje, tragedija, veličanstvenost
PLAVA	Ugodno, odmarajuće, sigurno, udaljeno, mirno, nježno	Dostojanstvo, tuga, istina, zajedništvo

Prema: Burgoon, J. K. i Saine, T.: *The unspoken dialogue: An introduction to non-verbal communication*, Boston, Houghton Mifflin, 1978.

- **Svjetlost** – Znanstveno je dokazano da rasvjeta emocionalno utječe na čovjeka te se rasvjetom može pozitivno ili negativno utjecati na njegovo raspoloženje. Boje i jačina svjetla, dizajn rasvjete i rasvjetna tehnika čine svjetlo važnim faktorom utjecaja na cjelokupan doživljaj gosta, ali i na radnu atmosferu djelatnika. Svrha dobrog rasvjetnog rješenja jest jedinstven doživljaj prostora za gosta. Gost se mora osjećati ugodno, a ako se planira na vrijeme, polazeći od funkcionalnosti, rasvjeta može imati ulogu dodatnog zadovoljstva gosta.

Rasvjeta ima veliku ulogu pri odabiru ugostiteljskog objekta – štoviše, danas svjetlost i rasvjeta znače prepoznatljivost. Dobro rasvjetno rješenje znači za svaku situaciju pronaći pravo svjetlo, vrednujući pritom prostor u kojemu se gost nalazi, doba dana i radnje koje se izvršavaju

u tom prostoru. U nastavku slijedi pregled poželjne rasvjete s obzirom na mjesto boravka gosta (tablica 7.2.).

Tablica 7.2. Rasvjeta prema prostoru u hotelu

PROSTOR	Poželjno
HOTELSKA SOBA	veći broj rasvjetnih tijela ugrađeni potenciometri, daljinski upravljači ili <i>touch</i> paneli mogućnost individualnog i jednostavnog reguliranja rasvjete kontrola centralnim upravljačkim sustavom
RESTORAN I BAR	mogućnost centralne kontrole (ovisno o dobu dana)
HODNIK I STEPENICE	razina osvjetljenosti koja omogućuje lako snalaženje u prostoru pripravna sigurnosna rasvjeta, pomoćna rasvjeta, panik-rasvjeta ¹⁵⁹
WELLNESS & SPA	smirujuća i opuštajuća rasvjeta kromoterapija ¹⁶⁰

- **Zvuk** – jačina zvuka i tempo glazbe također utječu na osjećaj gosta u ugostiteljskom objektu. Glasna muzika brza tempa unosi nemir u osobe, potiče na brzo i nepromišljeno ponašanje pa se takva glazba češće pušta u trgovačkim centrima. U hotelu, u kojemu je cilj gosta opustiti, glazba treba biti nenametljiva. Glazba ne bi trebala smetati i nikada ne bi smjela biti toliko glasna da ljudi ne mogu razgovarati. Mora biti zamjetljiva, ali ne toliko glasna da je se sluša.¹⁶¹ Glazba bi se trebala stopiti s razgovorom gostiju kada se u prostoriji nalazi više ljudi.

Svaka od navedenih stavki zasebno i u kombinaciji s drugima može utjecati na raspoloženje i ponašanje gosta. Vrhunski primjeri kombiniranja svjetla, boja, zvuka i mirisa vidljivi su u vodećim svjetskim lancima brze prehrane, hotelima, restoranima te kasinima. Njihovim pozornim dizajnirom i kombiniranjem odašilju se neverbalni znakovi s ciljem stvaranja određenih reakcija kod gosta. Prostorna komunikacija mora odražavati imidž, misiju te strategiju poslovanja.

Jako svjetlo, glasna muzika, neudobna sjedeća mjesta, jake boje, brza usluga te jaki mirisi. Restorani brze prehrane najčešće su ambijentalno uređeni, a takvo uređenje potiče brzu proizvodnju i konzumaciju hrane. Stoga se neverbalna poruka u takvim restoranima može pročitati na način: „Jedite brzo i napravite mjesta za druge“. U takvim primjerima kontro-

¹⁵⁹ Panik-rasvjeta sigurnosna je rasvjeta koja označava najkraći put iz građevine ili prostora na siguran otvoreni prostor tijekom minimalno propisanog vremena.

¹⁶⁰ Kromoterapija – metoda liječenja odabirom pozitivnih boja

¹⁶¹ Ružić, D., *Marketing u turističkom ugostiteljstvu*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2007., str. 185.

liranih neverbalnih poruka radi se o svjesnom odašiljanju poruke i nesvjesnom stanju primanja i razumijevanja poruke.

Suprotnu atmosferu gost će doživjeti u dobrim restoranima: *ugodna rasvjeta, opuštajuća i neprimjetna muzika, udobna sjedeća mjesta, ugodni mirisi i temperatura, posvećenost konobara i sl.* Sličnu atmosferu nude i kasina. Nijedan kasino u svoj prostor neće postaviti sat niti će imati dnevno osvjetljenje. Zašto? Gostu se ciljano odvlači pozornost i potiče ga se da zaboravi na vrijeme. Prostornim mu se uređenjem daje do znanja da ostane malo duže, da se opusti i uživa te da zaboravi na vrijeme.

Primjena prostornih elemenata radi ciljanog utjecaja na osjećaje i ponašanje gostiju naziva se *upravljanje prostornom komunikacijom* u ugostiteljstvu. S obzirom na to da se okolinom u kojem gost boravi zaista može komunicirati i utjecati na ponašanje, postavlja se pitanje zašto postoji toliko neuređenih prostora u kojima se ne vodi briga o osjećaju gosta? Čak i neki novootvoreni hoteli veću pozornost pridodaju estetski, a funkcionalnost za goste i radnike zanemaruju. Uvijek će postojati hoteli koji pridodaju pozornost osjećaju gostu u prostoru i oni koji to ne rade. Ta razlika u kvaliteti usluge predstavlja razliku u vrijednosti za novac koju će gosti platiti jer je osjetio razliku u odnosu na ostale hotele ili neće htjeti platiti pa će odsjesti u hotelu niže kategorije.

Osjećaj za prostornu komunikaciju iziskuje *vrijeme* posvećeno promatranju ponašanja vlastitih gostiju, *novac* koji se ulaže u veću kvalitetu prostornog uživanja te u ljude koji će voditi brigu o prostornom osjećaju. **Kronemika** se bavi proučavanjem vremena u komunikaciji. Točnije, kako se vrijeme upotrebljava i značenjem vremena tijekom osobne komunikacije. Jedan od vodećih autora interkulture komunikacije Edward Hall jednostavnim riječima „*Time talks*” opisuje važnost vremena. Prema njemu, vrijeme govori jasnije od riječi.¹⁶² Ono vrijeme koje hotel posvećuje gostu i koje gost posvećuje hotelu ima posebno značenje za obje strane, a proučava se kroz prizmu neverbalne komunikacije. Tretiranje vremena kao važne komponente pri utjecaju na zadovoljstvo gosta zahtijeva detaljno proučavanje kroz nekoliko oblika:

- **Vrijeme čekanja** – čekanje na uslugu u komunikacijskom procesu sa sobom nosi značenje za gosta. Pravovremena usluga nije isto što i brza usluga. U ugostiteljstvu usluživanje predstavlja proces koji zahtijeva pravilan raspored vremena među aktivnostima tog procesa. Vrijeme čekanja definira se unaprijed ovisno o tipu i vrsti usluge koje se nude gostima. Brza usluga karakteristična je za restorane brze prehrane, ali ne i u *à la carte* restoranima jer se tada stvara osjećaj nelagode, a neverbalna poruka interpretirat će se na način da restoran želi mjesto za novog gosta.
- **Vrijeme posvećeno gostu** – predstavlja snažni neverbalni znak ko-

162 Hall, E. T: *The silent language*. New York, Doubleday, 1959., str. 15.

jim se komunicira toplina, prijateljstvo, razumijevanje i ljubav.¹⁶³ Svaki trenutak posvećen gostu ima značajnu ulogu u njegovu zadovoljstvu.

- **Brzinu razgovora** – osobe koje brzo govore u društvu su percipirane kao inteligentnije i kompetentnije, ali manje iskrene i pouzdane od osoba koje sporije govore.¹⁶⁴ Govor recepcionara trebao bi biti harmoniziran s raspoloženjem i tipom gosta.
- **Brzinu kretanja** – kretanje u prostoru tijekom boravka gosta utječe na osjećaje gosta. Konobar koji se brzo kreće po restoranu uoči večernje gužve dio svojeg raspoloženja prenosi na gosta. Tijekom posluživanja gosta radnik mora biti neprimjetan, ali opet prisutan. Sposobnost vještog i uravnoteženog kretanja u prostoru znak je stalosti osobe i mogućnosti nošenja sa situacijom u kojoj se radnik nalazi.

Vanjske okolnosti u komunikaciji snažno utječu na razumijevanje sadržaja komunikacije. To su situacijski čimbenici na koje osobe u komunikacijskom procesu ne mogu djelovati. Buka je najčešći primjer vanjske okoline s negativnim utjecajem na razumijevanje sadržaja i intencija odašiljača poruke. Ona može nastati uslijed istodobnog razgovora više osoba (npr. u lobiju hotela), rada strojeva, prometne gužvom i sl. Mikro-okolina koja utječe stimulirajuće i olakšava komunikaciju između osobe naziva se *sociopetalna* okolina.¹⁶⁵ Takva okolina ima nisku razinu buke, visoku razinu privatnosti i dozvoljava komunikaciju licem u lice. Ona je poželjna za svako mjesto susreta s gostom. No postoje situacije koje sprječavaju normalno komuniciranje i razdvajaju osobe, a takva okolina naziva se *sociofugalna* okolina.

Primjeri nepoklapanja verbalne i neverbalne komunikacije na recepciji:

- Gost je došao u otmjeni hotel s četiri zvjezdice. Hotel svojim ambijentalnim uređenjem pruža osjećaj ugone i topline. Pri ulasku u hotel recepcionar upućuje pozdrav dobrodošlice. Gost primjećuje da je recepcionar jako tih i bez posebne mimike, poluspuštenog pogleda daje najpotrebnije informacije o njegovu boravku i rezerviranim uslugama. *Riječi recepcionara nepraćene gestikulacijom, mimikom, naglašavanjem riječi i drugim neverbalnim znakovima stvaraju osjećaj nezainteresiranosti i praznine izgovorenih riječi. Iako su prostor i informacije recepcionara dvije ključne karike u pružanju zadovoljstva gosta, bez neverbalnog konteksta razgovora ne postoji ni prijenos željenih osjećaja gostu (osjećaj dobrodošlice, povezanosti, važnosti i dr.)*

163 Andersen, P. A.: op. cit., str. 68

164 Burgoon, J. K.: Attributes of a newscaster's voice as predictors of his credibility, *Journalism Quarterly*, 55, 276-281. Preuzeto od: Andersen, P.A.: *Nonverbal Communication*, Waveland Press, Inc., 2008., str. 69.

165 Sommer, R.: Sociofugal space, *American Journal of Sociology*, 72, 1967., str. 654-660. Preuzeto od: Andersen, P.A.: *Nonverbal Communication*, Waveland Press, Inc., 2008., str. 62.

- Gost je došao u hotel s tri zvjezdice. Hotel je nedovoljno osvijetljen i hladan. Recepcija je teško vidljiva, a recepcionara nema na recepciji. Nakon nekoliko minuta dolazi recepcionar, vedar i nasmijan. Gost je već bio u hotelu pa recepcionar već ima potrebne informacije koje bi ga mogle zanimati. Na vedar i zanimljiv način, kako to gostu i odgovara, pojašnjava personalizirane informacije, daje mu ključ od sobe, želi mu ugodan boravak i upućuje ga u sobu. *U ovom primjeru prostorna neverbalna komunikacija s gostom pruža suprotne neverbalne poruke od recepcionara. Čak i recepcionar kojeg nije bilo pri dolasku gosta takvim ponašanjem pruža određene znakove koje gost može protumačiti kao neozbiljnost hotela. Je li gostu bilo dovoljno ponašanje radnika da popravi početni osjećaj gosta u hotelu? To je rizik svakog hotelijera koji ne vodi brigu o holističkoj slici pružanja usluge. Sigurno je samo da je gost primio kontradiktorne neverbalne poruke i da je iskrena namjera u pružanju zadovoljstva narušena.*

7.4. Razvoj komunikacijskih vještina zaposlenih

Osobna komunikacija jedini je način na koji se iskreno prenose osjećaji i intencije pojedinca. Sve informacije razmijenjene komunikacijom obično odražavaju ideologiju i subjektivno mišljenje pojedinca. Svrha iskrene komunikacije upravo je u vjerodostojnosti riječi za onoga kome su informacije namijenjene. Djelatnik nikada ne smije imati strogo definirana pravila ponašanja koja destimuliraju iskreno obraćanje gostu. Zadovoljstvo radnika ima utjecaj i na goste i na vlastitu motivaciju, odnosno gostoljubivost.

U znanstvenoj literaturi postoje brojna istraživanja koja dokazuju:

- *utjecaj osjećaja zadovoljstva zaposlenih na zadovoljstva gostiju.* Autori Ryan, Schmit i Johnson svojim su istraživanjem dokazali da postoji povezanost radnika koji imaju osjećaj zadovoljstva, volju za timskim radom, kvalitetnim obavljanjem posla i fokusom na goste sa zadovoljstvom gostiju.¹⁶⁶

166 Ryan, A. M., Schmit, M. J. i Johnson, R.: Attitudes and Effectiveness: Examining relations at an organizational level, *Personnel Psychology*, 49(4), 1996, str. 853-882.

- *povezanost između vještina radnika i zadovoljstva gostiju.* Autori Gould i Williams¹⁶⁷, Bitner i dr.¹⁶⁸, Heartline i Ferrell¹⁶⁹, Heartline i Jones¹⁷⁰ ukazali su na povezanost dobre izvedbe radnika i percepcije gostiju s kvalitetom usluge i povećanim zadovoljstvom. Obrnuto, loša izvedba zaposlenih povezana je s povećanim brojem žalbi i nelojalnosti.
- *povezanost komunikacijskih vještina radnika s percepcijom kvalitete.* Sharma i Patteron (1999.)¹⁷¹ ističu da efektivna komunikacija ima značajnu ulogu u stvaranju percepcije klijenata o tehničkoj i funkcionalnoj kvaliteti, povjerenju i povezanosti s pružateljem usluga.

Za svakog menadžera u hotelu važno je razlikovati vještinu komuniciranja od vještine pregovaranja. Za pregovaranje se može reći da je vrsta komuniciranja, ali komuniciranje nije i pregovaranje. Vrstan pregovarač mora dobro vladati i vještinom komuniciranja jer je to ujedno i sredstvo kojim će utjecati na drugu stranu u procesu pregovaranja. Prva asocijacija pregovaranja kod većine jest cjenjkanje radi dobivanja niže cijene kako bi se zadovoljili vlastiti interesi. No S. Cohen obrazlaže pregovaranje u mnogo kompleksnijem obliku u kojemu su interesi jedne strane jednako važni kao i interesi druge strane. Zanemarivanje interesa ili emocija druge strane znači i gubitak pregovora. Pregovaranje, za razliku od komuniciranja, ima značajniju ulogu u poslovnom svijetu te se vještina komuniciranja često smatra vještinom pregovaranja. Komuniciranjem se predstavljaju ideje i zamisli, čime se utječe na odluke (pregovore).

Pregovaranje je proces u kojemu dvije strane ili više strana surađuju da bi postigle obostrano prihvatljivo rješenje jednog ili više pitanja kao što su komercijalne transakcije, ugovor ili bilo koja vrsta dogovora. U najširem smislu, svrha komunikacije jest razmjena i razumijevanje informacija, dok je svrha pregovaranja postići dogovor.¹⁷²

167 Gould-Williams, J.: The impact of employee performance cues on guest loyalty, perceived value and service quality. *The Service Industries Journal*, 19(3), 1993, str. 97-118.

168 Bitner, M. J., Booms, B. H., i Tetreault, M. S.: The service encounter: Diagnosing Favorable and unfavorable incidents, *Journal of Marketing*, 54(1), 1990, str. 71-84.

169 Heartline, M. D. Ferrell, O. C.: The *management* of customer-contact service employees: An empirical investigation, *Journal of Marketing*, 60(4), 1996, str. 52-70.

170 Heartline, M. D., Jones, K. C.: Employee performance cues in an hotel service environment: Influence on perceived service quality, value and word of mouth intention, *Journal of Business Research*, 35(3), str. 207-215.

171 Sharma, N., Patterson, P. G.: The Impact of Communication Effectiveness and Service Quality on Relationship Commitment in Consumer, Professional Services, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 13, br. 2, 1999., str. 151-170.

172 Cohen, S.: *Vještine pregovaranja za menadžere*, Mate d.o.o., Zagreb, 2000., str. 3.

Ako ne dođe do razumijevanja informacija, neće doći ni do sporazuma.

Slika 7.5. Vještina pregovaranja i komuniciranja



Vještina pregovaranja nije samo umijeće izbora pravih informacija u pravom trenutku, iako je raspolaganje informacijama jedan od ključnih aduta u pregovorima. Vještina pregovaranja sažima brojne druge vještine koje se tijekom procesa međusobno sažimaju i nadopunjuju. U suprotnome, ako pregovaraču nedostaje samo jedna vještina, primjerice slušanje, tada se to negativno odražava na cjelokupan proces te se dogovor oko usluge dovodi u pitanje. Nezadovoljstvo gosta jedan je od najčešćih pokazatelja loših pregovora, iz čega slijede ostale posljedice: negativan *word of mouth*, odustajanje od kupnje, nelojalnost i dr.

Radnik koji se svakodnevno nalazi u ulozi pregovarača mora savladati sljedeće vještine:

✓ **Samokontrolu** – Dobar pregovarač koji radi za interese hotela (ali i za svoje interese) zna da gost ne mora biti u pravu, ali mu to neće dati do znanja. On će mu se obratiti s jednakim poštovanjem kao i ostalim gostima te mu pomoći da dođu do zajedničkog rješenja. Različiti tipovi karaktera gosta zahtijevaju i različit tretman. Ako dođe do frontalnog napada gosta, do izražaja najviše dolazi samokontrola kao vještina. Zatim slijedi aktivno slušanje i razumijevanje te postavljanje pitanja koja će pomoći da se razjasni situacija. Ljutoga gosta koji glasno iznosi svoje probleme neće smiriti glasnoća s druge strane. Upravo suprotno, gost će smiriti tišina, odnosno slušanje te postavljanje pitanja koja odišu razumijevanjem. Svijest o vlastitom emocionalnom refleksu i o utjecaju tog refleksa na drugu osobu znak je emocionalne zrelosti osobe koja ima kontrolu nad cjelokupnom situacijom. Biti u mogućnosti kontrolirati emocije prvi je znak emocionalne inteligencije osobe, ta osoba ima nadmoć nad osobom koja ne može kontrolirati sebe ni druge. Postoje dva načina kojima se kontroliraju emocije:

- kontrola izražavanja
- kontrola doživljavanja.

Kod kontrole izražavanja osoba se kontrolira skrivanjem emocija, glumom. Ako je osoba sposobna dobro odglumiti, odnosno izraziti drugačije emocije od onih koje je zapravo primila, to ne mora značiti da će taj odglumljeni osjećaj ili stvarni osjećaj i doživjeti.

- ✓ **Aktivno slušanje** – Što više obraćate pozornost na to kako druge strane komuniciraju i što govore, to je veća vjerojatnost da će vas vaš odgovor približiti donošenju obostrano prihvatljivog sporazuma.¹⁷³ Samokontrola je ključan element u aktivnom slušanju gosta. Oduvijek je bilo teže slušati nego pričati, stoga i gosti više vole ispričati svoju priču, nego slušati što druga strana ima za reći. Tu je činjenicu potrebno preokrenuti u prednost za hotel. Samo se slušanjem može doći do informacija koje su prijeko potrebne za unapređenje budućih usluga. U knjigama o vještinama pregovaranja temeljna je lekcija vještina slušanja. Bez želje i mogućnosti slušanja rijetko će koji gost podijeliti mišljenje s radnikom. Oslanjanje na goste koji najčešće prvi započinju razgovor (jako zadovoljni i jako nezadovoljni) ne ostavlja mnogo mogućnosti za prikupljanje informacija.
- ✓ **Postavljanje pravih pitanja** – Aktivno slušanje gosta nudi mogućnost postavljanja pravih pitanja, a završna reakcija gosta ovisi o pitanju radnika. U svakom je pregovaračkom procesu potrebno ostvariti balans između pitanja i odgovora. S obzirom na to da je cilj dobiti što više informacija kako bi (naš) odgovor rezultirao zadovoljstvom gosta, potrebno je postaviti pitanja otvorenog tipa. Umjesto da se gosta pita: „Sviđa li Vam se ovdje?“ ili „Jeste li zadovoljni uslugom?“, potrebno je postaviti pitanja koja će sama po sebi uključivati takva pitanja, ali će se saznati i informacija više. Primjerice: „Kako ste uživali ovdje?“, „Kako biste opisali odmor u našem hotelu?“. Cilj je započeti razgovor s gostom i potaknuti ga da otkrije svoje mišljenje. Vještina aktivnog slušanja zahtijeva potpunu usredotočenost na gosta.
- ✓ **Empatiziranje** – Empatija predstavlja sposobnost razumijevanja osjećaja drugih strana u komunikacijskom procesu. Cilj je poistovjetiti se, odnosno približiti si unutarnji doživljaj za koji se pretpostavlja da ga drugi ima. Radnik koji empatizira ima ulogu psihologa koji svojom empatijom nastoji proniknuti u um gosta. Ovako zahtjevna vještina uspješna je samo ako radnik polazi od temeljne pretpostavke, a to je različitost osoba i njihovih osjećaja. Tek kad je u stanju otkriti osnovnu logiku druge osobe, radnik može prići toj osobi bez predrasuda i približno doživjeti ono što ta druga osoba doživljava. Osjećaji kao i riječi predstavljaju poruku drugoj osobi. Stoga svaki rezultat pregovora ovisi i o razumijevanju osjećaja druge strane.

Emocionalna inteligencija predstavlja kapacitet ili sposobnost prepoznavanja osobnih osjećaja i osjećaja drugih radi samomotivacije te upravljanje svojim i tuđim osjećajima. U poslovnom svijetu istraživanja

¹⁷³ Ibidem, str. 89.

pokazuju povezanost potrebe za emocionalno inteligentnim osobama ovisno o menadžerskim razinama. Što je veća razina upravljanja, to su manje potrebne tehničke vještine i kognitivne sposobnosti, a više kompetencije emocionalne inteligencije.¹⁷⁴ Razvijanjem emocionalne inteligencije može se postići veća produktivnost posla i uspješnost pri interakciji s ljudima.

Ljudi visoka stupnja emocionalne inteligencije imaju jako izraženu sposobnost:¹⁷⁵

- prepoznavanja vlastitih emocija i tuđih emocija
- izražavanja emocija
- upravljanja emocijama (vlastitim i tuđim)
- integriranja emocija u misli i ponašanje.

✓ **Govor tijela i gestikulacija** – Neverbalno komuniciranje ili *jezik tijela* ključna je stavka svakog pregovora. Osim što je važno paziti što se govori (*sadržaj govora*), **kako** se govori (*govorna tehnika*), za uspješnost komunikacije između gosta i radnika važan je i **način vladanja** gestama, mimikom i stavom tijela (*neverbalna komunikacija*). Efektivan neverbalni komunikator jest osoba koja dobro sluša i opservira okolinu, a zatim informacije dobivene neverbalnom komunikacijom upotrebljava radi prevladavanja barijera poput straha, nepovjerenja i dr. S obzirom na to da gosti svoje osjećaje i riječi najčešće nesvjesno prenose radniku, radnik se nalazi u ulozi onog koji treba svjesno upotrebljavati svoje vladanje kako bi utjecao na osjećaje i ponašanje gosta. Neverbalna komunikacija obično je najiskrenija komunikacija jer ju je najteže kontrolirati. Raspoloženje gosta često se može otkriti pri samom dolasku na recepciju, prije nego što gost počne govoriti. Osim što je neverbalna komunikacija iskrenija, ona je i utjecajnija na gosta, što predstavlja i prednost kod osobnog kontakta s gostom u odnosu na telefonske razgovore ili pismenu komunikaciju.

Razvijanje vještina pregovaranja kroz treninge osoblja vrlo se često nalazi u samom vrhu pri izboru menadžera ljudskih potencijala kada se želi unaprijediti kvaliteta usluga ili povećati produktivnost osoblja. Među najvažnijim ciljevima takvih treninga jest podizanje svijesti o važnosti njihove uloge pri njihovu obraćanju gostima. Svi zaposleni koji se svakodnevno susreću s pitanjima i problemima gostiju moraju razumjeti važnost vlastitih odgovora u donošenju odluka gostiju. Ideja o razvoju komunikacijskih vještina radnika dolazi s odgovorom na pitanje kakvo raspoloženje i osjećaje žele potaknuti kod gosta. Raspoloženje, odnosno atmosfera, stvara se zajedničkim trudom zaposlenih i ambijentom hotela. Drugim riječima, prekrasan novoootvoreni hotel s najmodernijom tehnologijom ne

174 Goleman, D.: *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, 1998., str. 33

175 Wharam, J.: *Emotional Intelligence: Journey to the Centre of Yourself*, O Books, Winchester, 2009., str. 10.

može stvoriti željene osjećaje raspoloženja gosta bez karaktera radnika.

Osim što su navedene vještine potrebne za uspjeh pregovarača, ne treba zanemariti temelje, odnosno pozitivno mišljenje o sebi i drugima. Ne postoji osoba koja može isporučiti zadovoljstvo ako nije zadovoljna sobom. Unapređenjem vještina, a zanemarivanjem temeljnih potreba radnika dugoročno se neće postići očekivani efekt na zadovoljstvo gosta. Strateški usmjerene organizacije kao prvi korak u svakom treningu ili edukaciji postavljaju učenje o vrijednostima kompanije te usklađivanje s vrijednostima pojedinaca. U slučaju da radnici *a priori* ne prihvate organizacijsku kulturu kompanije, postoji velika vjerojatnost da će prije ili kasnije kvaliteta usluge isporučene gostu biti različita od one razine kvalitete usluge koju gost očekuje i koju hotel očekuje da će se isporučiti gostu. Vrijednosti kompanije usađene su u organizacijsku kulturu, a svako neshvaćanje radnika ili njegovo razočarenje u kompaniju i u te vrijednosti imat će za posljedicu slabiju kvalitetu usluge pružene gostu.

QCA (*Qualifications and Curriculum Authority*) u svojem izvješću navodi ključne vještine zaposlenih u ugostiteljstvu koje se tradicionalno integriraju u sve obrazovne planove i programe na operacionalnoj i menadžerskoj razini, a to su: ¹⁷⁶

- komuniciranje
- primjena matematičkog znanja u praksi
- informacijska tehnologija
- rad s drugima te
- samomotivacija u unapređenju znanja i vještina.

Sve veći udio tehnologije u poslovanju ne smije umanjivati vrijednost iskrenog komuniciranja s gostom. Recepcijsko poslovanje može biti olakšano tehnologijom kako bi se skratilo vrijeme čekanja gosta. No dobiveno vrijeme ne smije ići u korist brzine obavljanja poslova, već u korist povećanja vrijednosti doživljaja za gosta (posvećenost gostu). To znači više vremena za iskrenu komunikaciju i emocionalno povezivanje s gostom. Potrebno je gostu dati do znanja da nije došao na „blagajnu“ gdje će platiti usluge i riješiti se tog problema. On mora iskusiti višu razinu usluge, nakon čega će otići bolje raspoložen nego li je došao u hotel. U protivnome, gosti će biti prepušteni tom osjećaju praznine i prema tom hotelu neće stvoriti osjećaj povezanosti i želju za povratkom.

Efektivna komunikacija uključuje sve formalne i neformalne oblike razgovora između gosta i radnika. Drugim riječima, to znači da svaki oblik komunikacije, neovisno o tome radi li se o pismenoj ili usmenoj komunikaciji, u sebi sadržava osjećaj pouzdanosti i povjerenja. Moguće je izdvojiti

¹⁷⁶ Baum, T.: Skills and Training for the Hospitality Sector: a review of issues, *Journal of Vocational Education and Training*, Vol. 54, br. 3, 2002, str. 353.

nekoliko elemenata efektivne komunikacije:¹⁷⁷

- empatiju i vještinu slušanja
- ažurna i točna objašnjenja cijena, dodatnih usluga i dr.
- iskrenost tijekom razgovora te
- edukaciju gosta o hotelu i uslugama radi donošenja informiranijih odluka.

Vještina empatiziranja gostiju stječe se iskustvom i svakodnevnim razgovorima s gostima. Gosti kao i ljudi općenito teže za osjećajem razumijevanja i pripadnosti. Razgovor bez empatije čisti je informativni razgovor kojim se onemogućuje stvaranje temelja za budući poslovni odnos. Razgovor s telefonskom sekretaricom najbolji je primjer komuniciranja bez mogućnosti empatiziranja. Prednost je takva razgovora u jednostavnosti i informativnom karakteru. Međutim, kada dođe do problema s gostom, gost želi rješenje razgovorom, a svaki takav razgovor treba započeti razumijevanjem i željom za slušanjem gosta. Ključ oduševljenja gosta nerijetko se nalazi u vještini empatiziranja, a ne samo u rješenju problema. Također treba naglasiti da je nezadovoljan gost čiji se problem uspješno riješio iskrenim razgovorom s radnikom u konačnici zadovoljniji od gosta koji nije bio nezadovoljan ili nije imao problem.

Nakon empatije, koja nudi izvrstan uvod u iskren razgovor, slijedi druga također važna karakteristika efektivnog razgovora: ažurnost i točnost informacija o uslugama. Povjerenje u istinitost i iskrenost razgovora može narušiti neznanje radnika o informacijama o hotelu, destinaciji, problemu i dr. Pružanje pravih informacija u pravo vrijeme na pravome mjestu i prvoj osobi omogućuje CRM sustav kao osnovni alat internog marketinga. Glavni fokus internog marketinga je su radnici čije se potrebe nastoje zadovoljiti. Radnici su interni klijenti čije se potrebe i želje moraju zadovoljiti kako bi se mogle zadovoljiti potrebe vanjskih klijenata (gostiju). Radnici su nositelji rješenja, znanja, zadovoljstva i vrijednosti za gosta. Kvaliteta svake te stavke ovisi o stupnju organiziranosti sustava, njegovih procesa te o prioritetima nadređenih. Ako je organizacijska kultura temelj na kojem počivaju dobri odnosi među radnicima, onda su prioriteti menadžera samo kruna koja treba potvrditi ono u što organizacija kao cjelina vjeruje i ispostavlja gostima.

Empatiziranje nije isto što i iskrenost. U praksi, radnici često pokušavaju zataškati nedostatke usluga, što podrazumijeva preuzimanje rizika za stvaranje razočaranog ili ljutog raspoloženja kod gosta. Komunikacija koja odiše razumijevanjem, a nije iskrena za hotel ima velike šanse završiti kao *win-lose* rješenje. Ako gost sazna za nedostatke koji su se u početku pokušali sakriti, u njemu se mogu razviti osjećaji poniženja, ljutnje,

¹⁷⁷ Prema: Sharma, N., Patterson, P.G.: The Impact of Communication Effectiveness and Service Quality on Relationship Commitment in Consumer, Professional Services, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 13, br. 2, 1999., str. 169.

razočaranja, a reakcija gosta zasigurno neće ići u korist hotela. Na svim razinama menadžmenta mora se stvoriti atmosfera u kojoj se radnike potiče na iskrenost komunikacije, i to ne samo prema gostima, nego i prema kolegama te nadređenima. Drugim riječima, potrebno je suzbiti strah od posljedica iskrenog razgovora.

Gosti koji ne znaju i koji se ne razumiju u usluge nisu ni potencijalni kupci usluga. S financijskog aspekta, iskrenost i empatiziranje predstavljaju *načine* kojima se ostvaruje bit poslovanja, a to je prodaja usluge. Da bi došlo do prodaje, komunikacija treba sadržavati informacije koje će potaknuti gosta na kupnju. Može se zaključiti da su radnici pod popriličnim pritiskom jer moraju sagledati i imati na umu više strana koje je potrebno zadovoljiti.

Za bolju prodaju recepcionarima se preporučuje prakticiranje sljedećih prodavačkih vještina:¹⁷⁸

- 1. Pričajte povjerljivo.** Kada raspoložete sa svim informacijama koje se odnose na sobe i usluge koje nudite i prodajete, onda čin prodaje izražavate na pozitivan način i gost će imati više povjerenja pri izboru jedne od opcija. Na primjer, recite: „Većina naših gostiju voli imati sobu s pogledom na more. Biste li i vi možda željeli sobu s pogledom, gospodine Lupić?”
- 2. Usporedite potrebe gosta s kapacitetima.** Ponudite gostu kapacitete u kojima će uživati. Na primjer, obitelji s djecom ponudite spojene sobe.
- 3. Prodajte kapacitete tako da objasnite njihove prednosti.** Ispričajte gostima ponudeno, na primjer: „Naš restoran ima neke specijalitete koje je moguće vrlo brzo pripremiti, gospodine Lupić. To bi vam moglo uštedjeti vrijeme.”
- 4. Pitajte radi prodaje.** Nemojte dozvoliti da vas gost pita za bolju sobu, nekakvu dodatnu uslugu ili rezervaciju za budućnost. Olakšajte gostu pitajući ga da se odluči. Na primjer: „Imamo hotel na prikladnom mjestu, blizu zračne luke u gradu. Mogu li tamo obaviti rezervaciju za Vas?”

Priroda turizma i ugostiteljstva zahtijeva od radnika sposobnost obavljanja više poslova odjednom, što je poznatije pod engleskim nazivom *multitasking* ili višezadačnost. Stručniji naziv za multitasking naziva se *polikroničnost*, čime se ukazuje na sklonost pojedinca vlastitom strukturiranju vremena preferiranjem uključenost u dva ili više zadataka i događanja istovremeno, izražavajući pritom uvjerenje da su takve preferencije najbolji način obavljanja posla.¹⁷⁹ Najčešći primjeri ističu se kroz verbalno

178 Galičić, V., Laškarin, M.: *Putevi do zadovoljnoga gosta*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2011., str. 70.

179 Dropulić, Ružić, M.: *Što ako mladi žele raditi u turizmu?*, Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč, 2017., str. 24.

i neverbalno komuniciranje s gostom za vrijeme obavljanja funkcija poput naplate usluge, upisivanje podataka gostiju, istodobnog susretanja s više problema gostiju i sl. Iako se za razliku od monokronične situacije dovodi u pitanje kvaliteta obavljenog posla, polikroničnost u većini nije pitanje izbora već nužnosti. Iako je pretpostavka da su mlađe generacije prikladnije za obavljanje više poslova odjednom, teško je odrediti jesu li oni zaista sposobni za takvu vrstu posla.

7.5. Grafička komunikacija

Dolaskom u destinaciju, gost započinje svoju komunikaciju *tijekom boravka gosta*. Osjetilo vida prvo je osjetilo koje mu pomaže da se lakše snađe u potrazi za hotelom u kojemu će odsjesti. Znakovi su elementaran način informiranja i time ulaze u proces komuniciranja. Svaki znak do hotela predstavlja signal koji odašilje informacije potrebne za snalaženje. U Hrvatskoj je na snazi *Pravilnik o turističkoj i ostaloj signalizaciji na cestama* kojim se propisuju vrsta, značenje, oblik, boja, dimenzije i postavljanje turističke i ostale signalizacije na cestama. Iako se gosti nerijetko odlučuju za tehnološku pomoć pri snalaženju, ne treba zapostaviti ni klasične metode signaliziranja pri razvoju komunikacijskog procesa.

Turističku signalizaciju na cestama čine (slika 7.6.):¹⁸⁰

1. znakovi obavijesti o kulturnim, povijesnim, prirodnim i turističkim znamenitostima
2. znakovi za usmjeravanje prema kulturnim, povijesnim, prirodnim i turističkim znamenitostima
3. znakovi za pružanje turističkih i drugih informacija.

Ostalu signalizaciju čine:

- a. znakovi za izraz dobrodošlice
- b. znakovi obavijesti za usmjeravanje prema poslovno-trgovačkim objektima i centrima, važnim objektima i sadržajima u naselju te ostalim javnim prostorima (izložbe, sajmovi) koji zbog svoje namjene privlače veći broj ljudi.

Turistička signalizacija u prometu predstavlja kombinaciju naziva i simbola s ciljem obavješćavanja turista u prometu o kulturnim, povijesnim, prirodnim i turističkim znamenitostima te ostalim objektima i sadržajima u naselju. Turistički prometni znakovi pravokutnog su ili kvadratnog oblika, smeđe boje i bijelih rubova.

Znakovi mogu sadržavati:

- naziv
- simbol
- likovni prikaz turističkog odredišta

¹⁸⁰ Pravilnik o turističkoj i ostaloj signalizaciji na cestama (NN 59/96)

- udaljenost u kilometrima do određene znamenitosti, objekta ili mjesta
- detaljnija objašnjenja vezana za turističko odredište.

Slika 7.6. Turistička prometna signalizacija



Ulaskom u hotel gost putem jednosmjerne grafičke signalizacije nastavlja proces primanja i razumijevanja informacija. Znakovi koje gosti susreću u hotelu jesu:

1. znakovi sigurnosti – predstavljaju znakove s općom porukom o sigurnosti u kombinaciji boje i geometrijskog oblika, a postavljaju se sa svrhom brzog i lakog usmjeravanja pozornosti na predmet i situaciju koja bi mogla prouzročiti određenu opasnost.¹⁸¹

Znakovi sigurnosti u ugostiteljstvu mogu se podijeliti na:

a. znakove opasnosti – u obliku trokuta žute boje, signaliziraju na opasnost od vatre, eksplozije, upozoravaju na prepreke, opasne prijelaze, moguće nezgode i sl. Primjeri znakova opasnosti (slika 7.7.)

Slika 7.7. Primjeri znakova opasnosti



181 Zavod za istraživanje i razvoj sigurnosti (www.zirs.hr)

b. znakove zabrane – okruglog su oblika crvene boje. Gostu daju do znanja da se radi o zabrani ponašanja koje može prouzročiti neželjene efekte na zdravlje ili sigurnost osoba u okolini.

Slika 7.8. Primjeri znakova zabrane



c. znakove informacija – većinom su zelene boje kvadratnog ili pravokutnog oblika. Cilj im je olakšati razumijevanja ponašanja u prostoru te pružiti opće informacije u vezi s prostorom u kojemu se nalaze.

Slika 7.9. Primjeri znakova informacija



d. znakove sigurnosti zaštite od požara – crvene boje kvadratnog oblika, signaliziraju mjesto aparata za gašenje i ponašanje u slučaju požara.

Slika 7.10. Primjeri znakova sigurnosti zaštite od požara



e. znakove obveza, dozvola i pristupačnosti za invalide – znakovi plave boje s bijelim natpisom, ukazuju na obavezna i dozvoljena ponašanja u prostoru. Usto, znakovi plave boje označavaju pristupačnost za invalide.

Slika 7.11. Primjeri znakova obveza, dozvola i pristupačnosti za invalide



2. Informativni znakovi:

- a. **znakovi vrste, kategorije hotela i posebnih standarda** – na glavnom ulazu u objekt mora biti istaknuta propisana ploča s oznakama vrste, kategorije i posebnog standarda (u slučaju da hotel ima poseban standard).

Objekti iz skupine *hoteli* razvrstavaju se u skladu s obveznim ugostiteljskim uslugama u vrste:¹⁸²

1. Hotel baština (heritage)
2. Difuzni hotel
3. Hotel
4. Aparthotel
5. Turističko naselje
6. Turistički apartmani
7. Pansion
8. Integralni hotel (udruženi)
9. Lječilišne vrste; lječilišni hotel baština, lječilišni hotel, lječilišni aparthotel, lječilišno turističko naselje, lječilišni turistički apartmani, lječilišni pansion, lječilišni difuzni hotel i lječilišni integralni hotel,
10. Hoteli posebnog standarda (slika 7.12.). Posebni standard može se utvrditi za hotele vrste: *hotel baština*, *difuzni hotel*, *hotel*, *aparthotel*, *turističko naselje*, *turistički apartmani* i *integralni hotel*. Svaki

¹⁸² Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli (NN 56/2016)

od njih može imati najviše četiri posebna standarda. To su: Hotel business, Hotel meetings, Hotel congress, Hotel club, Hotel casino, Hotel holiday resort, Hotel coastal holiday resort, Hotel family, Hotel small & friendly, Hotel senior citizens, Hotel health & fitness, Hotel wellness, Hotel diving club, Hotel motel, Hotel ski, Hotel za osobe s invaliditetom i Hotel bike.

Slika 7.12. Primjeri oznaka posebnih standarda



Hoteli se mogu kategorizirati na sljedeći način (slika 7.13.):¹⁸³

- Vrsta Hotel s depandansom, Aparthotel s depandansom i Turističko naselje imaju četiri kategorije: dvije, tri četiri i pet zvjezdica.
- Vrsta Turistički apartmani tri kategorije: dvije, tri i četiri zvjezdice.
- Vrsta Pansion dvije kategorije: standard i komfor.
- Vrsta Integralni hotel 3 kategorije: tri, četiri ili pet zvjezdica.

Slika 7.13. Primjeri oznaka kategorizacije



183 Ibidem

b. Ostale informativne ploče – Pružaju kratke obavijesti radi bolje informiranosti gosta o radnom vremenu, radnicima, sadržajima hotela, načinu ponašanja i sl.

Slika 7.14. Primjeri ostalih informativnih oznaka



7.6. Interno komuniciranje

Osim što se komuniciranjem obavljaju svakodnevni poslovi, komunikacijom se posredno ostvaruju temeljne potrebe djelatnika kao što su osjećaj pripadnosti, osjećaj sigurnosti i poštovanje. Radnici koji tijekom svojeg radnog vremena uspiju ostvariti navedene potrebe, zasigurno su i motiviraniji u svojem poslu. Okolina u kojoj su istinitost, relevantnost i pravovremenost informacija temelj komunikacije predstavlja okolinu u kojoj vlada pozitivna komunikacijska klima. Kao što je za kvalitetno obavljanje posla važna organizacijska klima, tako i komunikacija ovisi o komunikacijskoj klimi. Komunikacijska klima kao dio organizacijske klime utječe na organizacijske i psihološke procese kao što su komunikacija, rješavanje problema, donošenje odluka, učenje i motivacija.¹⁸⁴

¹⁸⁴ Šulentić, T. S.: Istraživanje povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika, *Tržište*, vol. XXVI, 2014., str. 62.

Važno je razlikovati sljedeće oblike internog komuniciranja:

- komunikacija među osobljem
- komunikacija menadžera i osoblja
- komunikacija između osoblja i gostiju.

Komunikacija među osobljem kao i komunikacija menadžera i osoblja obuhvaćene su pojmom interna komunikacija. Komunikacija unutar organizacije predstavlja svaki formalni i neformalni oblik komuniciranja među osobljem te između osoblja i menadžmenta. Formalni oblik internog komuniciranja čijim se komuniciranjem odražavaju strategija, misija i identitet organizacije opisuje internu organizacijsku komunikaciju. Organizacijska komunikacija sadržava informacije o organizacijskim svakodnevnim problemima, zadacima, ulogama zaposlenih, ciljevima, aktivnostima, dostignućima i dr.

Treći oblik komuniciranja zahtijeva zasebno analiziranje jer kvaliteta komunikacije s gostima ovisi o kvaliteti interne komunikacije i kao takve se ne mogu izjednačiti. Svrha komunikacije s gostima jest stvaranje veće vrijednosti za gosta. Gosti su jedini istinski evaluatori doživljene kvalitete svake točke susreta pa se i uspjeh organizacijske komunikacije indirektno odražava kroz zadovoljstvo gosta.

Interna komunikacija u današnjem poslovnom svijetu predstavlja ključnu komunikaciju koja služi kao kanal za informiranje zaposlenih o različitim temama unutar jedne ili više povezanih organizacija. Iako je interna komunikacija većinom upravljana, ona može biti i slobodna. **Slobodna ili neformalna** komunikacija među zaposlenima jest svaka komunikacija koja nema službenog karaktera informiranja, već predstavlja način međusobnog povezivanja djelatnika. Neformalni oblici razgovora imaju karakter povezivanja, opuštanja i zabavljanja djelatnika, a često dodaju i emotivnu notu internoj komunikaciji. Menadžeri ne bi trebali suzbijati takav oblik komuniciranja, ali je potrebno postaviti pravila koja bi spriječila eventualnu neugodnu internu komunikaciju među osobljem u prisutnosti gosta. U blizini gosta takva komunikacija mora završiti. Naime, kad je gost u blizini, to je znak da je za gosta izvedba počela i svaki razgovor sa strane predstavlja potencijalan šum koji može naštetiti komunikaciji s gostom (razumijevanje poruke).

Službena komunikacija unutar organizacije e-poštom, oglasima, *newsletterima* ima informativan, ali prvenstveno i marketinški karakter. Pojam interni marketing podrazumijeva svaku aktivnost koju organizacija poduzima kako bi educirala i motivirala zaposlene da pružaju kvalitetnu uslugu. Cilj internog marketinga jest tretirati djelatnike kao sekundarno ciljno tržište, oni su također potencijalni korisnici uslugama. Zadovoljavanjem potreba internih korisnika (djelatnika), indirektno se zadovoljavaju potrebe vanjskih potrošača usluga. U tu svrhu upotrebljavaju se različite tehnike i sredstva.¹⁸⁵

185 Ozretić, Došen, Đ.: op. cit., str. 88.

- interni pismeni materijali i informacije
- poticanje međusobnog povjerenja
- uređenje eksterijera i
- odijevanje zaposlenih u uniforme (promicanje osobnosti hotela).

U današnjem svijetu viška informacija djelatnici u svojem poslovnom okruženju očekuju zaštićenost od brojnih informacija s kojima se susreću izvan radnog mjesta. Manjak pravih informacija za prave osobe sve češće predstavlja problem u radnoj okolini. Kao i gosti, i radnici očekuju da će organizacija do njih kanalizirati informacije koje su potrebne samo njima. Ako se gosti mogu segmentirati, onda se mogu segmentirati i interni korisnici informacijama. Kao što na eksternom tržištu sve informacije nisu jednako potrebne i važne, tako i internim korisnicima nisu jednako potrebne sve informacije koje se mogu prikupiti na razini organizacije.

Ciljevi unutarnje službene komunikacije na razini poslovnog subjekta jesu:

- doprinos internim odnosima među djelatnicima i menadžerima
- promocija pozitivnog osjećaja pripadnosti i povezanosti zaposlenih
- razvijanje svijesti o međusobnom utjecaju i utjecaju komunikacijske klime na zadovoljstvo gosta
- doprinos kvaliteti informiranja o ciljevima organizacije.

Na ideji zadovoljenja potreba za individualnim pristupom internih korisnika razvio se pojam **ERM (Employee Relationship Management)**. Prema autorima Singhu i Kumaru, ERM predstavlja strategiju čiji je cilj personalizirati odnose sa zaposlenima.¹⁸⁶ Drugi autori kao što je Buttle, F. ERM vide kao modul CRM-a koji sadržava koncepte, procese, alate i tehnologiju namijenjene internom tržištu (djelatnicima). Svoju definiciju i opis dao je i ORACLE: *ERM omogućuje aplikacije, sadržaj i usluge koje unapređuju vrijednost djelatnika za organizaciju. Njime se direktno pozitivno utječe na aktivnosti čiji je zadatak stvoriti vrijednost za gosta. Kompanije danas sve više shvaćaju da ako mogu upotrebljavati tehnološke napretke u stvaranju jedinstvenog pogleda na goste, tu istu tehnologiju mogu proširiti i na djelatnike.*

Održavanje dugoročnih odnosa s onim najvrjednijim gostima omogućuje uspješna aplikacija GRM-a, a za održavanje dugoročnih odnosa s najvrjednijim djelatnicima primjenjuje se ERM. Upravljanje odnosima sa zaposlenima ne uključuje samo tehnološki aspekt, iako je softver baza na kojem se ostvaruje. Upravljanje (odnosima sa zaposlenima) integrirano je, a svi poslovni procesi povezani s odnosima sa zaposlenima usmjereni su isključivo strategiji kompanije. Uspješnost provedbe aktivnosti upravljanja odnosom sa zaposlenima ne ovisi samo o tehnološkom aspektu,

¹⁸⁶ Singh, P. N., Kumar, N.: *Employee Relationship Management*, Pearson, Delhi, 2011., str. 126.

već i o drugim aspektima kao što su:

- **strateški aspekt** – postojanje strategije upravljanja odnosima s djelatnicima za procese, potprocese i aktivnosti znači ideju vodilju. Bez strategije, upravljanje odnosima s djelatnicima prepušteno je slučaju. Ako ne postoje jasne smjernice, ERM nema dugoročnu perspektivu. Djelatnici će, kao i menadžeri, s vremenom odustajati od takve kulture ponašanja.
- **psihološki aspekt** – nakon što je upravljanje odnosima s djelatnicima definirano kao prioritet kompanije, djelatnici na svim razinama to moraju zaista i prihvatiti. Drugim riječima, ERM mora biti dio organizacijske kulture djelatnika.
- **procesni aspekt** – gosti sudjeluju u procesima koji imaju *outpute*, ti *outputi* služe za bolji pristup pri idućem susretu. Tako i djelatnici svojim svakodnevnim radom pružaju uvid u *vrijednost* i *vrijednosti* za djelatnika.

Vrijednost djelatnika predstavlja pojam kojim se opisuje koliko djelatnik vrijedi kompaniji. Oni najvrjedniji djelatnici zaslužuju veću pozornost i drugačiji tretman od onih koji su se pokazali „manje“ vrijednima. Paretovo pravilo danas je široko rasprostranjeno u svim sferama društvenih znanosti, a može se primijeniti i pri procjeni produktivnosti djelatnika: „80 % produktivnosti jedne kompanije dolazi od 20 % njezinih najvrjednijih djelatnika“.¹⁸⁷ Svaka organizacija čiji je cilj uspješno upravljati odnosima s djelatnicima mora ustanoviti tko čini tih 20% najboljih, otkriti koje su njihove vrijednosti i te vrijednosti upotrijebiti u cilju stvaranja njihova zadovoljstva i vezivanja za poslovni subjekt.

Što je to vrijednost djelatnika? Varijable koje ulaze u formulu *vrijednost* definira poslovni subjekt. No prije same procjene trebaju se analizirati istinske vrijednosti za kompanije. Vrijednosti stoga nisu samo godine staža, već i ocjene zadovoljstva gostiju, ostvareni ciljevi i dr. S druge strane, *vrijednost za djelatnika* ono je što djelatnika čini zadovoljnim i motiviranim za rad. Zadovoljni djelatnik nije samo onaj koji dobije povišicu – istraživanja su pokazala da su psihološke nagrade mnogo veći motivatori u odnosu na novčane nagrade, s dugotrajnijim utjecajem na motivaciju. Upotrebom aplikacije ERM-a i rudarenjem podataka moguće je ustanoviti koje su to pojedinačne vrijednosti za djelatnike.

Ako je personalizirana i individualizirana usluga proizvod GRM-a, onda je personalizirana i individualizirana informacija proizvod ERM-a. Individualan pristup nemaju samo djelatnici, već i oni koji upravljaju kadrovima, a koristi od primjene takva sustava jesu sljedeće (tablica 7.3.):

¹⁸⁷ Prema: <http://blog.readytomanage.com/employee-productivity-the-80-20-rule/> (13. 6. 2017.)

Tablica 7.3. Primjena ERM sustava i njezina dobrobit

	DOBROBIT ZA DJELATNIKE	DOBROBIT ZA KOMPANIJU	DOBROBIT ZA GOSTE
1.	Prave informacije u pravo vrijeme	Promptno djelovanje	Veća vrijednost
2.	Skraćivanje vremena traženja informacija	Uvid u vrijednost djelatnika i vrijednosti za djelatnika	
3.	Sve na jednome mjestu	Olakšavanje <i>top-down</i> i <i>down-top</i> komunikacije	
4.	Olakšavanje komunikacije s drugim djelatnicima	Sve na jednome mjestu	

Odjeli za ljudske resurse danas imaju bezbroj tehnoloških mogućnosti koje mogu iskoristiti u cilju približavanja i boljeg shvaćanja svojih djelatnika. Objedinjenje tih mogućnosti nudi ERM aplikacija ili B2E (*Bussines to Employee*) intranet portal kojim se omogućuje odvijanje komunikacijskih procesa unutar organizacije te održavanje dugoročnih odnosa s djelatnicima. Informacije i znanja koji se dijele personalizirani su i individualizirani, djelatnike se rasterećuje od dodatnih poslova čišćenja neželjenih poruka, što direktno utječe na njihovu efikasnost u poslu. S obzirom na holistički pristup koji nudi aplikacija, koristi ima i kompanija, a to su uvid u vrijednost djelatnika i vrijednost za djelatnika, olakšavanje obostrane komunikacije i ažurnost u djelovanju i donošenju odluka.

Iako ERM aplikacija nudi brojne pogodnosti i za djelatnike i za menadžere, upravljanje odnosima s djelatnicima zahtijeva složenije i osobnije aktivnosti na kojima se odnosi mogu graditi.

8. INTERNI MARKETING

Zadovoljstvo gostiju započinje zadovoljstvom radnika.

Ako se na ukupno zadovoljstvo uslugama u ugostiteljstvu gleda kao na rezultat zbrojeva (ne)zadovoljstva u svim točkama susreta s gostom, to znači da zadovoljstvo gosta uvelike ovisi o onima koji uslugu isporučuju. Usluživanjem gostiju radnici preuzimaju određene odgovornosti za obavljeni posao. To su odgovornosti za uspješno rješavanje problema gostiju, zadovoljstvo gostiju te odgovornost za uspješnost proizvodno-uslužnog procesa. Da bi osjećali potrebu za odgovornošću u poslu koji obavljaju, vrlo je važno osigurati zadovoljstvo radnika.

Autori Heskett, Jones, Loveman, Sasser i Schlesinger predložili su uslužno-profitabilni lanac kojim se pojašnjava da profit i razvoj organizacije prvenstveno stimulira lojalnost kao rezultat zadovoljstva gostiju.¹⁸⁸ Zadovoljstvo gostiju nastaje kao rezultat procijenjene vrijednosti za goste, a stvoreno je od zadovoljnih, lojalnih i produktivnih radnika. Kvaliteta usluge, zadovoljstvo gostiju, lojalnost gostiju i rast prihoda predstavljaju *outpute* koji se povezuju sa zadovoljstvom djelatnika.

Slika 8.1. Marketing iznutra prema van



¹⁸⁸ Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Earl Sasser, W., i Schlesinger, L. A: "Putting the Service-Profit Chain to Work." Harvard Business Review 72, br. 2, 1994., str. 164–174.

Odgovorni radnik jest onaj radnik koji poštuje posao koji obavlja, kompaniju za koju radi, gosta kojeg poslužuje i sebe kao radnika. Činiti dobro za gosta u prirodi je čovjeka. međutim postavlja se pitanje zašto onda postoje dobri i loši radnici ili dobra i loša usluga? Odgovor se najčešće krije u poslodavcima. Prema predsjedniku hotelske grupacije Hyatt: „99 % zaposlenika želi dobro raditi. Njihov rad jednostavno je odraz onoga za koga rade“.¹⁸⁹ Nerealno je od radnika očekivati pozitivno organizacijsko ponašanje ako *a priori* nisu prihvatili i usvojili organizacijsku kulturu kao temeljnu vrijednost organizacije. Kada radnici znaju što se od njih očekuje, oni će bolje ispunjavati svoje obaveze i bit će zadovoljniji poslom koji obavljaju.¹⁹⁰ U idealnoj hipotetskoj situaciji menadžeri prenoseći svoje znanje, iskustvo i navike na djelatnike pozitivno utječu na zadovoljstvo zaposlenih, a time i na njihovu kvalitetu rada. Međutim, praksa većinom pokazuje drugačiji pristup u kojemu se od radnika očekuje uzorno organizacijsko ponašanje bez prijenosa organizacijskih vrijednosti. Tim se propustom stvaraju uvjeti za negativnu radnu atmosferu u kojoj vladaju nepovjerenje, površnost i neodgovornost prema poslu.

Djelatnici koji u sebi osjećaju neku vrstu gorčine prema poslodavcu jer su doživjeli nepravdu kad tad će svojim postupcima svjesno ili nesvjesno imati potrebu vratiti, odnosno poravnati odnose s poslodavcem na njegovu štetu. Umjesto negativne atmosfere po principu „Ne možeš me tako malo platiti koliko ja mogu malo raditi“, potrebno je poticati pozitivnu atmosferu uzornim ponašanjem.

Pozitivno organizacijsko ponašanje predstavlja kreativnu, pozitivno orijentiranu izvedbu (*performance*) radnika u korist obostrano prihvatljivih interesa poslodavca i radnika. Organizacijsko ponašanje ne odvija se samo unutar organizacije, već i izvan nje. Na primjer, radnici koji osjećaju ponos radeći u hotelu X, svoje će pozitivno razmišljanje podijeliti i izvan organizacije. Jednako tako, podijelit će i svoje negativno stajalište. Negativna atmosfera, nepravda prema radniku, niske plaće, neplaćeni prekovremeni sati utječu na nezadovoljstvo radnika, što se odražava i na kvalitetu rada.

Gostoljubljivost radnika predstavlja zajednički nazivnik za sve dobronamjerne odnose s ciljem upoznavanja i razumijevanja gostiju. Gostoljubivost je vještina koja se stječe prijenosom organizacijskih vrijednosti menadžera i stalno zaposlenih na novozaposlene. Iako potreba za gostoljubivošću nikada nije nestala, danas svjedočimo sve većem izumiranju pravih odnosa s gostima u kojima ponosni ugostitelji prenose pozitivne osjećaje na goste u svakom trenutku razgovora s njima. Gostoprinstvo i gostoljubivost postali su luksuz koji se može očekivati samo u boljim

189 Galičić, V., Laškarin, M.: op. cit., str. 136.

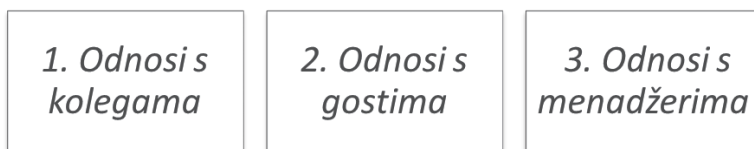
190 Bowen, D. i Schneider, B.: *Boundary Spanning Role Employees and the Service Encounter, Some Guidelines for Management and research in the Service Encounter*, Lexington Books, New York. 1985.

restoranima i hotelima. U sezoni je postala puka slučajnost „naletjeti“ na dobrog konobara koji će se prema gostu odnositi s poštovanjem, a ne pružajući mu pritom osjećaj požurivanja i nelagode.

Uživanje u tehnološkim dostignućima koje omogućuju mnogobrojni hoteli više ne predstavlja konkurentnu prednost. Tehnologija nudi jednokratno oduševljenje koje iščezava sa svakim idućim dolaskom gosta. Tehnološka dostignuća ubrzat će proces usluživanja, olakšati radnicima dobivanje i spremanje informacija, pružiti sigurnost u isporuci informacija, ali kod gostiju neće stvoriti osjećaj posebnosti i pripadnosti. Gosti i dalje žele staromodno gostoprimstvo, osobnost radnika, iskren osmijeh, iskreno razumijevanje i sl.

Usvajanje pozitivnog organizacijskog ponašanja nije jednokratno kao što je to uhođavanje u posao, već dugoročno nadahnjivanje na primjeru rada nadređenih i kolega.

Pozitivno ponašanje unutar organizacije može se opisati trima ključnim aspektima:



Odnosi s kolegama važna su stavka svakog radnog okružja i jedan su od osnovnih preduvjeta za stvaranje zadovoljnoga radnika. Stavovi i mišljenja radnika o kolegama i radnoj okolini mogu utjecati na razliku između onih radnika koji dobro obavljaju svoj posao i onih koji pružaju izvrsnu uslugu.¹⁹¹ Postojanje kolegijalnog odnosa znači da postoje odnos povjerenja te pozitivna konkurencija među kolegama. To je motivirajući odnos u kojemu djelatnici imaju želje i volje napredovati. Svatko tko voli svoj posao i predano radi na njemu naći će prostora za napredovanjem. I obrnuto, radnik koji ne radi u poticajnoj okolini i ne voli svoj posao neće niti razmišljati o tome kako će unaprijediti svoj rad niti će motivirati svoje kolege.

Odnosi s gostima. U hotelskoj kompaniji Mariott iznose važno zapažanje u vezi s gostoprimstvom zaposlenih: „Mi možemo istrenirati bilo kojeg djelatnika za obavljanje bilo kojeg zadatka. No dobiti od djelatnika da na prijateljski način posluži goste, to je moguće samo pri zapošljavanju i regrutiranju.¹⁹² Navedeno upućuje na zaključak da uspješnost uslužno

¹⁹¹ Arnett, D., Laverie, D., McLane, C.: Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 43, br. 2, 2002., str.87.

¹⁹² Christian Gronroos: Service Management: A Management Focus for Service Competition, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 1., br.: 1, str. 6-14.

orijentiranih operacija ovisi o pozornom odabiru djelatnika. U prijašnjim istraživanjima dokazana je snažna emocionalna povezanost između radnika i gostiju, a razlozi se mogu obrazložiti kroz nekoliko važnih faktora:¹⁹³

- *fizička blizina* osoblja i gostiju pri procesu usluživanja
- *vrijeme* provedeno u razgovoru
- *feedback* koji osoblje prima direktno od gostiju,
- *količina razmijenjenih informacija*.

Odnosi s menadžerima. Pozitivan način komuniciranja s nadređenima predstavlja otvoren i iskren razgovor u kojemu su radnici slobodni iznijeti svoje ideje. Menadžeri moraju biti svjesni da odnos prema nadređenima u najvećem dijelu ovisi o njima samima. Odnos menadžera prema radnicima i odnos menadžera prema vlastitom radu ima važnu ulogu na utjecaj ponašanja radnika prema nadređenima. Kao i gosti, radnici moraju osjećati ravnopravnost u donošenju odluka koje se tiče gostiju. Oni najbolje poznaju potrebe svojih gostiju i time čine vrijedan izvor informacija.

U vodećim hotelskim grupacijama (modernim organizacijama) fokus je menadžmenta na *ljudskom kapitalu*, za razliku od tradicionalnih organizacijskih struktura koje se oslanjaju na kontrolu upravljanja, ekonomske principe reduciranja troškova, efikasnost i novčani tijek.¹⁹⁴ Zaposlene treba informirati o svim ciljevima organizacija jer, ako se i njihovi poslovi uklapaju u te ciljeve, oni mogu za sebe odrediti što je važno i postaviti prioritete među zadacima.¹⁹⁵

Uvjeti rada u turizmu i ugostiteljstvu u Hrvatskoj nisu zadovoljavajući ni za radnike ni za poslodavce. Poslodavci se bore s nepravednom poreznom politikom u odnosu na konkurentne zemlje, kao nositelji gospodarskog rasta često bivaju terećeni brojnim drugim davanjima. U takvim se uvjetima stvara nesigurna investicijska i radna atmosfera, što posljedično utječe i na radnike. Iako se od radnika očekuje da budu glumci, psiholozi, komunikatori, informatori, da prodaju imidž, trend, kvalitetu, simboliku usluge, oni nerijetko prvi osjećaju posljedice ušteda. Tako prvi na red dolaze troškovi namijenjeni edukaciji, treningu, bonusima i plaćama. No valja se okrenuti pozitivnim primjerima hotelijerstva i isticati prednosti pozitivne psihologije u radnoj okolini, gdje radnici nisu trošak već ciljno tržište čije se potrebe stavljaju na prvo mjesto.

U skladu s postojanjem dvije vrste tržišta (interno i eksterno), hotelska

193 Prema: Chung, B. C.: Collecting and Using Employee Feedback – Effective Way to Understand Customer's Needs, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 38, br. 5, listopad 1997., str.51

194 Bakker, A. i Schaufeli W. B.: „Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations”, *Journal. of Organizational Behaviour*, Vol. 29, 2008., str. 147.

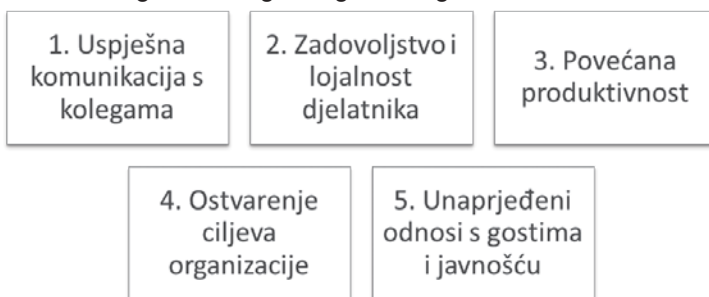
195 Collins, E. G. C., Devanna M. A., *Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću*, (prijevod), Mate, Zagreb, 2002., str. 188.

industrija kao uslužna industrija prepoznaje dvije vrste klijenata, a to su:



Osim prema vanjskom tržištu, istraživanja u marketingu usmjerena su i prema zadovoljstvu internih klijenata kao temeljnom uzroku zadovoljstva vanjskih klijenata (gostiju). Takav marketing naziva se **marketing za zaposlene ili interni marketing**. Taj marketing podrazumijeva primjenu posebnih marketinških tehnika i alata radi razumijevanja i zadovoljavanja potreba i želja radnika.

Interni marketing usmjeren je na tržište koje postoji unutar organizacije, a uključuje svakog djelatnika, od stalno zaposlenih do sezonskih radnika. Prednosti internog marketinga mogu se sagledati kroz:¹⁹⁶



Radi boljeg razumijevanja pojma interni marketing, u nastavku slijedi nekoliko definicija različitih autora.

Interni marketing podrazumijeva privlačenje, razvijanje, motiviranje i zadržavanje kvalificiranih djelatnika kroz poslovne proizvode koji su prilagođeni njihovim potrebama.¹⁹⁷

Interni marketing predstavlja planiranu aktivnost kojom se primjenjuju marketinški alati usmjereni motiviranju djelatnika radi implementiranja i integriranja organizacijske strategije usmjerene na goste.¹⁹⁸

Interni marketing jest filozofija upravljanja osobljem i sistemski način razvijanja i unaprjeđenja uslužne kulture.¹⁹⁹

196 Galičić, V., Laškarin M.: Internal Marketing in the Hotel Industry, Tourism and Hospitality Industry, 2014., Congress proceedings, str. 303.

197 Berry, L. L., Parasuraman, A.: Marketing Services: Competing through quality, New York: The Free Press, 1991. str. 151.

198 Pervaiz K. A., Mohammed R.: Internal Marketing, Butterworth Heinemann, Oxford, 2012, str. IX.

199 Hsu, C. H. C., Powers, T: Marketing Hospitality, John, W. & Sons, Inc., 2002., str. 35.

Interni marketing znači primjenu filozofije i prakse marketinga na radnike koji uslužuju eksterne goste kako bi (1) se zaposlili i zadržali najbolji radnici i (2) svoj posao odrađivali na najbolji mogući način.²⁰⁰

Može se zaključiti da je *interni marketing* jedinstven pristup u upravljanju zadovoljstvom radnika i, posljedično, zadovoljstvom gostiju.

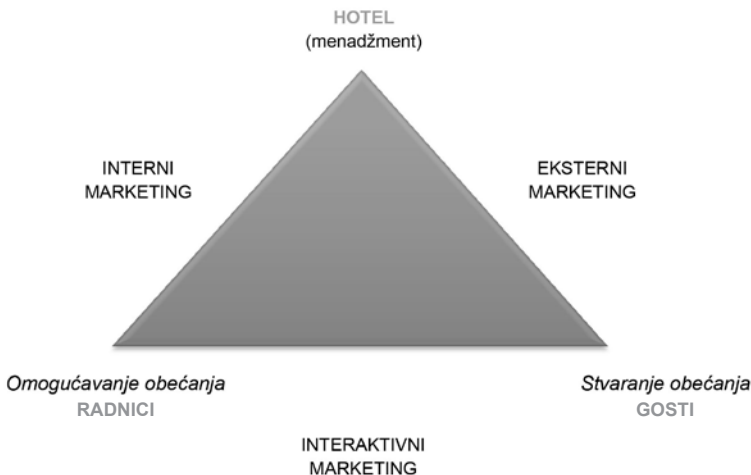
8.1. Vrste marketinga u ugostiteljstvu

Riječ marketing najčešće asocira na prezentaciju proizvoda i usluga njihovim krajnjim kupcima (gostima). No to je samo zadaća jedne vrste marketinga, tzv. eksternog marketinga. Da bi se osigurao uspješan eksterni marketing, važno je postaviti dobre temelje internim marketingom ili, kako ga neki autori²⁰¹ nazivaju, *marketingom iznutra prema van*. Većina hoteli-jera usmjerena je na marketinške aktivnosti za eksterno tržište, a pritom zapostavljaju aktivnosti drugih vrsta marketinga. Marketinški trokut (slika 8.2.) ističe uzročno-posljedičnu povezanost marketinških aktivnosti organizacije i potrebu za harmonizacijom tih aktivnosti. Njime se naglašava odnos između triju ključnih skupina:

1. hotela (organizacije)
2. gostiju i
3. djelatnika.

To je osnovni okvir kojim se povezuje marketing usluga s organizacijskim i operacijskim funkcijama.²⁰²

Slika 8.2. Vrste marketinga (Marketinški trokut)



200 Taylor, S. L., R. M. Cosenza: Internal marketing can reduce employee turnover, *Supervision*, 1997., 58(12), str. 5.

201 Dunmore, M.: *Inside-Out Marketing*, Kogan page, London, 2002., str. 7.

202 McCabe, S. :op. cit., str. 121.

Prema: Strydom, J.: *Introduction to Marketing*, Juta and Co Ltd., Cape Town, 2004., str. 271.

Osim što prikazuje važnu ulogu ljudskog faktora, takvim se modelom nastoji istaknuti povezanost između grupa „aktera“ koji su odgovorni za *razvijanje, promoviranje i isporuku usluge*.²⁰³

Radi boljeg razumijevanja, autori Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. i Gremler, D. D. uslugu definiraju kao obećanu vrijednost na tri načina:

- **Omogućavanje obećanja (Menadžment – Radnici)** Vezom menadžmenta (organizacije) i radnika stvaraju se pretpostavke koje omogućuju davanje obećanja gostima. Menadžment je odgovoran za osposobljavanje i edukaciju radnika o uslugama koje očekuju organizacija i gosti. Da bi se radnici pripremili za dolazak gostiju, važno je imati dobar interni marketing. *Interni marketing* jest skup aktivnosti menadžera za motiviranje radnika s ciljem unapređenja kvalitete rada. Radi bolje pripreme radnika na ono što se od njih očekuje, interni marketing mora prethoditi eksternom marketingu.
- **Stvaranje obećanja (Menadžment – Gosti)** Organizacija i gosti u doticaju su zahvaljujući eksternom marketingu. To je odnos u kojemu dolazi do „stvaranja obećanja“ za goste. Primjenom aktivnosti *eksternog marketinga* hotel se obvezuje obećanjima da bi privukao goste. Tako hotel različitim komunikacijskim kanalima stvara sliku imidža pa i kvaliteta usluge dobiva svoj oblik kroz očekivanja gostiju.
- **Isporuka obećanja (Radnici – Gosti)** prikazana je vezom između gostiju i djelatnika, tzv. *interaktivnim marketingom*. Kada gost uđe u hotel, djelatnik interaktivno uslužuje gosta. To je posebna komunikacijska vještina djelatnika kojom se nastoji privući i zadržati gosta. Interaktivno znači da sa zanimanjem, aktivno sluša gosta. Stoga je interaktivni marketing usmjeren na *odnos* između radnika i gosta. U posljednje vrijeme interaktivno sve više upućuje na tehnologiju. Štoviše, interaktivnost postaje isključivo tehnološka značajka jer daje do znanja da postoji dvosmjerna komunikacija. Danas postoje brojne aplikacije u turizmu i ugostiteljstvu koje spadaju u *high tech* i *high touch* tehnologije te omogućuju personaliziranu i interaktivnu uslugu.

Obećana vrijednost usluge za goste temelj je za stvaranje očekivanja gostiju. Izvršavanje ili isporuka obećanog tada mora biti najmanja ponuđena vrijednost da bi gosti bili zadovoljni. Obećana kvaliteta usluge predstavlja jedan od standarada kojime gosti ocjenjuju percipiranu (doživljenu) kvalitetu usluge pa je poželjno gostu ponuditi jednaku ili veću kvalitetu usluge.

Radi stvaranja zadovoljstva sviju strana, na svakoj strani trokuta marketinga usluga mora postojati određena ravnoteža. Ono što je obećano u

203 Wilson, A., Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D.: *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, McGraw-Hill Education Maidenhead, 2008., str. 19.

eksternom marketingu mora odgovarati onome što je isporučeno gostima (zadovoljstvo gosta). Ono što je isporučeno gostima mora odgovarati ciljevima organizacije (zadovoljstvo menadžmenta), a ono što je isporučeno radnicima mora odgovarati onome što je im je obećano internim marketingom (zadovoljstvo radnika).

8.2. Principi internog marketinga

Autor Chase, L. G. zaključio je da je u uslužnim djelatnostima ili „*high contact*“ djelatnostima kvaliteta usluge neodvojiva od kvalitete osoblja koje pruža uslugu.²⁰⁴ Drugim riječima, usluga je kvalitetna onoliko koliko su kvalitetni i njezini krajnji isporučitelji (*front line* radnici). To upućuje na potrebu usmjeravanja aktivnosti *human resource managementa* na traženje odgovora na pitanja: Što to određuje pojedinačnu kvalitetu radnika?, Je li to organizacijska kultura, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo radnom okolinom i sl.?, Koji su to individualni motivi za radnika XY?, Kako te motive iskoristiti u svrhu povećanja zadovoljstva i kvalitete rada?, i sl. Složenost upravljanja odgovorima proporcionalna je broju radnika pa su odgovori za upravljanje složeniji kako raste broj radnika, što znači i veću potrebu za alatima i tehnikama internog marketinga.

Sposobnost organizacije da pruži visoku kvalitetu usluge, a time i zadovoljstvo gostiju, ovisi o njezinoj sposobnosti da regrutira, trenira, zadrži i motivira one djelatnike koji pokazuju predanost i kvalitetu u radu. Svaki djelatnik zaslužuje posebnu pozornost za rad koji obavlja. Organizacija time dobiva uvid u osobne kvalitete svojih radnika, njihove sposobnosti i nedostatke, a radnici s druge strane osjećaj važnosti i pripadnosti. S obzirom na to da je svaka uloga radnika zasebna i da svaki radnik ima svoje potrebe, jednakima ih čini ista ideja kvalitete usluge, usvojena kroz organizacijske ciljeve i organizacijsku kulturu.

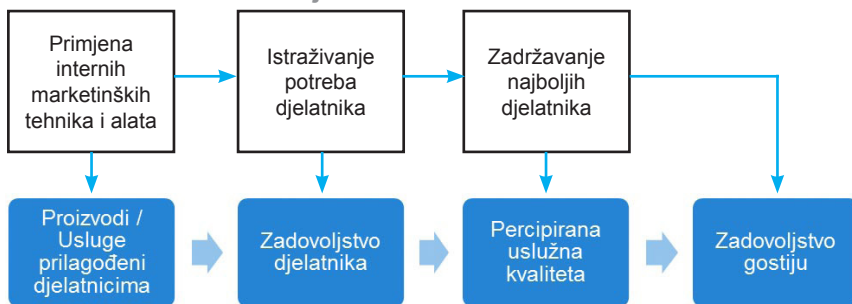
Aplikacije i programi samo su alati koji bez jasne strategije i ciljeva neće biti održivi. Podjednako su važna dva različita cilja: zadržavanje stalnih gostiju i zadržavanje dobrih radnika. Hotelijeri često zapostavljaju ono što se ne može direktno mjeriti profitom pa zadržavanje dobrih radnika nerijetko svrstavaju u sporedne ciljeve, iako su za povratak gostiju najčešće zaslužni oni najbolji radnici.

Bill Marriott svoje nove djelatnike podučava da je cilj njihova hotelskog lanca zadovoljiti tri grupe gostiju: *goste, djelatnike te dioničare*. A glavno pitanje glasi: Kojim bi redoslijedom grupe trebale biti zadovoljene? Iako većina najprije pomisli na goste, točan odgovor glasi: djelatnici. Gosti jesu ciljno tržište prema kojemu su usmjerene sve aktivnosti hotela, ali su rad-

²⁰⁴ Chase, L. G.: unpublished paper, Alpine University, 1978. Preuzeto od: Greene, W. E., Walls, G. D. SchrestInternal, L. J.: Internal Marketing: The Key to External Marketing Success, *Journal of Service Marketing*, Vol. 8, br. 4, 1994., str. 8.

nici interni gosti o čijem zadovoljstvu ovisi zadovoljstvo eksternih gostiju. Kada su potrebe radnika zadovoljene, kada oni osjećaju ponos i zadovoljstvo svojim radom, tada su i motivirani svoje zadovoljstvo prenijeti na goste. Gosti zadovoljnih radnika bit će bolje usluženi, što znači da će biti zadovoljniji uslužnim procesom (slika 8.3.), a veća je i vjerojatnost za ponovnim dolaskom te većim profitom (zadovoljstvo dioničara).

Slika 8.3. Lanac zadovoljstva



Ideja primjene internog marketinga vođena je ciljem postizanja *veće razine kvalitete usluge*. S obzirom na to da su djelatnici zaslužni za uslužnu kvalitetu i zadovoljstvo gostiju, jedino je logično ciljeve organizacije usmjeriti prema svojim djelatnicima. Vođeni istom idejom, djelatnici tako postaju ključ za pokretanje pozitivnih promjena u organizaciji. Primjenom internog marketinga objedinjuju se sve aktivnosti organizacije radi maksimizacije efektivnosti djelatnika.

Da bi se ideja internog marketinga mogla uspješno implementirati i usvojiti, potrebno je definirati **osnovna načela** (principe).

✓ **Radnici su interni korisnici uslugama, a njihove se potrebe trebaju identificirati i zadovoljiti.**

Nova uloga marketinga pretpostavlja zadovoljavanje potreba radnika kao osnovnog preduvjeta za stvaranje zadovoljnih i oduševljenih gostiju. Promatrajući svoje poslove kao usluge, a radnike kao svoje goste, menadžeri su prisiljeni posvetiti se svojem poslu i odnosu prema radnicima kao što to čine kada se radi o vanjskom tržištu (gostima). Potrebe se identificiraju naprednim programima (ERM). Nakon što se prikupe podatci, menadžeri raspolažu vrijednim informacijama koje mogu iskoristiti za poboljšanje odnosa s radnicima te unapređenje vještina i kompetencija djelatnika, pružajući im odgovarajuću vrstu treninga.

✓ **Svi djelatnici trebaju biti upoznati sa svojom ulogom i odgovornostima.**

Uloga radnika u ugostiteljskoj djelatnosti uključuje opis radnog zadatka te način ophođenja s gostima vođen željenim (ciljanim) rezultatom. To bi značilo da se pri zapošljavanju radnika upoznaje s radnim zadacima, njegovom izvedbom (*performance*) i dojmom koji se želi ostaviti na gosta

(rezultat izvedbe). Iako međusobno različite, uloge radnika proizlaze iz jedinstvenog cilja – osiguravanja zadovoljstva gostiju.

- ✓ **Svi djelatnici trebali bi biti motivirani da postanu gostoljubivi, ostvarujući pritom i financijske ciljeve (prodaja kvalitete usluge, imidž).**

Ugostiteljska djelatnost razlikuje se od ostalih uslužnih djelatnosti po visokim zahtjevima za emocionalno inteligentnim radnicima. Poznavanje emotivne strane utjecaja na odluke gostiju i mogućnost upravljanja vlastitim i tuđim emocijama jedan je od preduvjeta dobrog ugostiteljskog radnika. Gostoljubivost je težnja za nečim višim od dobrog usluživanja. Biti gostoljubiv znači biti proaktivan, biti spreman, biti odgovoran, biti iskren, biti na usluzi i biti nasmiješen. Gostoljubiv je onaj radnik koji će navedeno ponosno dati do znanja gostu i uvjeriti ga da je u najboljim rukama. Menadžeri i radnici moraju biti svjesni potrebe za ravnotežom između gostoljubivosti i težnje za pozitivnim financijskim rezultatom.

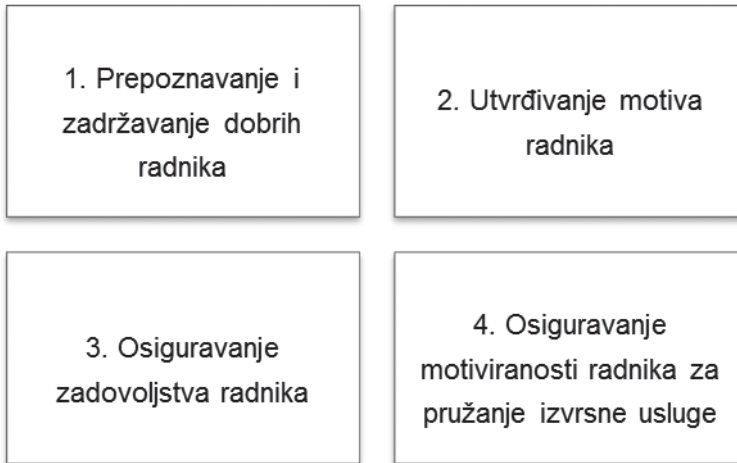
- ✓ **Poslovni proizvodi i usluge koji se nude internim korisnicima (radnicima) trebali bi privući, zadovoljiti, razvijati, motivirati i zadržati one radnike koji su sposobni i voljni pružati izvrsnu uslugu.**

Imati primjerene alate i tehnike upravljanja internim marketingom znači moći zadržati najbolje radnike. Voditi brigu o potrebama i željama radnika znači *htjeti* zadržati te radnike. Prema Paretu, pravilo bi glasilo da se s 20 % najboljih radnika ostvaruje 80 % prihoda, i obrnuto: s 80 % radnika ostvaruje se samo 20 % prihoda. Postavlja se pitanje znaju li ugostitelji tko su njihovi najbolji radnici i vode li računa o njihovim individualnim potrebama? Koji su to proizvodi (usluge) koji će radnika učiniti zadovoljnim i motiviranim za daljnji rad? Mnogo su češće situacije u kojima ugostitelji jako dobro poznaju svoje najjače (najprodavanije) adute (najbolje sobe, najbolje jelo, najbolji pogled), a da uopće ne poznaju svoje najsposobnije radnike.

- ✓ **Svi radnici i odjeli trebali bi koordinirati svoje aktivnosti te sudjelovati u implementiranju zajedničke strategije.**

Jedan od preduvjeta koordinacije aktivnosti radnika jest poistovjećivanje ciljeva i filozofije poslovanja s vlastitim ciljevima napredovanja, pri čemu napredak poslovanja znači i osobni napredak pojedinca. Pojedinac koji razumije kulturu organizacije i poistovjećuje se s njome sebe vidi kao dio organizirane cjeline te ima i želju stvoriti *output* koji će odgovarati imidžu organizacije. Bez snage zajedničkog rada na ostvarenju zajedničkih ciljeva poslovanja ne postoji ni snažni imidž, a stoga ni dovoljno jak interni marketing koji će utjecati na eksterni marketing.

Iz navedenoga se mogu izdvojiti osnovni ciljevi internog marketinga:



Eksterni gosti, kao konačni evaluatori kvalitete usluge, interni marketing percipiraju kroz doživljenu radnu atmosferu tijekom boravka u hotelu ili drugom uslužnom objektu. Stoga interno usmjereni ciljevi uvijek odražavaju širu svrhu djelovanja, a to je konačno zadovoljstvo eksternog gosta.

8.3. Proces internog marketinga

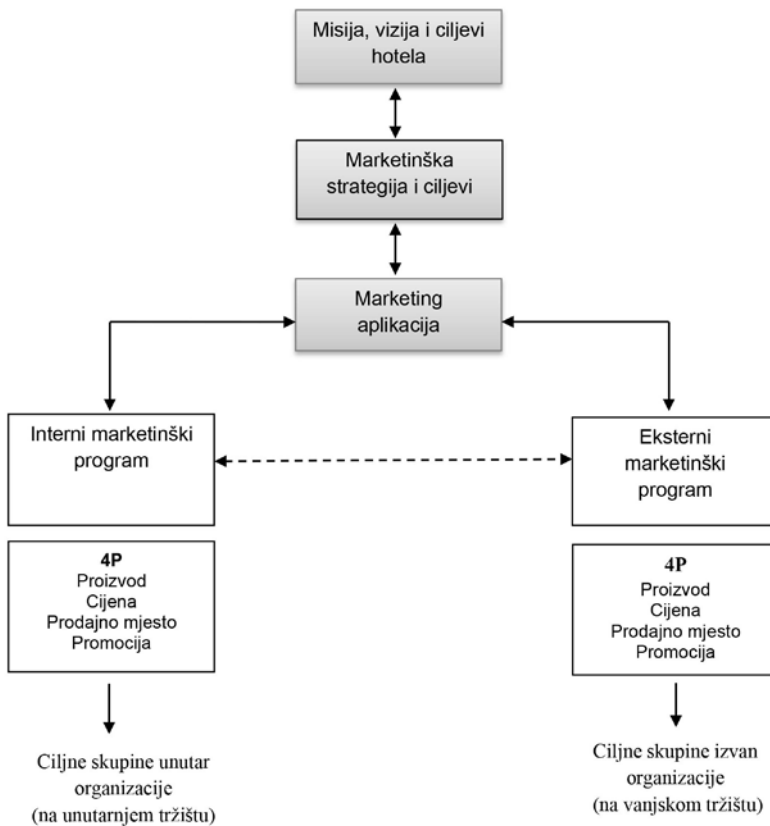
Radi razumijevanja koraka primjene internog marketinga prikazan je proces internog marketinga u hotelu (shema 8.1). Takav proces uvijek prethodi procesu eksternog marketinga i uključuje gotovo iste principe i koncepte eksternog marketinga.

Proces internog marketinga uključuje tri koraka:²⁰⁵

1. razvijanje uslužne kulture (kultura koja podupire kvalitetu usluge),
2. prijenos i spajanje marketinških koncepata i principa na menadžment ljudskih potencijala,
3. širenje svih relevantnih informacija na radnike.

²⁰⁵ Kotler, P., Bowen, J. i Makens, J. C.: op. cit., str. 270.

Shema 8.1. Proces internog marketinga u hotelu



Izvor: Prema: Ferrell, O. C., Hartline, M. D., *Marketing Strategy*, 4th edition, South-Western CENGAGE Learning, Mason, 2008, str. 327.

Iz sheme 8.1. vidi se da su elementi marketing miksa (proizvod, cijena, mjesto i promocija) na eksternom tržištu potpuno identični internom tržištu. Interni marketinški program temelji se na analizi prilika i prijetnji na internom tržištu i sadržava elemente marketing miksa kako bi se postigla tražena razina prodaje na ciljnom tržištu (interno tržište). *Interni proizvodi* koji se razvijaju u skladu s potrebama ciljnih skupina također zahtijevaju određenu segmentaciju kako bi se bolje zadovoljile potrebe internih korisnika (zaposlenih). Interni proizvod koji se nastoji „prodati“ jesu vrijednosti, stavovi i ponašanje djelatnika koje je potrebno radi ostvarenja cjelokupnog marketing plana.²⁰⁶

Sljedeći element marketing miksa, *cijena*, ukazuje na psihološki trošak djelatnika pri implementaciji novih marketinških strategija. Od djelatnika

²⁰⁶ Piercy, N., Morgan, N.: *Internal Marketing - The Missing Half of the Marketing Program*, *Long Range Planning*, 1991, Vol. 24. br. 2, str. 85.

se zahtijeva podvrgavanje promjenama, što znači dodatni angažman, promjena u načinu razmišljanja, navika i ponašanja. Također, od njih se traži ulaganje u vlastito znanje, vještine i kompetencije. S obzirom na to da je tržište interno, promocija se odvija unutar organizacije (*mjesto*). *Promocija* je najopipljiviji dio marketing miksa, a radi se o pismenim i usmenim promotivnim aktivnostima s ciljem informiranja radnika (*newsletteri*, videoprezentacije, sastanci).

Da bi interni marketing bio efektivan, organizacija prvo mora prodati ideju radnicima, prije nego što ta ideja dođe do gostiju. Pri uvođenju novih ideja, aktivnosti i akcija, svi radnici moraju biti upućeni u njihovu važnost i prodajne ciljeve. Ako se radi o većoj i složenijoj organizacijskoj strukturi, protok informacija predstavlja potencijalan problem o kojemu treba voditi računa. S obzirom na to da su *front line* radnici oni koji prodaju nove ideje gostima, upravo oni čine važan segment koji prvi mora usvojiti ciljeve novih proizvoda i usluga. Nije rijedak slučaj da gost dođe u hotel s informacijom o akcijskim uslugama i proizvodima za koje recepcionar nije niti čuo (a stvarno postoje). To je prvi znak da se radi o loše strukturiranom i provedenom internom marketingu.

Posljedice lošeg upravljanja internim marketingom mogu se sažeti u sljedećemu:

- nedovoljna informiranost djelatnika o budućim marketinškim aktivnostima
- nedovoljan angažman djelatnika u promicanju interesa organizacije
- nezadovoljstvo radnika – nezadovoljstvo gostiju
- visoka stopa obrtaja radne snage.

Osim problema lošeg upravljanja internim marketingom u turizmu i ugostiteljstvu, postoji i tzv. *lažni interni marketing*, i to u situacijama kada organizacija svjesno provodi neke korake internog marketinga, npr. promociju, a zanemaruje njegova osnovna načela. Primjerice, postoje hoteli koji svoje aktivnosti odlično prezentiraju *newsletterom* i tako prikazuju novosti organizacije, uspješnu godinu, nagrađivanje radnika i sl., a u svakodnevnom su radu individualne potrebe radnika zanemarene. Lažni interni marketing ima duboke posljedice na motivaciju radnika jer se radi o gubitku vjere da organizacija želi dobro svojim radnicima.

8.4. Profigram i psihogram

Hotelske kompanije koje kontinuirano ulažu u treninge osoblja mnogo su sigurnije u kvalitetu usluge radnika. Štoviše, i radnici su sigurniji u to da je njihov rad bliži onome što kompanija smatra kvalitetnim i dobrim.

Postoje dvije vrste treninga koje organizacije mogu ponuditi svojim radnicima:

1. trening za novozaposlene i
2. trening za stalno zaposlene.

Za razliku od treninga koji radnike uvodi u posao i kulturu organizacije, cilj treninga za stalno zaposlene jest stvoriti okružje povjerenja i povezanosti s organizacijom. Na taj način, kružnim efektom, ponosni i zadovoljni djelatnici svojim kvalitetama stvaraju zadovoljne i lojalne goste.

Radi osiguravanja treninga koji odgovara pojedinačnim potrebama djelatnika, mogu se izdvojiti dvije kategorije profiliranja radnika:

1. **Psihološka profilacija** – psihosocijalne osobine, i
2. **Profesionalna profilacija** – profesionalne osobine.

Pojedinačna profilacija radnika izrađuje se s pomoću grafičkih prikaza profigrama i psihograma. Svaki se prikaz izrađuje posebno te sadržava popis idealnih i stvarnih osobina radnika. **Profigram** je grafički prikaz željenih i stvarnih profesionalnih znanja i vještina pojedinca (tablica 8.1.).²⁰⁷ Profigramom se dakle prikazuju idealna znanja i vještine potrebne za određeno radno mjesto te stvarna znanja i vještine koje posjeduje radnik XY na radnom mjestu X.

Za razliku od profigrama, **psihogramom** se navode sve psihosocijalne potrebe radnog mjesta (društenost, lojalnost, kreativnost i sl.) te ih se tako uspoređuje sa stvarnim osobnim kvalitetama radnika. Psihogram (grč. psiho + isp. gram) se definira i kao životopis pojedinca s obzirom na psihološku uvjetovanost njegova razvoja i opis njegova nagonskog života.²⁰⁸

Za pravilnu izradu profigrama i psihograma hotel najprije mora odabrati stručne osobe s iskustvom koje razumiju zahtjeve radnog mjesta. Svako radno mjesto zahtijeva posebnu analizu na način da kvalificirane osobe navedu sve potrebne profesionalne osobine za profigram i posebno psihosocijalne osobine za psihogram. Takvom analizom navedenih opisa poslova omogućava se i definiranje potrebnog stupnja obrazovanja (diploma), znanja i vještina (praksa) te specifičnih tehnika i stručnog znanja koje mora zadovoljavati kadar predviđen za pojedini profil zanimanja u hotelu.²⁰⁹

Nakon izrade idealnih osobina, pristupa se ocjenjivanju radnika prema izrađenom popisu. Ocjene su poredane od 1 (vrlo niska) do 5 (vrlo visoka). Za dodjelu ocjena zadužena je osoba koja ima svakodnevni uvid u rad svojih radnika (*Human Resource Manager*). Po izvršenom postupku ocjenjivanja dobiva se uvid u manjkavosti poželjnih osobina radnika, što čini odličnu podlogu za definiranje budućih planova treninga osoblja.

207 Galičić, V.: Leksikon ugostiteljstva i turizma, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, 2014., str. 773.

208 Klaić, B.: *Rječnik stranih riječi*, Nakladni zavod MH, Zagreb, 1989.

209 Avelini Holjevac I.: *Kontroling upravljanje poslovnim rezultatom*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment., Opatija, 1998, str. 128.

Osim što se mogu vidjeti nedostaci određenih osobina radnika, profigramom i psihogramom izdvajaju se i vrlo dobre i odlične osobine koje mogu biti odličan *input* za napredovanje radnika ili premještanje na poziciju koja će više odgovarati njegovim osobinama. Redovitim ispunjavanjem profigrama i psihograma nadređeni može imati uvid u osobni napredak radnika što može poslužiti kao metoda nagrađivanja radnika.

Tablica 8.1. Profigram za radno mjesto recepcionar, hotel s pet zvjezdica (znanja i vještine)

Radno mjesto: Recepcionar					
Ime i prezime:					
Godina rođenja:					
Kvalifikacija radnog mjesta:					
Osobna kvalifikacija:					
	Ocjena				
Zapažanja:	1	2	3	4	5
Srednje obrazovanje:					
VŠS ili VSS	vrlo niska	niska	normalna	visoka	vrlo visoka
Permanentno obrazovanje:					
1. Želja za stjecanjem novih znanja					
2. Teorijska znanja					
3. Praktična znanja					
4. Intelektualna spretnost					
5. Poznavanje prodaje					
6. Iskustvo u prodaji					
7. Vođenje					
8. Znanje stranih jezika					
9. Recepcijsko poslovanje					
10. Poznavanje barmenstva					
11. Poznavanje kuharstva					
12. Poznavanje restoranskog poslovanja					
13. Rad na računalu					
14. Komunikacijska znanja					
15. Opće poznavanje hotelskog poslovanja					
16. Ritam rada					
17. Urednost					
18. Reprezentativnost i osobnost					
19. Točnost					
20. Sklonost bolestima					

Izvor: Prema: Avelini Holjevac I.: *Kontroling upravljanje poslovnim rezultatom*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 1998, str. 130.

Navedene vještine i znanja nemaju jednaku vrijednost za recepcionara u hotelu s pet zvjezdica. Tako poznavanje barmenstva i poznavanje kuharstva ne može biti jednako važno kao i rad na računalu ili iskustvo prodaje. Prioriteti hotela i širina poslova koje recepcionar obavlja određuju pojedinačnu važnost stavke. Nerealno je očekivati da će recepcionar za svih 20 stavki imati sve petice niti to treba definirati kao idealno. Idealno je samo ono što menadžer ljudskih potencijala odredi da je moguće (i poželjno) očekivati na radnome mjestu i to može izgledati kao tablica 8.1. ili 8.2.

Na temelju tablice 8.1. mogu se izdvojiti najpoželjnije osobine radnika za radno mjesto recepcionara u hotelu s pet zvjezdica:

- praktična znanja
- znanje stranih jezika
- reprezentativnost i osobnost (izgled i držanje u svakom trenutku kako bi mogao pravilno predstavljati svoj hotel i tim u kojem radi).

Vrlo poželjnim kvalitetama smatraju se:

- želja za stjecanjem novih znanja (stalna spremnost na učenje, ulaganje u sebe i svoj napredak u znanju i to ne samo po prijedlogu nadređenog već i samoinicijativno)
- iskustvo u prodaji (kako bi mogao aktivno prodavati sve sadržaje hotela)
- recepcijsko poslovanje (poznavanje svih elemenata posla na recepciji)
- komunikacijska znanja (u svakom trenutku moći upravljati komunikacijom, tj. držati situaciju pod kontrolom)
- ritam rada (posao recepcionara na trenutke može biti vrlo dinamičan te djelatnik mora biti sposoban više puta prekidati i vraćati se na određeni zadatak)
- urednost (vlastita i radnog mjesta u svakom trenutku na najvišoj razini)
- točnost (dolaženja na posao i izvršavanja danih zadataka).

Osim profigrama za radno mjesto recepcionar u hotelu s pet zvjezdica, izrađen je primjer psihograma (tablica 8.2). Psihogram se također sastoji od 20 stavki koje se trebaju ocijeniti (definirati pojedinačnu važnost svake stavke) kako bi se radno mjesto recepcionar moglo profilirati kroz psihosocijalne osobine.

Pri ispunjavanju psihograma važno je dobro poznavanje osobnosti radnika kojeg se analizira. Nakon definiranja idealnog i stvarnog mogu se uvidjeti razlike koje se definiraju kao poželjna i nepoželjna odstupanja.

Tablica 8.2. Psihogram za radno mjesto recepcionar, hotel s pet zvjezdica (osobne kvalitete)

Radno mjesto: Recepcionar					
Ime i prezime:					
Godina rođenja:					
Kvalifikacija radnog mjesta:					
Osobna kvalifikacija:					
		Ocjena			
Zapažanja:	1	2	3	4	5
Srednje obrazovanje:					
VŠŠ ili VSS:	vrlo niska	Niska	normalna	Visoka	vrlo visoka
Permanentno obrazovanje:					
1.	Rad pod pritiskom				
2.	Određivanje prioriteta				
3.	Kreativnost				
4.	Smisao za estetiku				
5.	Logičnost				
6.	Vitalnost				
7.	Upornost				
8.	Organiziranost				
9.	Agresivnost				
10.	Inicijativa				
11.	Komunikativnost				
12.	Lojalnost				
13.	Društvenost				
14.	Pouzdanost				
15.	Samopouzdanost				
16.	Izdržljivost				
17.	Preuzimanje rizika				
18.	Prilagodljivost				
19.	Odgovornost				
20.	Individualnost				

Izvor: Prema: Avelini Holjevac I.: *Kontroling upravljanje poslovnim rezultatom*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 1998 str. 131.

Prikazani psihogram ističe najpoželjnije osobne kvalitete:

- lojalnost
- pouzdanost
- odgovornost
- individualnost

Od vrlo poželjnih osobnih kvaliteta ističu se:

- rad pod pritiskom
- organiziranost

- komunikativnost (verbalna i neverbalna komunikacija)
- društvenost
- samopouzdanost (preduvjet za brže i lakše rješavanje nastalih problema)
- prilagodljivost.

Ovakav pristup utvrđivanja psihosocijalnih osobina te vještina i kompetencija radnika pruža svojevrsnu preglednost stvarnog stanja prednosti i nedostataka radnika. Menadžeri takav alat mogu primjenjivati kao podlogu za donošenje odluka u vezi s napredovanjem radnika, otpuštanjem, nagrađivanjem i ulaganjem u radnike (kroz treninge). Kontinuiranim promatranjem i ocjenjivanjem radniku se omogućuje prostor za dokazivanjem. Svaki radnik treba imati uvid u vlastitu evaluaciju radi ukazivanja na eventualne nedostatke i motiviranja na osobni napredak.

S obzirom na to da se ovim alatima zadire u emotivno stanje osobe, poželjno je otvoreno razgovarati. Iskrenim razgovorom menadžera i radnika u kojemu radnik može reći svoje nezadovoljstvo a menadžer svoje razloge za zabrinutost otvara se prostor za konflikt. Takav konflikt između radnika i menadžera smatra se pozitivnim dokle god on ima pozitivni utjecaj na rad radnika. Suočavanje s problemima jedini je način koji vodi rješenju za obje strane. Rješenje tada predstavlja pozitivan pomak od točke koje nije zadovoljavala jednu ili drugu stranu.

8.5. Unapređenje *Human Relationship Managementa* (HRM)

Kao i pozitivna psihologija, i pozitivno organizacijsko ponašanje ne donosi ništa novog, ali ističe potrebu za pozitivnim odnosima, razgovorima i ponašanjem u organizacijama.²¹⁰ U prirodi je čovjeka da će u radnoj okolini koja odiše pozitivnim stavovima i pozitivnom konkurencijom odgovoriti pozitivnim ponašanjem, dajući pritom do znanja ostalima da se uklopio u radnu zajednicu. Nažalost, mnogo se češće vidi radna okolina u kojoj je strah temelj za svladavanje neželjenog ponašanja radnika. Autor Luthans navodi da su ljudi obično više opterećeni onime što u organizaciji ili timu nije dobro od onoga što je u njima dobro.²¹¹ Strah od otkaza, strah od kritika, strah od odbacivanja (u timu), strah od krivog postupka samo su neki od strahova radnika, a glavni su krivci uništavanja mašte, ideje, proaktivnosti i iskrenosti.

Menadžeri koji svakodnevno upravljaju ljudskim kapitalom, a žele unaprijediti odnose s radnicima moraju:

- *biti upoznati s psihološkim profilima radnika, njihovim strahovima, motivima, zadovoljstvom, željama i potrebama*

²¹⁰ Luthans, F., Youssef, C. M.: Emerging Positive Organizational Behavior, Journal of Management, Vol. 33, br. 3, 2007., str. 321.

²¹¹ Luthans, F.: Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths, Academy of Management Executive, 16, 2002., str. 57.

- *poznavati resurse* (ograničenja) organizacije (financijske, materijalne, organizacijske) potrebne za zadovoljavanje želja i potreba radnika
- *upravljati vlastitim i emocijama radnika* (oni koji rukovode ljudima moraju imati snažnu snagu uma radi pronalaženja zajedničkog rješenja – ono što je dobro za organizaciju i ono što je dobro za radnike)
- *biti lider* (dijeliti zajedničku viziju – poticati ljude da vjeruju u sebe i svoje instinkte, inspirirati, stvoriti pozitivnu radnu zajednicu koja će željeti stvarati pozitivne promjene)
- *poznavati svoje najbolje radnike i znati kako ih nagraditi i zadržati* (nagrada nije za svakoga jednaka, ona mora biti u službi individualne potrebe radnika. Također, važno je definirati različite vrste najboljih radnika – na primjer, najbolji radnik za odnose s gostima, najbolji radnik za odnose s kolegama i sl.).

Ugostiteljstvo je emocionalna djelatnost. Da bi se uspješno upravljalo odnosima s djelatnicima i odnosima s gostima, potrebno je *razumjeti* njihove emocije, *upravljati* emocijama i *zadovoljiti* njihove emocionalne potrebe. *Emocionalna radna snaga* jest pojam koji je prvi koristio Hochschild, opisujući ga kroz nužnost prisutnosti emocija kod osoblja u uslužnom procesu.²¹² Osobe koje su emocionalno spremne uslužiti goste sposobne su i isporučiti uslugu koju će gosti (jednako emocionalne osobe) percipirati kroz višu razinu kvalitete. Može se zaključiti da su *emocionalni radnici front line* radnici koji se svakodnevno susreću s izazovima istodobnog empatiziranja i zadovoljavanja emocionalno zahtjevnih gostiju. Upravljanje odnosima radnika jednako je *upravljanju emocijama djelatnika*. Važno je razumjeti da emocije igraju ključnu ulogu pri donošenju odluka i kod gostiju i kod radnika. Već pri samom odabiru radnika potrebno je usredotočiti se na prirodu posla i potrebu za emocionalno inteligentnim osobama.

Jedan od važnijih termina koji se često javlja u radno intenzivnim djelatnostima jest *emocionalni stres*. On je neizostavni dio ugostiteljstva, a uključuje stres koji je uzrokovan:

- pritiscima menadžera radi postizanja financijskih ciljeva
- pritiscima količine posla
- radom u smjenama
- prekovremenim radnim satima
- pritiscima gostiju (nezadovoljstvo gostiju).

Radnici koji nisu u stanju podnijeti emocionalan stres bit će nezadovoljniji, a takav stres akumuliran tijekom godina radnog staža imat će nesagledive negativne posljedice na zdravlje radnika i na poslovanje organizacije. Njihovo nezadovoljstvo najprije će se odraziti na goste, a zatim, kroz negativni *word of mouth* (WOM), na poslovni rezultat.

212 Hochschild, A. R., *The managed Heart*, University of California Press, Berkeley, 1983.

Greške koje gosti najteže opraštaju jesu one koje naruše njihovo emocionalno stanje. Stoga je za menadžera ljudskih potencijala važno prepoznati sposobnosti suočavanja radnika s navedenim stavkama emocionalnog stresa. Primjerice, neki radnici bolje podnose rad u smjenama dok se neki bolje snalaze s pritiscima gostiju. Da bi osigurali ravnotežu u odnosima, a time i pozitivno organizacijsko ponašanje, menadžeri moraju svakodnevno pronalaziti rješenja za različite potrebe djelatnika. Stoga se kaže da su uspješni oni menadžeri ljudskih potencijala koji uspiju pronaći ravnotežu između potreba organizacije i različitih potreba djelatnika.

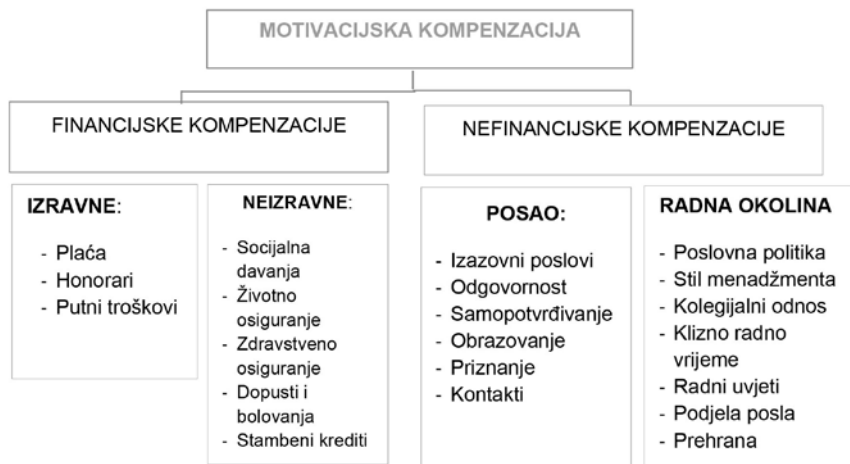
Radi postizanja takve ravnoteže HRM mora osigurati sljedeće:

- marketinški pristup prikupljanju i zadržavanju djelatnika
- kontinuirani trening temeljen na profigramu i psihogramu djelatnika
- pružanje informacija djelatnicima te
- motiviranje djelatnika.

S obzirom na to da postoje različite potrebe djelatnika menadžeri moraju upotrijebiti marketinške principe kako bi zadržali kvalitetne i pridobili nove djelatnike. Kao što to čine s gostima, menadžeri najprije moraju *istražiti* potrebe i razviti razumijevanje za njih. Za proces istraživanja važno je osigurati jednostavno i brzo prikupljanje i spremanje podataka te isporuku informacija, što ukazuje na potrebu za primjerenim tehnološkim rješenjem. Na primjer, nekim djelatnicima više odgovora novčana naknada kao nagrada za dobro obavljeni posao, a neki će više cijeniti slobodno vrijeme. Uspješnost prikupljanja podataka te upotrebljivost informacija ne ovisi samo o tehnologiji, već i o organizacijskoj kulturi (mogućnosti djelatnika da iskažu svoje mišljenje i želi menadžera da to mišljenje uvaži).

Motivacijske tehnike menadžera mogu se usmjeravati na obogaćivanje posla ili na nagrađivanje financijskim ili nefinancijskim kompenzacijama (slika 8.4).

Slika 8.4. Motivacijski čimbenici



Izvor: Prema: Bahtijarević Šiber, F.: Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb, 1986.

Kada je cilj pronaći nove radnike, marketinški stručnjaci mogu upotrijebiti marketinške istraživačke tehnike kako bi segmentirali tržište rada, izabrali najbolje segmente koje odgovaraju kompaniji te razviti marketinški miks kako bi na najbolji mogući način pristupili privlačenju tih segmenata.²¹³ Kao što se goste privlači različitim atributima usluga, tako se i radnike privlači prednostima koje posao nudi u odnosu na druge kompanije. To mogu biti fleksibilno radno vrijeme, radna atmosfera, osiguranje, zapošljavanje za stalno, mogućnost za napredovanjem i sl. S idejom o željenim vještinama radnika pristupa se oglašavanju radnog mjesta. Na taj način potencijalni radnici stvaraju sliku o imidžu organizacije. Radnici biraju poslodavce i odlaze jednako kao što to čine gosti kada biraju hotel.²¹⁴ U interesu je poslodavca privući one radnike koji su se pronašli već u opisu posla kao i zadržati dobre radnike. Marketinški pristup zaslužen je za izdvajanje vrijednosti kompanije i usklađivanje s vrijednostima potencijalnih i stalnih djelatnika. Na taj način organizacija smanjuje obrtaj radne snage, što se održava i na strani troškova.

Ideja o potrebnim vještinama radnika u hotelijerstvu nastaje u trenutku kada organizacija shvati kakvo raspoloženje želi stvoriti kod gosta. Primjerice, ako se radi o hotelu koji je prvenstveno namijenjen obiteljima i djeci, tada osim uređenja ambijenta prilagođenog djeci, hotel mora imati osoblje koje svojim raspoloženjem i izvedbom također pruža osjećaj posebnosti u skladu s tematikom hotela.

Održavanje dugoročnih odnosa s radnicima sa sobom donosi brojne prednosti koje se mogu objasniti kroz:

²¹³ Kotler, P., Bowen, J. i Makens, J. C.: *op. cit.*, str. 274.

²¹⁴ Ibidem, str. 275.

- **razvijanje dubinskog odnosa s gostima** – stalno zaposleni imaju veću motivaciju održavati dobre odnose s gostima. S druge strane, stalni gosti vole vidjeti poznata lica koja su im ostala u lijepom sjećanju, što ih čini dobrodošlima i sigurnima. Između radnika i gostiju tako se stvara prijateljstvo, a time i obostrano zadovoljstvo, što smanjuje mogućnost nesporazuma i nezadovoljstva gostiju.
- **odgovornost prema radu** – stalno zaposleni imaju sposobnost vidjeti svoj doprinos u radu u cjelokupnom procesu usluživanja i šire. Normalno je da radnici koji su tek došli ne mogu vidjeti svoj rad kao djelić nečeg većeg pa su i njihovi potezi manje odgovorni i oprezni. Preuzimanje odgovornosti uči se usvajanjem organizacijske kulture i radnim iskustvom. Stalno zaposleni su svjesniji posljedica loše usluge te su motiviraniji pružiti uslugu u skladu s politikom organizacije.
- **iskrenost u radu** – kao i odgovornost prema radu, iskrenost u razgovoru s gostima, kolegama i menadžerima potiče se organizacijskom kulturom. Radnici s dužim radnim stažom shvaćaju vrijednost iskrenosti i njezinu moć u poticanju dobrih odnosa.
- **želja za napretkom i promjenama na bolje** – s obzirom na sigurnost posla koji imaju, stalno zaposleni motiviraniji su unaprijediti svoj posao na bolje od radnika koji su sezonski zaposleni. Zadovoljstvo stalnih radnika prvi je pokazatelj da će radnici pokazati veću želju za vlastitim napretkom i napretkom u poslu.

Osim tehnološke podrške (softver), ljudi (*inputa*) i nadležnih za provođenje procesa internog marketinga, interni marketing zahtijeva cjelovitu strategiju s jasno definiranim *outputima*. Sve što je u organizaciji novo i uvedeno sa svrhom unapređenja odnosa, a bez podrške strategije i filozofije poslovanja ima kratkoročan, nedjelotvoran učinak na odnose koji se žele unaprijediti. U hrvatskom hotelijerstvu problemi internog marketinga svode se na ograničenja u njegovoj primjeni. Hotelijeri nemaju jasnu svrhu ni ciljeve internog marketinga, potrebno znanje i vještine kao ni ljude koji su sposobni primjenjivati program internog marketinga.²¹⁵

Tijekom sezone, kada hoteli i restorani trpe najveće opterećenje, ali, s druge strane, kada gosti plaćaju najvišu cijenu, radnici pod pritiskom teško održavaju jednaku kvalitetu usluge tijekom radnog vremena. Valja naglasiti da tada dolazi do dokazivanja razlike u kvaliteti usluge. Oni koji ulože u kadar takvu razliku u kvaliteti ne bi trebali osjetiti za razliku od onih koji su u sezonu ušli nepripremljeni s novim sezoncima.

Mnogi su hoteli vođeni interesom smanjenja broja stalno zaposlenih radnika i većem broju pokretne, privremene radne snage pa je normalno da sada imaju problematičan, nemotiviran kadar i s vremenom će se sve više suočavati s tim problemom.

²¹⁵ Galičić, V., Laškarin, M.: Internal Marketing in the Hotel Industry, *Tourism and Hospitality Industry, 2014.*, Congress proceedings, str. 311.

9. PRIMJENA TEHNOLOGIJE U UGOSTITELJSTVU SADA I U BUDUĆNOSTI

“Tehnologija je odlična stvar, dok ne prevlada
nad zdravim razumom.”

Autorica

Biti inovativan u društvu u kojemu tehnologija mijenja obrasce ljudskog ponašanja znači moći pratiti tempo promjena za boljim, kvalitetnijim i novijim te biti ispred onoga što gosti očekuju i predviđaju. Promatranjem povijesnog razvoja hotelijerstva i prvih hotela koji su svojim inovativnim idejama nudili gostu vrijednost više, pružajući im time tehnologiju koja je bila jednako dobra ili bolja od one koji su mogli imati doma ili na poslu, može se zaključiti da je došlo do značajnih promjena. Naime, takva se situacija promijenila prije desetak godina i danas ugostitelji kasne otprilike pet godina za novinama iz svijetu tehnologije.²¹⁶ Štoviše, postoji velika vjerojatnost da će gost u hotel ili restoran doći s naprednijom tehnologijom (mobitelima, tabletima i sl.) u odnosu na tehnologiju koja će ga dočekati u ugostiteljskim objektima.

Studije provedene prema naptucima OECD-a (Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj) kategorizirale su inovacije u četiri kategorije:²¹⁷

- uslužne ili proizvodne inovacije
- procesne inovacije
- menadžment inovacije
- marketinške inovacije.

Uslužne inovacije – predstavljaju nove ideje usluga koje unapređuju osjećaj gosta u ugostiteljskom objektu. Primjer su dodatne usluge za koje se u praksi dokazalo da nedostaju u uslužnom procesu, a za gosta znače uštedu u vremenu, dodatni doživljaj i sl. Primjerice, hotel X svojim je poslovnim gostima omogućio brzi *check out*.

Procesne inovacije – procesne inovacije odnose se na inovacije u *back officeu*-u čija je osnovna namjera unapređenje efikasnosti i produktivnosti. Primjer su novi energetske izvori, povećana automatizacija, nove efikasne metode usluživanja,²¹⁸ napredni GRM programi.

216 Riley C.: Online, *The China Way, Hotels International*, 2017. str. 16.

217 Hall, C. M.: Innovation and tourism policy in Australia and New Zealand: Never the twain shall meet? *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure & Events*, 1, 2009., str. 2–18.

218 Camisón, C., Monfort-Mir, V. M.: Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic capabilities perspectives, *Tourism Management*, Vol 33, 2012., str. 789.

Menadžment inovacije – odnose se na primjenu unaprijeđenih metoda rada u menadžerskim strukturama. Ove vrste inovacija usmjerene su na organiziranje unutarnje komunikacije, upravljanje radnicima i delegiranje odgovornosti radnicima, razvoj karijere, nagrađivanje radnika i sl.

Marketing inovacije – nove marketing metode koje unapređuju promotivne aktivnosti, određivanje cijena usluga, dizajn i sl. Inovacije u marketingu mogu biti povezane i s primjenom nove vrste marketinga na tržištu.

Izvori novih ideja, koji unapređuju rad u ugostiteljstvu, jesu *radnici, dobavljači, gosti te konkurencija*. Svaki od navedenih izvora međusobno surađuje s radnicima, što ih čini najvrjednijim izvorom inovativnih ideja. Današnja procesna orijentacija osoblja nalaže međudjelnu komunikaciju i koordinaciju, što implicira dostupnost informacija i poznavanje nedostataka procesa. Radi unapređenja inovativnosti organizacije radnicima se mora osigurati prilika za ukazivanje na određeni nedostatak te nagrada za inovativnost.

9.1. Tehnološki zahtjevi današnjeg tržišta

Istraživanjima o primjeni ICT-a u turizmu i ugostiteljstvu dokazalo se da očekivanja gostiju vezana za informacijsko-komunikacijsku tehnologiju mogu biti dvojaka.²¹⁹ Dok jedni imaju očekivanja vezana za ostvarivanje *osjećaja užitka i zabave*, drugima su očekivanja usmjerena na *efikasnost i uspješnost* boravka (primjerice, na smanjenje troškova i vremena tijekom planiranja putovanja).

Mnogi ugostitelji, posebice hotelijeri, u nedoumici su trebaju li investirati u tehnologiju i ponuditi je gostu kao mogućnost komuniciranja s hotelskim osobljem te upravljanja uređajima ili trebaju investirati u infrastrukturu koja omogućuje da gosti neometano upotrebljavaju sve svoje uređaje koje donesu u hotel? Infrastruktura koja će gostu omogućiti nesmetanu upotrebu vlastitih uređaja na listi je prioriteta gosta, posebice za generacije Y i Z. Da je tome tako potvrđuju istraživanja²²⁰ koja ukazuju na to da je, neovisno o svrsi putovanja, za 67 % gostiju pri odabiru hotela najvažnija dostupnost bežičnog interneta, dok čak njih 47 % neće odabrati hotel koji nema besplatnu Wi-Fi mrežu.²²¹

Kada je riječ o upravljanju odnosima s gostima, valja istaknuti sporednu ulogu tehnologije. Ugostitelji trebaju biti svjesni ograničenja tehnologije, s obzirom na to da tehnološka razvijenost hotela ne utječe na osjećaje privrženosti i posebnosti gosta. Tehnologija je bila i ostatak će samo alat

219 Wang, Y., Fesenmaier, D. R.: Towards understanding members' general participation in and active contribution to an online travel community, *Tourism Management*, 2004., 25(6), 709.

220 Statista.com, cnbc.com, hospitality.org

221 Restaurant & Hotel, Stručni magazin za ugostiteljstvo i turizam, 2017., br. 90., str. 27.

kojim se olakšavaju glavni procesi usluživanja i ne treba je miješati s upravljanjem odnosima do onog trenutka kada će se to moći omogućiti umjetnom inteligencijom.

Neovisno o tome radi li se o *budget* hotelima, *mid service* hotelima ili hotelima prve klase, gosti se žele osjećati posebno. Gosti danas ne žele sudjelovati u masovnom usluživanju. Osjećaj posebnosti za gosta gradi se fizičkim kontaktom omogućujući gostu „trenutke istine“ kada on to želi. Budućnost odnosa s gostom u hotelu i izvan hotela neće prepoznavati klasične trenutke istine kao što su *check in*, *check out*, buđenje gosta i sl. Trenutci istine prelazit će okvire definiranih mjesta susreta te će biti tamo gdje gost želi (prema principima *permission* marketinga).

Sve brojnija generacija Y ima drugačije tehnološke potrebe od starijih generacija X ili *babyboomera*. Iako se za *babyboomere* i dalje smatra da su najutjecajnija i najbogatija skupina, ugostitelji ne smiju izostaviti i mlađu generaciju koja je sada ušla u svijet rada i očekuje drugačiji, nekonvencionalan pristup. Mnogi iz generacije Y očekuju osobniji pristup multifunkcionalnim kanalima. Primjerice, gost koji je *online* rezervirao sobu u isto vrijeme i na istome mjestu želi rezervirati *wellness* uslugu, a odmah i primiti obavijest e-poštom s potvrdom rezervacije i detaljnim, personaliziranim uputama te dodatnim uslugama. On neće htjeti primiti informacije o dodatnim uslugama kada hotel to želi (pri *check inu*) jer tada neće imati vremena, ali će htjeti dobiti te informacije prije dolaska pa će ih pročitati na mobitelu dok dođe do hotela. Realno promatrajući, banke i trgovine imaju mnogo bolje predispozicije za pretvaranje temeljnih procesa pružanja usluga u automatizirane procese bez osoblja u odnosu na hotele. Njihovi odnosi s klijentima nisu toliko zahtjevni i mogu se rješavati po principu „*if-then*“. Trgovačke djelatnosti odavno su uvele *Loyalty* programe koji nagrađuju učestalost kupnje. Umjesto da kopiraju takve programe, hotelijeri trebaju imati nadogradnju *Loyalty* programa koji imaju temelje na klasičnim programima, ali zbog prirode djelatnosti trebaju biti prilagođeni potrebama gostiju.

Ne postoji „tehnološko ograničenje“ za printanje barkoda koji se šalje gostu na mobilnu aplikaciju te će gostu poslužiti kao ključ sobe. Međutim, pitanje je želi li gost uslugu bez osoblja taj put i svaki sljedeći put kada dođe u hotel? Je li dobro da hotelijerstvo ide u smjeru smanjivanja osobnih susreta ili gostu u svijetu svakodnevnih *online* razgovora treba omogućiti upravo suprotno? Ako je odnos s gostom upravo ono što razlikuje ugostiteljstvo od ostalih uslužnih djelatnosti, onda je dobro taj odnos s gostom unaprijediti osobnim susretima koristeći se tehnologijom kao podrškom za dobivanje ažurnih informacija.

Diferencijacija od drugih sličnih hotela imat će ključnu ulogu u zadržavanju gostiju u hotelu. Drugačiji pristup gostu znači shvatiti posebnost vlastitih usluga i tu posebnost doživjeti kroz svakog radnika svakodnevno, u svakom razgovoru s njima, a oni u razgovoru s gostima. Mjesta susreta s gostom bit će detaljno definirana i umrežena s ostalim mjestima susreta,

a naglasak će se stavljati na mjesta susreta „kada gost to želi i gdje želi“. Hotelijere u budućnosti očekuju sve kompleksniji zahtjevi gostiju, a da bi održali korak s ostalim naprednim tehnološkim sustavima na svjetskoj razini, u svoje će planove morati uvrstiti slijedeće izazove:

- **Sve kompleksniji sustavi distribucijskih kanala** – sve brojnije rezervacije putem *online* turističkih agencija u odnosu na izravnu prodaju, hoteli su primorani na zajedničku suradnju te prihvaćaju njihove uvjete radi postizanja *online* vidljivosti (provizije, niže cijene na vlastitim *web*-stranicama i dr.). Kompleksnost sustava onemogućuje dovoljnu pripremu hotelijera na dolazak gosta, što znači manjkavost kvalitetnih informacija potrebnih za stvaranje individualne usluge.
- **Potrebe gostiju za multifunkcionalnim mjestima susreta (*touchpoints*)** – Gosti generacije Y i Z očekivat će jednostavnost i mogućnost informiranja na mjestima na kojima osoblje možda neće biti prisutno. S druge strane, hotelijerima se omogućuje prikupljanje podataka o gostima te nužnost integriranja tih podataka u profile gostiju.
- **Sve istaknutija potreba za *online* prisutnošću (na društvenim mrežama)** – Generacija Y pokazuje potrebu za *online* istraživanjem prije dolaska. Na listi prioriteta su im društvene mreže, stranice za ocjene gostiju i sl. Hotelijeri tako moraju razmišljati o radnom mjestu „*Community menadžera*“ koji će biti dio odjela za marketing. *Community* menadžer obavlja poslove kreiranja i održavanja *online* zajednice ugostiteljskog objekta, sudjeluje u kreiranju komunikacijskih strategija za društvene mreže, kreira i provodi kalendare s aktivnostima na društvenim mrežama, odgovara na komentare postavljene na društvenim mrežama i sl.²²² Društvene mreže više ne predstavljaju samo mogućnost oglašavanja, već uključuju i aktivnosti odnosa s javnošću, *online* prodaje te publiciteta. To bi značilo da se na jednome mjestu (vidljivo drugim gostima) rješavaju problemi, odgovara se na pitanja, promoviraju se aktivnosti hotela, direktno se prodaju usluge i sl.
- **Intuitivni sustavi s integriranim podacima** – način spremanja i upotrebljavanja podataka o gostima utjecat će na moć upravljanja odnosima s gostima. Dostupnost prave informacije u pravo vrijeme na mjestima susreta s gostima imat će jak utjecaj na ponovni dolazak, ali i na veću prodaju u hotelu. Problem povezivanja i integriranja podataka zbog previše različitih sustava bit će i dalje jedan od najvećih problema upravljanja podacima. Centralni repozitorij u CRM sustavu kojim će se upravljati svako mjesto susreta s gostom od trenutka traženja hotela do boravka gosta u hotelu naziva se **oblak**, a ujedno predstavlja jedno od najpotpunijih rješenja ovakva problema.²²³

Među ključnim zahtjevima današnjeg tržišta jest i zahtjev nastao zajedno s razvojem B2C tržišta – *sigurnost podataka*. Osobni podatci čine osnovu

222 Prema: [www. Moj posao.net](http://www.Mojposao.net) (17. 10. 2017.)

223 David Kong, President and CEO Best Western Hotels & Resort

za pružanje personalizirane usluge te gosti u pravilu odobravaju prikupljanje svojih osobnih podataka. Po uvođenju Uredbe o zaštiti osobnih podataka prava gostiju obuhvaćat će mnogo širi i jasniji kontekst nego li je to bilo dosad.

Iako je upravljanje osobnim podacima na razini Hrvatske već regulirano Zakonom o zaštiti osobnih podataka (NN 103/2003), od 25.05.2018. godine na snagu je stupila Uredba o zaštiti osobnih podataka (GDPR - *General Data Protection Regulation*) koja jasno propisuje standardne propise za sve države članice EU-a, neovisno jesu li tu Uredbu donijeli na razini države, što je čini nadnacionalnom. Upravo je to jedan od razloga zašto su mnogi promijenili svijest o važnosti takve Uredbe i prihvatili je kao ozbiljnu promjenu, pri čemu će svoje dosadašnje upravljanje podacima u potpunosti morati uskladiti sa svim propisanim obvezama.

Osnovni je cilj Uredbe *omogućiti korisnicima kontrolu nad osobnim podacima*. Ovakav pristup upotrebi osobnih podataka temelji se na principima „**marketinga dozvole**“, tzv. etičkoga pristupa upravljanja podacima, prema kojem gost ima potpunu kontrolu nad svojim podacima.

Prema Uredbi svaki gost ima prava na:

- informaciju o svim podacima u vezi s obradom (u sažetom, transparentnom, razumljivom i lako dostupnom obliku),
- informaciju i pristup osobnim podacima (odgovor na zahtjev za informacijama mora biti u pisanom obliku u roku od 30 dana. Rok se iznimno može produžiti za 2 mjeseca o čemu gost mora biti informiran),
- pristup,
- ispravak,
- brisanje- zaborav,
- ograničenje obrade,
- prenosivost podataka, te
- prigovor na obradu.

Među kategorijama osobnih podataka koja su obuhvaćena ovom Uredbom, a koja su značajno prisutna u ugostiteljsko turističkoj djelatnosti su:

- osnovni podaci (ime, prezime, broj osobne iskaznice, lokacijski podaci),
- vjerska i filozofska uvjerenja,
- seksualna orijentacija i spol,
- osobne poruke e-pošte,
- IP adrese,
- kolačići.

Uvažavajući činjenicu da sva ugostiteljsko turistička poduzeća redovno prikupljaju i obrađuju barem jednu od navedenih kategorija podataka, može se zaključiti da su svi oni obvezni obrađivati svoje podatke utvrđeno GDPR-om. Pri usklađivanju s GDPR-om ugostiteljsko turistička poduzeća moraju poznavati razliku između osobnog podataka i posebno

osjetljivoga osobnog podatka. *Osjetljiv podatak* je svaki podatak koji se odnosi na pojedinca (fizičku osobu) čijim se saznanjem izravno ili neizravno može utvrditi identitet osobe. *Posebno osjetljivi podaci* su svi oni koji zahtijevaju posebnu zaštitu, a odnose se na rasno ili etičko podrijetlo, politička mišljenja, vjerska ili filozofska uvjerenja ili članstvo u sindikatu, genetske i biometrijske podatke, podaci koji se odnose na zdravlje, spolni život ili seksualnu orijentaciju pojedinca. Njihova obrada je moguća samo ako je dana privola ispitanika, ako je nužna za zaštitu životnih interesa ispitanika, ako su ti podaci nužni za izvršavanje obveza s kojim je ispitanik upoznat i sl.

U cilju potpunijeg shvaćanja postupka obrađivanja podataka, Uredba jasno definira taj pojam. **Obrada podatka** predstavlja postupak ili skup postupaka koji se obavljaju na osobnim podacima ili na skupovima osobnih podataka, bilo automatiziranim bilo neautomatiziranim sredstvima kao što su prikupljanje, bilježenje, organizacija, strukturiranje, pohrana, prilagodba ili izmjena, pronalaženje, obavljanje uvida, uporaba, otkrivanje prijenosom, širenjem ili stavljanjem na raspolaganje na drugi način, usklađivanje ili kombiniranje, ograničavanje, brisanje ili uništavanje.²²⁴

Načela koja su propisana Uredbom predstavljaju i glavne obveze neke organizacije:

1. zakonitost, poštenost i transparentnost,
2. ograničavanje svrhe
3. smanjenje količine podataka,
4. točnost,
5. ograničenje pohrane,
6. cjelovitost i povjerljivost.

Najvažnije načelo za provođenje radnji obrade podataka je načelo zakonitosti obrade (čl. 6 Uredbe). Svaka obrada će biti zakonita ako je ispunjeno najmanje jedno od sljedećih uvjeta:

1. dana **privola ispitanika** (primjer, slanje newslettera),
2. nužna za **izvršenje ugovora u kojoj je ispitanik stranka** (Primjer, ako gost želi rezervirati sobu, hotel može zatražiti podatke bez privole gosta ali samo one koje su nužne za ostvarenje svrhe radi koje se gost javio. Npr. hotel može tražiti OIB broj ako je potrebna uplata).
3. nužna **radi ispunjenja pravnih obveza voditelja obrade** (hotela ili drugih turističkih organizacija koji određuju svrhu i sredstva obrade)
4. nužna **radi zaštite ključnih interesa ispitanika ili druge fizičke osobe,**
5. nužna za **izvršavanje zadaća od javnog interesa ili službenih ovlasti voditelja,**
6. nužna za **legitimni interes voditelja ili treće strane** (primjer, uvođenje video nadzora u svrhu zaštite osoba i imovine).

224 GDPR uredba (čl. 4. t. 2.)

Ugostiteljski objekti, koji raspolažu s većim brojem osobnih podataka, koji se redovno skupljaju i obrađuju, a pristup je dozvoljen većem broju ljudi u organizaciji, trebaju imenovati i *službenika za zaštitu osobnih podataka*. Njegovi zadaci su:

- informiranje i savjetovanje voditelja obrade (primjer, hotel) ili izvršitelja obrade primjer (IT poduzeće koje upravlja podacima),
- praćenje poštivanja GDPR-a,
- pružanje savjeta,
- suradnja s nadzornim tijelom,
- djelovanje kao kontaktna točka za nadzorno tijelo o pitanjima u pogledu obrade.

S obzirom da hotelijeri svakodnevno skupljaju podatke o gostima od različitih izvora njihova dužnost kao voditelja obrade jest utvrditi izvore prikupljanja, nakon čega slijedi organizacija upravljanja podacima – imenovanje osoba u organizaciji (službenik za obradu podataka) koji će nadgledati proces obrade i sukladno tome izvještavati voditelja obrade. U cilju ispunjavanja načela o povjerljivosti prijedlog je da sve osobe koje su u direktnom kontaktu s podacima potpišu izjavu o povjerljivosti i postupanju u slučaju povrede osobnih podataka.

S obzirom da izravni marketing u pravilu ne ispunjava niti jedan od 2. do 6. uvjeta *zakonitosti obrade*, hotelijeri su primorani tražiti *privolu gosta*. Stoga je najčešće prvi korak obnavljanje liste s newslettera, gdje se gostima daje mogućnost davanja privole za nastavak suradnje (oni koji nisu dali privolu trebaju se obrisati).

Da bi **privola** bila valjana mora sadržavati najmanje sljedeće (slika 9.1.):

1. podatke o voditelju obrade,
2. svrhu obrade,
3. vrstu osobnih podataka koji se prikupljaju i obrađuju,
4. informacije o mogućnosti izrade profila ili automatiziranog donošenja odluka,
5. objašnjenje ispitaničevih prava, uključujući i pravo na uskratu privole.

Hotelijeri su smješteni u sam vrh prema riziku od povreda i gubitka osobnih podataka s obzirom na prisutnost visokog obrtaja gostiju i radnika, užurbani rad, sezonsku radnu snagu, obradu značajne količine osobnih podataka i dr.

Prilikom prijave gosta u mrežni sustav e-Visitor, hotelijeri ne moraju tražiti dodatnu privolu gosta jer je e-Visitor u potpunosti u skladu s GDPR-om (za prikupljanje i obradu podataka postoji zakonska osnova). Ako hotelijeri imaju potrebu za dodatnim informacijama od gosta a nisu definirani unutar e-Visitor sustava, potrebna je privola gosta. Hotelijer u tom slučaju može prilikom dolaska gostu uputiti tiskanicu tzv. zahtjev za privolu (slika 9.1.).

Slika 9.1. Primjer privole za obradu osobnih podataka

OBRADA OSOBNIH PODATAKA

Svojom potpisom dajem suglasnost i privolu da Hotel XY, OIB(xxxxxxx) prikuplja, obrađuje, koristi i analizira moje osobne podatke u svrhu: (1) podaci o voditelju

1. učinkovitijeg upravljanja mojim osobnim informacijama,
2. kreiranja novih i prilagodbe postojećih usluga, (2) svrha obrade
3. informiranja o proizvodima i uslugama, pogodnostima, nagradnim igrama, novostima i promjenama.

Prikupljanje, obrada, analiza i korištenje podataka odnosi se na:

1. podatke koje sam dao/dala hotelu prilikom ugovaranja usluge, i (3) koji se podaci obrađuju
2. podatke koje sam dao/dala hotelu u osobnoj, telefonskoj, poštanskoj, elektroničkoj i drugoj vrsti komunikacije.

Obrada podataka može uključivati izradu profila na temelju analize mojih osobnih interesa, ponašanja i lokacije te može biti automatizirana. (4) informacije o mogućnosti izrade profila

Pravo na prigovor: Svaki prigovor na obradu navedenih osobnih podataka može se bez ikakvih dodatnih troškova podnijeti na sljedeću e-mail adresu: infohotelXY@gmail.com

Ova suglasnost vrijedi do vašeg opoziva. (5) ispitaničova prava

(5) mogućnost uskrate privole Suglasan sam.

_____ (potpis)

Ako gost primjerice primijeti da on osobno nije dao svoje podatke on može od hotela tražiti sljedeće informacije:²²⁵

- identitet i kontakte podatke voditelja obrade
- kontakt podatke o službeniku za zaštitu osobnih podataka,
- svrhu obrade kojoj su namijenjeni osobni podaci kao i pravnu osnovu za obradu,
- kategorije osobnih podataka o kojima je riječ,
- primatelje ili kategorije primatelja osobnih podataka
- namjeru voditelja obrade da osobne podatke prenese primatelju u trećoj zemlji ili međunarodnoj organizaciji.

Među obvezama koje su propisane Uredbom uvrštena je i [evidencija o aktivnosti voditelja i izvršitelja](#). Među onima koji je nisu dužni voditi su organizacije koje imaju manje od 250 zaposlenih. Međutim, ako će obrada podataka vjerojatno prouzročiti visok rizik za prava i slobode ispitanika, ako je redovna obrada, ako uključuje osjetljive podatke, te ako je riječ o osobnim podacima u vezi s kaznenim osudama i kažnjivim djelima tada je moraju imati i organizacije koje imaju manje od 250 zaposlenih. Savjet je da se ona vodi neovisno o broju zaposlenih u organizaciji, s obzirom da se njezinim ispunjavanjem osigurava sustavan pregled upravljanja podacima (prilog 1). Podaci se u evidenciju ne moraju kontinuirano unositi, jer sadrži opće informacije a na zahtjev nadzornog tijela uvijek mora biti dostupna.

²²⁵ GDPR (čl. 14, t.1)

Ne vjerujem da će gosti u budućnosti htjeti upotrebljavati internet ili barkodove za *check in*. Pretpostavljam da će postojati dio gostiju koji će biti zainteresiran za takve ideje, ali ne u tolikoj mjeri da će to postati standard. Gosti cijene odnos „jedan na jedan“ jer na jednostavan način mogu saznati sve što ih interesira. Tehnologija će nastaviti svoj razvoj u *back officeu*, a naglasak će biti na razumijevanju pozadine gosta (preferencije, ponašanje), pomažući tako hotelijerima da se što više približe pravoj vrijednosti za gosta.

Henry H. Harteveltdt, Vice President & Principal Analyst, Forrester Research

9.2. Informacijsko-komunikacijska tehnologija u hotelijerstvu

Budućnost hotelijerstva predviđena je na temelju brojnih projekcija koje uključuju ekološku održivost poslovanja te primjenu suvremene informacijske tehnologije. Napredna tehnologija za velike sustave značit će mogućnost pružanja precizne individualne usluge te mogućnost zadovoljavanja sve zahtjevnijih mlađih generacija. Prema projekcijama Amadeusa, od važnijih promjena koje su se dogodile u hotelijerstvu u području tehnologije i koje će se tek dogoditi valja izdvojiti: *integraciju, operacijsku efikasnost te intuitivnost tehnologije*. U tom će se smjeru i nastaviti razvijati te se može izdvojiti nekoliko važnih područja koja će u hotelijerstvu ostati najvažnija tema, a direktno se tiču odnosa s gostom:

1. Multisenzorska stimulacijska okolina

Na raspoloženje gosta u hotelu oduvijek su utjecali podražaji stvoreni prisutnošću drugih gostiju, atmosferom i ambijentom hotela. Glavni senzorni kanali koji omogućuju doživljaj za gosta su vid, sluh, miris i dodir. Istraživanja su pokazala da vizualna atmosfera i ambijent, zvukovi (pozadinska muzika i buka) utječu na namjeru kupovanja, raspoloženje, percepciju usluge i na odluke gostiju.²²⁶ Inovativne moderne tehnologije unaprijedile su osjećaje gosta, usmjeravajući se istodobno na sve senzorne kanale. Ključna je riječ *simultano*, čime se naglašava potreba upravljanja osjećajem gosta u realnom vremenu kroz sve senzorne kanale. Izuzimanjem jednog od kanala potencijalno se narušava osjećaj gosta u hotelu. Primjerice, ako je ambijent hotela ugodan, a muzika neprilagođena gostima, doživljaj za gosta neće biti jednak njegovu očekivanju. Multisenzorsko upravljanje uvelike su olakšale moderne tehnologije koje hotelijeri danas imaju na raspolaganju.

Iako hotelijeri sve više ulažu u tehnologije koje omogućuju vizualne doživljaje za goste kao što su *Google Glass*, hologrami te virtualna stvarnost,

²²⁶ Räsänen, A.: The Influence of Music to Consumer Emotions, Shopping Intentions and Behavior in HandM Retail Store, Master Thesis, Aalto University, Helsinki, Finland, 2012. (2004).

rasvjeta prilagođena različitim potrebama gostiju i dalje će ostati jedan od temeljnih načina stvaranja ugodnosti za gosta. Uz rasvjetu, glazba čini sljedeći element stvaranja ugodnosti. Takva glazba treba biti upravljana te prilagođena različitim aktivnostima gostiju. Ugodnost mirisa predstavlja čimbenik zadovoljstva koji gosti često ne primjećuju. No ako dođe do neugodnih mirisa ili mirisa koji nisu primjereni za određeno područje u hotelu, onda je miris kao čimbenik nezadovoljstva vrlo izražajan element. Ugodnost opipa ili dodira ostvaruje se kvalitetnim izborom materijala i opreme s kojim gost ima doticaj za vrijeme boravka u hotelu.

U budućnosti će tehnologija objedinjavati sve navedene senzorske kanale čineći tako polimorfni ambijent koji će se moći prilagođavati potrebama gostiju. Hotelijeri sutrašnjice, koji su u mogućnosti ponuditi individualnost, autentičnost, uvjerljive priče, multisenzorsku percepciju te kvalitetnu interakciju s gostom, također će moći stvoriti nezaboravno jedinstveno iskustvo budućim gostima.²²⁷

2. Napredni GRM i loyalty programi

Podatkovni znanstvenici danas su hotelijerima ono što su prije dvadeset godina bili *revenue* menadžeri. U *Airbnbu*, s popisom od tri milijuna soba (više nego bilo koja hotelska kompanija) za koji se procjenjuje da će do 2020. godine ostvariti zaradu od 8,5 milijardi dolara²²⁸, podatkovni znanstvenici čine grupu od 100 ljudi čiji je osnovni zadatak shvatiti kako projektirati i prilagoditi podatke na način da se jednostavno razumiju potrebe gostiju kako bi se bolje personalizirale usluge i kako bi se oni mogli međusobno povezati.²²⁹

Uspješnost GRM i *loyalty* programa više neće ovisiti o kvaliteti tehnološke okoline, nego i o mogućnosti da se zadovolji psihološka razina doživljavanja usluge. Termin psihološka okolina predstavlja doživljene subjektivne reakcije i osjećaje pojedinca u trenutku konzumiranja usluge i kao takav predstavlja jedan od standarda uspješnosti pri evaluiranju usluge.²³⁰

Programi učestalosti u trgovinama, za razliku od *loyalty* programa u hotelijerstvu, imaju drugačiju prirodu problema u kontekstu prikupljanja podataka. Naime, kupci, za razliku od gostiju, češće posjećuju trgovine i češće se susreću s njihovim proizvodima i uslugama pa i analiza podataka više predstavlja obradu njihove potrošnje (broj dolazaka, učestalost, veličina potrošnje). S druge strane, hotelijeri nisu toliko često u kontaktu s gostom i nemaju prilike prikupljati toliko transakcijskih podataka o potrošnji koliko o njihovoj osobnosti. Stoga se preporučuje *loyalty* program što više

227 Touminen, P. P, Ascencao M.: *The Hotel of Tomorrow: A Service Design Approach*, Journal of Vacation Marketing, 2016., str. 3.

228 Fortune.com (9. 10. 2017.)

229 Hotelsmag.com: Conley, C. (Airbnb), svibanj 2017., str. 21.

230 Martin-Ruiz, D., Barroso- Castro, C., Rosa-Diaz, I.: Creating customer value through service experiences: an empirical study in the hotel industry, *Tourism and Hospitality Management*, Vol 18, br. 1, 2012. str. 52.

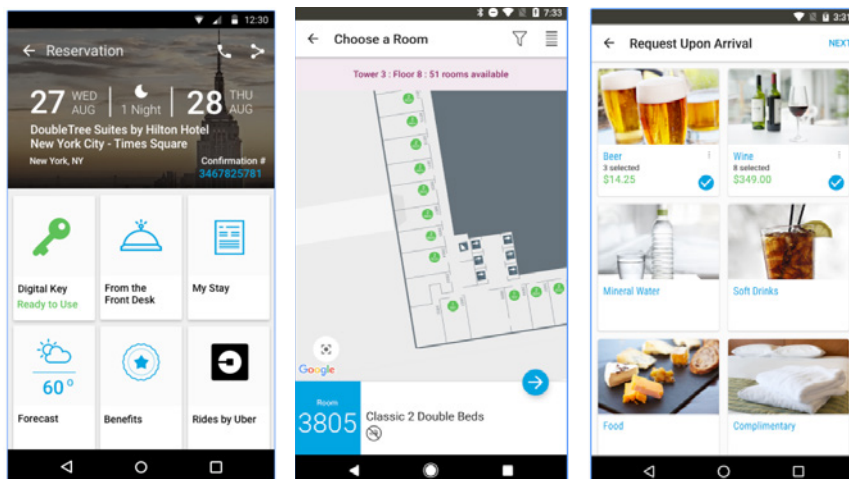
uključiti u gotovo sve aktivnosti gosta, počevši od njegova profila putem mobilne aplikacije.

Kod velikih hotelskih sustava održivost personalizacije usluga ovisi o mogućnosti povezivanja sustava PMS (*Property Management System*), sustava CRS (*Computer Reservation System*) i digitalnih platformi u oblaku. To znači jedinstvenu bazu podataka koja ima mogućnost isporučiti znanje o gostu kroz svaki susret s gostom. Hotelska grupacija Wyndham Worldwide prebacila je 2016. godine sve svoje digitalne platforme u oblak, što im omogućuje da u mikromomentu gostu ponude personalizirane usluge, nagrade, preporuke neovisno o tome nalazi li se gost u objektu ili izvan objekta.²³¹

Trend pojednostavnjivanja prate i *loyalty* programi. Novi *loyalty* programi usmjereni su na *doživljaje i individualne potrebe i želje gostiju*. Novi program grupacije Hyatt nudi pojednostavnjenu strukturu prikupljanja bodova, uz mogućnost zamjene bodova za posebne doživljaje, kao što je trodnevni prilagođeni itinerar u Japanu.

Mobilne aplikacije postaju novi oblici GRM alata (*loyalty* programi) koji omogućuju gostu da na jednome mjestu rezervira uslugu, ima posebne zahtjeve prije dolaska (upute o lokaciji), otključa sobu, skuplja bodove i sl. (slika 9.2.). U hotelskoj grupaciji Marriott 75 % svih gostiju koristi se *web*-stranicom ili aplikacijom (*loyalty* program), što za njih predstavlja najznačajniji kanal za razvijanje odnosa s gostima.²³²

Slika 9.2. Primjer *loyalty* programa na mobilnoj aplikaciji (*Hilton Honors*)



Na temelju analizirane literature i prakse *loyalty* programa u hotelijerstvu

231 Weinstein, J.: *Personalization The New Holy Grail*, Hotelsmag, ožujak 2017., str. 22.

232 Ibidem, str. 28

se mogu očekivati promjene koje su usko povezane s:

- načinom na koji gosti upotrebljavaju *loyalty* programe (mobilne aplikacije)
- društvenom odgovornošću hotela
- osobljem i dodatnom vrijednosti za gosta
- analiziranjem gostiju te
- evaluacijom kvalitete provedbe *loyalty* programa.

Najnaprednija i najambicioznija tehnologija u budućnosti turizma radit će gotovo sličan posao koji danas obavljaju tradicionalni putnički agenti. Izbor usluge temeljit će se na preferencijama gostiju, a GRM sustavi u budućnosti će moći upravljati kompleksnim podatcima (*inputima*) koje danas nijedan sustav ne može još niti zamisliti.²³³

3. User friendly tehnologija

Svaka tehnologija mora biti *user friendly*, poštujući pritom pravilo o šest sekundi.²³⁴ To bi značilo da gost koji se u sobi susretne s novom tehnologijom tu tehnologiju mora shvatiti u šest sekundi ili je neće htjeti upotrebljavati. Nakon što istekne šest sekundi, prosječan gost više neće imati volje upotrebljavati tu novost, što će potencijalno utjecati na njegovo nezadovoljstvo. Navike gostiju stečene su svakodnevnim upotrebom mobitela i interneta koji su sve intuitivniji, brži, jednostavniji i pametniji. Stoga su i zahtjevi gostiju „napredniji“ i ključni za uvrštavanje u buduće planove vezane za tehnološke inovacije.

Googleov dopredsjednik za putovanja Oliver Heckmann ističe da su se gosti podsvjesno vratili potrebi razgovora pri planiranju njihovih putovanja.²³⁵ Razvojem interneta taj se razgovor izgubio, no potreba za njime i dalje je prisutna. Ta potreba bit će zadovoljena pojavom virtualnih asistenata. Heckmann predviđa da će kroz tri do pet godina virtualni asistenti biti impresivni hitovi pri planiranju putovanja turista. Uz njihovu pomoć, turisti će moći razgovarati o svojim potrebama i željama, a oni će im predlagati hotele, destinacije i sl.

4. Funkcije soba

Nakon što je umjetna inteligencija prvi put upotrijebljena kao osobni asistent (*Apple – Siri, Amazon – Alexa, Microsoft – Cortana, Google – Google Assistant* i sl.), bilo je pitanje vremena kada će hoteli prihvatiti i usvojiti takvu priliku te obogatiti iskustvo gostiju uz *online* osobne asistente. Povezivanjem *Property Management Sustava* i aplikacija osobnih asistenata moguće je kontrolirati temperaturu sobe, svjetlost, paliti i gasiti televizor, radio i dr. Tu je inovaciju među prvima iskoristila grupacija Wynn Las Vegas u svim svojim hotelima (4.748 hotela), povezavši Alexu

233 Prema: Amadeus: Travel Report: Future Traveller Tribes 2030., str. 13.

234 Hotelmag.com, listopad 2017., str. 12.

235 Hotelmag.com, svibanj 2017., str. 17.

(Amazon) sa svim komandama sobe.²³⁶ Hotel Gospoja u Vrbniku među prvim je hrvatskim hotelima koji su uveli cjelokupno tehnološko rješenje povezivanjem PMS-a, mobilne hotelske aplikacije i hotelskog TV prijamnika. Cilj takva rješenja jest unaprijediti doživljaj gosta interaktivnim i fleksibilnim uslugama. Hotel može pratiti potrošnju gostiju, omogućiti brzu i automatiziranu prijavu i odjavu gosta, automatizirati sustav vođenja internih i vanjskih rezervacija, pratiti potrošnju materijala, imati uvid u stanje domaćinstva i izvještaje u poslovanju.²³⁷

Dizajneri unutarnjih prostorija hotela postat će stilisti virtualne realnosti (*virtual reality stylists*). Gosti će tako moći izabrati među različitim modelima soba (od boja, načina razmještaja, stila uređenja i dr.). Ako gost sam ne odredi željenu sobu, na temelju njegovih preferencija iz prijašnjih posjeta hotelijeri će unaprijed (za gosta) prilagoditi sobu.

Dodali smo novu ulogu u timu i zove se „*Chief Experience Officer*“. Zapošljavamo podatkovne znanstvenike, pokušavamo integrirati CRM sustav povezivanjem podataka na svim razinama. Na kraju dana uvijek imamo ogromnu količinu podataka, ti podatci ne mogu se samo prikupljati i odmah upotrijebiti. Upravljanje podacima ključan je korak koji dolazi između. Usto, važno je razumjeti da stvaranje odnosa s gostima ne ovisi samo o odnosima koji se odvijaju „unutar četiri zida“ hotela. Mi kreiramo vlastiti sadržaj za ljude neovisno o boravku u hotelu, cjelokupan doživljaj tijekom putovanja. Prije, tijekom i nakon boravka gosta.

Stephanie Linnartz, *Chief Comercial Office* Marriott International

9.3. Informacijsko-komunikacijska tehnologija u restoraterstvu

Za razliku od hotelskih informacijsko-komunikacijskih tehnologija koje za gosta znače doživljaj više, u restoraterstvu ICT još uvijek nema toliki značaj za stvaranje doživljaja za gosta kao što je to slučaj u hotelima. No valja naglasiti da postoje različita očekivanja o ICT-u, ovisno o tipu restorana. Inovativne ideje u ICT-u u lancima brze prehrane imaju veći značaj za gosta nego u ostalim tipovima restorana. Očekivanja od tehnologije u restoraterstvu prvenstveno su usmjerena na *efikasnost* procesa usluživanja te se primjena tehnologije u restoraterstvu može promatrati kroz *back office* i *front office* odjele.

Tehnologija koja se upotrebljava u *front officeu* i *back officeu* unapređuje sljedeće poslovne procese (tablica 9.1.)

236 Weinstein, J.: What's Hot Technology, Hotels International, 2017., str. 52.

237 Turizam Info, jesen 2017., str. 145.

Tablica 9.1. Poslovni procesi u restoranu unaprjeđeni modernim tehnologijama

FRONT OFFICE	BACK OFFICE
<i>Rezervacije</i> (rezervacijski sustav)	<i>HRM</i> (planiranje, motiviranje, bonusi)
<i>Plaćanje</i> (mobilno plaćanje, POS)	<i>Računovodstvo i administracija</i>
<i>Usluživanje</i> (jelovnik, komunikacija s kuhinjom, uzimanje narudžbe)	<i>Menadžment kuhinje</i> (proizvodnja, kreiranje menija i dr.)
<i>Komunikacija</i> (društvene mreže, e-pošta, <i>web</i> -stranice)	<i>Nabava</i> (zahtjevi, narudžbe, podatci o materijalima, promet, inventura i početno stanje)
<i>Marketing</i> (CRM, <i>loyalty</i> program)	

Istraživanje METRO grupe i Ecole hôtelière de Lausanne (EHL) provedeno u Europi i Japanu 2016. godine dokazuje da su nezavisni restorani bolje tehnološki opremljeni u *front officeu*.

Kompetitivna prednost restoratera ostvaruje se kroz sve vrste inovacija u restoraterstvu, omogućujući pritom bolju *efikasnost, efikasan marketing i sofisticirane* operacije.²³⁸

Brz razvoj tehnologije u mobilnome marketingu, plaćanju, upotrebi društvenih mreža, geolociranju gostiju otežava bilokakvu procjenu važnosti pojedinih tehnoloških inovacija za ugostiteljske objekte. Činjenica je da tehnologije mijenjaju način rada, od marketinga i prodaje do rezervacija, komunikacije s gostima i usluživanja. Svaki od navedenih poslovnih procesa doživio je neki oblik unaprjeđenja u efikasnosti, što ga čini nužnim, ali ne presudnim za poslovni uspjeh. Najvažniji poslovni procesi za koje restorateri smatraju da je tehnologija važna ili jako važna u podršci su: različite *mogućnosti plaćanja, moderni alati komunikacije s gostima i financije*, dok za rezervacije, upravljanje ljudskim potencijalom i dostavu smatraju da je za njihovo odvijanje tehnologija nepotrebna.²³⁹

Lanci restorana kojima su ciljna skupina djeca i mladi, poput McDonalds'a, morat će usmjeriti pozornost na inovativne tehnologije u *front officeu* jer to diktira njihova potražnja. S druge strane, za druge će vrste restorana informacijsko-komunikacijska tehnologija, ako se promatra uloga te tehnologije u *front officeu*, još neko vrijeme biti sporedan činitelj uspjeha. U restoraterstvu će upotreba modernih tehnologija u svrhu stvaranja doživljaja gosta biti integrirana kroz moderne alate za zabavu koji će unaprijediti boravak gosta u restoranu. Od značajnijih informacijsko-komunikacijskih tehnologija namijenjenih unaprjeđenju doživljaja gosta, u *front office* odjelu restorana upotrebljavaju se sljedeće:

²³⁸ Lee, C., Sardeshmukh, S. R., Hallak R.: A qualitative study of innovation in the restaurant industry, Routledge, Taylor & Francis Group, Antolia, 2016., str. 3.

²³⁹ METRO Chair of Innovation: Independent restaurateurs and Technology, what is the future? Technology use and implementation barriers among European and Japanese independent restaurateurs, 2016., str. 15.

1. Mobilne aplikacije – oni restorani koji planiraju zadovoljiti mlađe generacije gostiju primorani su uvrstiti mobilne aplikacije u svoju ponudu. Mogućnosti mobilnih aplikacija daleko prelaze funkcije bilo kojeg digitalnog oblika komuniciranja s gostima. Mobilne aplikacije danas pružaju široku paletu mogućnosti, a među najvažnijima su:

a. *Push informacije* – na bazi beacon tehnologije, korisnici aplikacije dobivaju personalizirane informacije s pomoću tehnologije za lociranje gostiju. Drugim riječima, ako ugostiteljski objekt ima beacon tehnologiju i ako gost ima njihovu aplikaciju, ugostiteljski objekt gostu može slati promotivne poruke ili korisne informacije jer se gost nalazi u određenoj blizini. S obzirom na to da može individualno prepoznati gosta, beaconom se mogu slati personalizirane poruke te se gostu može omogućiti brzi *check out* (u hotelima). Aplikacija *Booktable* primjer je aplikacije koja upotrebljava beacon tehnologiju u Londonu, a uključuje popis od 119 restorana.²⁴⁰ U trenutku kada korisnik aplikacije uđe u radijus od 50 metara od nekog od navedenih restorana, gost dobije informacije o ponudi, posebnim ponudama i sl.

b. *Loyalty program* – osim što korisnici aplikacijom mogu dobiti korisne informacije kada to odgovara restoranima (*push* informacije), *loyalty* programi korisnicima pružaju osobne informacije kada to oni žele i hoće. Personalizacija putem *loyalty* programa još uvijek nema konkurenciju u digitalnom obliku te se smatra osnovnim alatom za stvaranje dugoročnih odnosa s gostima.

c. *Narudžba jela izvan restorana* – osim telefonskog naručivanja, gostima se sve češće nude mobilne aplikacije putem kojih gosti mogu naručivati jela te plaćati na istome mjestu. Istraživanja su pokazala da mlađe generacije više vole jednostavno plaćanje mobitelom ili tabletom, posebice u brzim restoranima.²⁴¹ Gostima se na jednostavan i praktičan način prikazuje što je uključeno u cijenu te im se nudi mogućnosti dodavanja začina, priloga i sl. Nakon što gost odabere što želi naručiti, slijedi izbor naplate aplikacijom ili osobno, kada jelo dođe na adresu.

a. *Više recenzija i društveno povezivanje* – mobilne aplikacije postale su dio društvenih medija i kao takve ih treba omogućiti korisnicima. Dijeleći svoja pozitivna iskustva i komentare, restorateri imaju priliku besplatno graditi imidž među korisnicima društvenih mreža.

2. Digitalni jelovnik na tabletu – ponuda jela može se predstaviti na zanimljiv i inovativan način, prezentirajući posebnosti pripreme jela, specifičnost, porijeklo i sl. Gostima se mogu preporučiti jela te im se omogućiti da komentiraju jelo. Digitalni jelovnik ima dvostruku svrhu:

240 <https://www.retaildive.com> (1. 11. 2017.)

241 Food tech connect: Infographic of the Week: Why Restaurants Are Investing in Mobile Payments & Marketing (www.foodtechconnect.com)

- a. *prezentacija jela i pića* – fotografije, detaljan opis jela, komentari drugih gostiju te
 - b. *mogućnost naručivanja* – nakon što pregledaju ponudu, gosti sami naručuju, što se odmah vidi u kuhinji. POS se povezuje sa sustavom naručivanja koji ugostitelji mogu i ne moraju upotrebljavati.
- 3. Digitalno preuzimanje narudžbi** – *Mobilna aplikacija za konobare* – Umjesto da gosti sami naručuju tabletom, konobari to mogu učiniti za njih. Narudžba se na isti način direktno šalje u kuhinju ili šank. Ovakva aplikacija omogućuje konobarima pregled stolova s informacijama o narudžbama, plaćenim računima te integraciju s operativnim sustavom.
- 4. Pametni stolovi** – Širenje interaktivne tehnologije u gotovo svim poslovnim procesima nastavit će se i u budućnosti, s posebnim naglaskom na unapređenju doživljaja za gosta. Među zanimljivijim mogućnostima primjene interaktivne tehnologije u restoranima za koje se očekuje da će postojati značajna potražnja u budućnosti jest interaktivni stol. Interaktivni stol omogućuje interaktivan pregled jelovnika, informacije o hranjivim vrijednostima, direktnu narudžbu (sustav je povezan s kuhinjom), promjenu pozadine, gledanje videozapisa, slika i dr. Prednosti interaktivne tehnologije primjenjive u restoranima očituju se u cjelokupnom procesu usluživanja, od skraćivanja vremena narudžbe do stvaranja više vrijednosti za gosta kroz interaktivnu zabavu (gost može igrati šah s drugim gostom u restoranu, mogu se slati poruke i dr.).

Na temelju navedenoga može se zaključiti da tehnologija ide na ruku efikasnosti, integraciji podataka, modularnosti i interaktivnosti. No sve se više zanemaruje interaktivnost u pravom smislu riječi (s radnicima). Postavlja se pitanje: je li dehumanizacija ugostiteljstva primjenom ICT-a želja gostiju ili je to posljedica današnjih promjena koje nemaju mnogo poveznica sa željama? Nije dokazano da gosti žele manje komunicirati s osobljem ili da žele samo tehnologiju kao način preuzimanja narudžbi, kao što ne postoji dokaz da je tehnologija bolje odradila posao od konobara. Potreba za humanizacijom ugostiteljstva veća je nego ikad prije jer se tehnološki razvoj ugostiteljstvu događa i njime se ne upravlja. Tehnologija, ako nije dio ambijenta ugostiteljskog objekta, ne može biti razlog dolaska niti stvoriti novu vrijednost usluge.

Pretpostavka je da gost voli čuti priču iza svakog jela, da voli postaviti potpitanje, da se voli našaliti i vidjeti osmijeh konobara, čuti govor ljubaznog konobara, poslušati iskreni savjet o svježje ulovljenoj ribi i sl. Gost ne traži efikasnost usluge, on traži vrijednost za novac, neovisno o tehnologiji. Digitalni jelovnik, pametni stolovi, digitalno preuzimanje narudžbi u toj su viziji nevažni za stvaranje doživljaja i zadovoljstva gostiju. Vrhunski restoran može biti i bez tiskanog ili digitalnog jelovnika pa će konobar sa zadovoljstvom ispričati o svakom jelu ponešto, ali obrnuti slučaj nije moguć.

Ne treba zaboraviti da je radnik „ugrađen“ u uslugu i da čini najvažniji dio i do 60 % usluge.²⁴² Razgovor s konobarom trebao bi biti prioritet jer se radi o nezamjenjivom kanalu stvaranja odnosa s gostom. Radnike treba prilagoditi novim uvjetima rada ako je organizacija odlučila uvesti tehnologiju kao dio procesa usluživanja.

Prednosti inovativnih oblika ICT-a vrlo lako mogu postati nedostaci za gosta i za radnike:

- *Više vremena za gosta* – jedan od prvotnih ciljeva uvođenja ICT-a u ugostiteljske objekte bio je više slobodnog vremena za socijalizaciju s gostom. S vremenom se pokazalo da su konobari više okupirani funkcioniranjem aplikacija za narudžbu negoli usluživanjem gostiju. Ako se tome pridoda činjenica da i gost ima neku vrstu tehnološkog pomaganja, ostaje vrlo malo vremena za razgovor s gostom.
- *Predvidljivost* – napredna dimenzija u primjeni ICT-a koja se iskazuje u naglasku na disciplini radnika, sustavnosti i rutini, što u konačnici znači istovjetnost pojava i stvari neovisno o mjestu i vremenu.²⁴³ S jedne strane, gostima takva dimenzija ICT-a znači sigurnost da će dobiti ono što žele, a s druge strane radnici podrazumijevaju točnost aplikacija bez prevelikog razmišljanja i truda, što olakšava njihov posao, ali smanjuje kreativnost i želju za boljim.
- *User friendly* – nakon što se od tehnologije zahtijevalo da bude prilagođena korisnicima, što je i omogućeno, uslijedio je drugačiji razvoj koji se opisuje kao *machine friendly*. Odnosno, javila se potreba da korisnik bude spreman naučiti i prilagoditi se svakoj promjeni izazvanoj promjenama tehnoloških inovacija.

Sve je više informacija, a sve manje prave komunikacije.

Sve više znamo, a sve slabije prosuđujemo.

Tehnološki napredak nam štedi vrijeme kojeg imamo sve manje.

prof. dr. sc. Velimir Srića

9.4. Društveni mediji

Razvojem društvenih medija oblikovao se nov način komuniciranja turista koji uključuje međusobno dijeljenje slika, teksta i videosadržaja. Takav način komuniciranja s vremenom je utjecao na mnoge ekonomske i društvene aspekte turističkih organizacija. *Online* društvene platforme omogućuju turistima da digitaliziraju svoje doživljaje i podijele ih s drugima, jačajući time svoj društveni status. Nije ništa novo da ljudi vole podijeliti svoje negativno ili pozitivno iskustvo sa svojim prijateljima. No prijelazom komunikacije iz uskih krugova prijatelja na internet, takva komunikacija dobila je potpuno novo značenje. Moć WOM komunikacije utjecala je na promjenu svijesti poslovnih subjekata o transparentnosti podataka i

²⁴² Galičić, V., Laškarin M.: op. cit., str. 222.

²⁴³ Ibidem, str. 311.

društvenoj odgovornosti. Vjerovanje u iskrene savjete pojedinca (WOM komunikacija) proizlazi iz psiholoških uvjerenja o potrebama pojedinca da svoje iskustvo o proživljenom (dobro i loše) podijeli s drugima.

Ugostiteljski objekti primorani su prihvatiti izazov koji im nude društveni mediji. Kvantiteta i kvaliteta informacija koje dopiru do gostiju utjecale su na povećanje znanja s kojime gosti raspolažu prije dolaska u destinaciju, ali i na njihovu nepredvidivu moć utjecaja na druge goste putem e-WOM komunikacije.

Današnji *web 2.0* ili, kako ga neki nazivaju, društveni medij (*društveni web*) sastoji se od sljedećih oblika tzv. društvenih medija:

- **wikija** (npr. wikipediya)
- **blogova** (npr. travelblog)
- **društvenih mreža** (npr. Facebook, Twitter)
- **review stranica** (Tripadvisor)
- **stranica za dijeljenje slika i videosadržaja** (Flickr, YouTube, Instagram, Pinterest)

Društveni mediji uključuju sve oblike dijeljenja sadržaja korisnika. Korisnički sadržaj izražen tekstom, slikama ili videozapisima posebno je zanimljiv u turizmu i ugostiteljstvu. Motivacije za čitanje turističkog sadržaja mogu se izdvojiti kroz:

- **Potrebe za informiranjem prije dolaska u destinaciju** – Za mlađe generacije, posebno za generaciju Y, društveni mediji imaju visoku razinu vjerodostojnosti za razliku od starijih generacija.²⁴⁴ Za mlađe generacije prije dolaska u destinaciju jedan od normalnih koraka prije nego što rezerviraju usluge bit će *online* konzultiranje s prijateljima i *online* dostupnim sadržajem. Neki autori ističu da na kredibilitet društvenih medija utječu podijeljeni sadržaji doživljaja prijašnjih turista i komentari korisnika.²⁴⁵ Na ugostiteljima je da upravljaju društvenim mrežama i njihovim sadržajem do razine svojih mogućnosti (odgovaranjem na upite, komentare, dijeljenjem zanimljivog sadržaja i sl.). Prema autorima Fotis, Buhalis i Rossides, društvene će mreže značajno utjecati na donošenje odluke pri planiranju i na reputaciju brenda.²⁴⁶ Eko-turisti su posebno zainteresirani za društvenu odgovornost kompanija na društvenim medijima. Neki autori ističu društvene medije kao kanal kojim se utječe na percepciju aktivnosti kompanija u pitanju ekoloških

244 Rodríguez, I. L. Social media in tourism behaviour, Bournemouth University and Université de Savoie, 2013.

245 Zeng, B., Gerritsen, R.: What do we know about social media in tourism? A review, *Tourism Management Perspectives*, 2014., Vol 10, str. 31.

246 Fotis, J., Buhalis, D. i Rossides, N.: Socialmedia use and impact during the holiday travel planning process. Paper presented at the 19th international conference on information and communication technologies in travel and tourism (ENTER), 25. – 27. siječanj 2012.

i zelenih aktivnosti.²⁴⁷

- **Želja za sudjelovanjem u događanjima prijatelja** – tzv. posredno informiranje na društvenim mrežama. Pretpostavka stvaranja prijateljstva na Facebooku jest želja za informiranjem o njihovim događajima – onime što oni dijele, komentiraju, lajkaju i sl. Prijatelji koji putuju i dijele sadržaj informiraju druge prijatelje o svojim iskustvima, što posljedično djelomično oblikuje percepciju njihovih prijatelja (budućih potencijalnih gostiju). Oni stvaraju ideju o putovanjima: gdje putovati, što izbjegavati i sl.

Na početku razvoja društvenih mreža, rijetko tko je u 2008. mogao predvidjeti njihovu nužnost i važnost koju danas imaju u poslovnom svijetu. Tadašnji trend generacije Y smatrao se dijelom života mladih koji će s vremenom izbljedjeti i postati samo jedan u nizu tadašnjih trendova. No društvene mreže imale su odličan pristup individualizaciji i personalizaciji korisnika, što nijedna platforma u to vrijeme nije nudila pa su korisnici sa zadovoljstvom nastavljali širiti svoja poznanstva osjećajući se prepoznatima, posebnima, važnima i sigurnima. Promatrajući društvene mreže s psihosocijalne razine, primjećuje se da takve mreže ispunjavaju gotovo sve (psihološke) potrebe prema Maslowu (osim fizioloških potreba), a to su samoaktualizacija (kreativnost, spontanost, rješavanje problema, moralnost), poštovanje (samopoštovanje, pouzdanje, poštovanje drugih), ljubav i pripadanje (prijateljstvo), sigurnost (moralna).

Sa sve većim udjelom *online* komunikacije na društvenim mrežama, poslovni subjekti počeli su osvješčivati važnost takve komunikacije kroz utjecaj na njihov imidž. Nije trebalo dugo da poslovni subjekti shvate da na društvenim mrežama mogu besplatno provoditi inače skupe aktivnosti marketinga. Danas društvene mreže fundamentalno mijenjaju način kako turisti traže, pronalaze, čitaju, vjeruju i proizvode informacije o turističkim destinacijama i subjektima.²⁴⁸

Marketing društvenih mreža predstavlja bilo koji oblik direktnog ili indirektnog marketinga koji se upotrebljava za podizanje svijesti, jačanje prepoznatljivosti brenda, poslovanja, proizvoda ili usluga koristeći se alatima društvenog *weba* kao što su blogovi, društvene mreže, dijeljenje sadržaja i sl.²⁴⁹

Kao što je već istaknuto, turistički sadržaj posebno je zanimljiv među korisnicima društvenih medija pa je, osim motivacija za čitanje sadržaja, moguće izdvojiti i motivacije za **dijeljenje sadržaja**. Studije o ponašanju

247 Kane, K., Chiru, C., i Ciuchete, S. G.: Exploring the eco-attitudes and buying behaviour of Facebook users. *Amfiteatru Economic*, 212., Vol 14, br. 31, str. 158.

248 Zeng, B., Gerritsen, R.: What do we know about social media in tourism? A review, *Tourism Management Perspectives*, 2014., Vol 10, str. 33.

249 Gunelius, S.: *30 minute Social Media Marketing*, Mc Graw Hill, New York, 2011., str. 10.

korisnika na društvenim medijima izdvojile su dva različita aspekta motivacije koji utječu na ponašanje korisnika:

- **Osobni interesi** – Očekivanja upravljanja osobnim interesima pojedinca predstavljaju motivaciju koja uključuje: uživanje u *online* aktivnosti, samopoštovanje, jačanje društvenih veza i sl.²⁵⁰ Jedino važnije na društvenim mrežama od toga kako korisnici doživljaju druge jest kako njih drugi doživljaju. Također, autori su dokazali da visoka razina *online* aktivnosti na društvenim mrežama pozitivno utječe na osjećaj pripadnosti, što može rezultirati željom za dijeljenjem znanja. U budućnosti će postojati značajan broj ljudi (segment: pretraživači društvenog kapitala) koji će turističke doživljaje u destinaciji shvaćati kao mogućnost jačanja njihove *online* popularnosti.
- **Altruizam** – U turističkom kontekstu, nesebično pomaganje drugima, odnosno pomaganje drugima da bi se drugi lakše snašli, pronašli što žele ili izbjegli loše ugostiteljske objekte. Primjer su takvih društvenih medija *review* stranice. U sklopu socijalne psihologije sve se više ističe značenje pojma „društvene facilitacije”, tzv. situacije u kojoj prisutnost drugih ljudi olakšava provedbu neke akcije koju individualno ne bismo učinili. Takvi utjecaji mogu biti pozitivni u slučaju kad su gosti, primjerice, motivirani da podijele svoje pozitivno iskustvo s drugim ljudima. No mogu biti i negativni: kada gost na nekoj društvenoj mreži uvidi da se većina gostiju pobunila zbog osoblja hotela, gost će osjetiti potrebu da podijeli svoje iskustvo da bi upozorio hotel, ali i druge goste tog hotela.

Koristi od društvenih medija mogu se prepoznati u sljedećemu:

- **Jačanju odnosa** – Temeljna korist društvenih mreža za hotelijere jest povezivanje s gostima i jačanje odnosa s njima. Gosti svojom prisutnošću u *online* društvenoj zajednici hotelske grupacije ili hotela dokazuju da postoji određena privrženost prema brendu. Gosti na taj način ostaju povezani a hotelijeri imaju jedinstvenu priliku održavati odnos s gostom nakon odlaska iz hotela.
- **Jačanju brenda** –osim što predstavljaju odličan način održavanja odnosa s gostima, društvene mreže predstavljaju i jedinstven način podizanja svijesti o brendu i za stalne goste i za potencijalne goste.
- **Promociji** – na društvenim mrežama uspješno su se profilirale sve komplementarne komponente marketing miksa. Primjerice, ugostitelji na *Facebooku* mogu oglašavati, prodavati usluge, upravljati odnosima s javnošću. Najistaknutija karakteristika *Facebooka* jest njegova besplatnost (publicitet), pri čemu se korisnici pojavljuju kao nositelji pozitivnog ili negativnog utjecaja na brend.
- **Data mining, content analysis** – količina osobnih podataka, preferencije korisnika, brojni komentari koji se mogu definirati kao pozitivni ili negativni učinile su društvene mreže podobnima za rudarenje podacima

250 Baym, N. K. : Personal connections in the digital age. Cambridge: Polity, str. 16.

i izvlačenje značenja iz teksta.

Promatranjem društvenih medija kroz njihov utjecaj na poslovne subjekte u turizmu i ugostiteljstvu, mogu se izdvojiti dva potencijalna problema:

1. Jezične barijere – uspješnost analiziranja mišljenja, osjećaja i drugih sličnih analiza, čija je svrha otkriti mišljenja društva i njihov utjecaj na brend ovisi o razumijevanju semantike, odnosno značenja riječi. Ograničenost informiranja hotelijera pri velikim količinama podataka krije se upravo u prepoznavanju semantike. Problemi se javljaju pri razumijevanju komunikacije gostiju, a među važnijima su:

- a. neprepoznavanje dijela hrvatskih slova (č, ć, đ, š, ž)
- b. nepravilno razumijevanje riječi (npr. rečenica „Ovdje hrana nije loša.” sadržava negativnu riječ koju softver može krivo tumačiti).

2. Negativni utjecaji – kao što komentari, slike, videosadržaji, mogu ugostiteljski objekt učiniti popularnim. Jednako tako, ti sadržaji mogu stvoriti negativnu percepciju ugostiteljskog objekta. Ti se sadržaji rijetko promatraju kroz negativan kontekst –no kada do njih dođe, te je sadržaje teško prikriti ili im umanjiti negativan utjecaj, neovisno o tome koliko brzo *community* menadžeri odgovore na njih.

Prednosti kanala na kojima se odvija većina e-WOM komunikacije, kao što su nepostojanje troškova, širina djelokruga, povećana autonomnost, važnost koju gosti pridaju takvoj komunikaciji, utječu i na smjer očekivanja njihova budućeg razvoja. Naime, vrlo je realno da će gosti sve više biti izloženi takvu načinu izražavanja vlastita mišljenja neovisno o tome traže li ih gosti s namjerom ili ne. Razvojem tehnologije hotela u okolini u kojoj e-GRM djeluje u stvarnom vremenu rast će i potreba za dobro osposobljenim *web*-stručnjacima koji razumiju ponašanje gostiju: menadžerima društvenih mreža i virtualnih zajednica, menadžerima *multichannel* marketinga, *touch point* menadžerima i dr

Indirektni marketing predstavlja svaki oblik marketinga kojemu primarni cilj nije inicirati izravnu, nego neizravnu kupnju.²⁵¹ Društvene mreže, kao jedan od najpoznatijih kanala neizravnog marketinga, ujedno predstavljaju kanal kojim se gosti informiraju. Dakle, hoteli se koriste društvenim mrežama kako bi besplatno usluživali goste informacijama o hotelu. Time se smanjuje pritisak na samoga gosta, gost ima slobodu komentiranja, dijeljenja savjeta i dr. No takve informacije nemaju vrijednost za hotel ako se njima ne upravlja. Jednom kad se internetom uspostavi odnos s gostom takav je odnos potrebno pratiti i održavati. S obzirom na sve izražajnije potrebe korisnika, kao što su pristupačnost, jednostavnost i individualnost, može se pretpostaviti da će razvoj takvih oblika medija ići u smjeru integracije s drugim društvenim medijima i sve veće individualizacije.

251 Gunelius, S.: 30 minute Social Media Marketing, Mc Graw Hill, New York, 2011., str. 153.

9.5. Segmentacija budućih gostiju

Trend hiperprilagođavanja individualnim potrebama nastaviti će uzlaznom putanjom do 2030. godine. Individualizacija usluge bit će očekivani element pri pružanju usluga. Uza sve veću individualizaciju i populariziranje pojma „*Segment of one*“, na tržištu će i dalje biti prisutno grupiranje ljudi prema njihovim zajedničkim potrebama. Prema Amadeusu i njihovoj vidljivoj budućnosti segmentiranje gostiju, i dalje će vjerodostojan biti način prikazivanja zajedničkih karakteristika gostiju.²⁵²

Slika 9.3. Segmenti budućnosti



1. PRETRAŽIVAČI JEDNOSTAVNOSTI (*siromašni vremenom, jednostavni i praktični*) – u industriji turizma i ugostiteljstva neće postojati zadatak za istraživanje tržišta i preferencija koji neće moći biti dodijeljen „trećim“ osobama ili virtualnom asistentu. Bogatstvo materijalom u doba kada ljudi nemaju vremena čini odličnu priliku za poslovne subjekte koji će htjeti odraditi istraživanja o mogućnostima koje pružaju turistička tržišta umjesto turista, ovisno o njihovim željama i potrebama.

Ova skupina turista, kojoj radni dan traje više od osam sati, svakako će iskoristiti tu pogodnost. Njihovi osobni virtualni asistenti ili treće osobe odigrat će važnu ulogu u pojednostavnjivanju njihova izbora za putovanjem. Oni neće težiti sitnicama, ali će tražiti jednostavnost i brzinu. Ovoj

²⁵² Prema: Amadeus: Travel Report: Future Traveller Tribes 2030., str. 26.

skupini odmor predstavlja rijetke trenutke uživanja u životu. Jedan od paradoksa jest taj da će im putovanja predstavljati bijeg od kuće radi zabора svakodnevnih poslovnih briga; s duge strane, prava jednostavnost kojoj teže jest udobnost koju imaju doma (tzv. *Home away from home*).

Za ovaj segment očekuje se da neće biti voljan upoznavati druge kulture i širiti svoje horizonte. Njihov idealan odmor jest onaj koji sigurno i udobno omogućuje isključivanje savjesti i uživanje. Doživljaj na putovanju im neće biti prioritet, već će to biti neke osnove kao što je dobro pojesti ili lijepo vrijeme. Pretraživači jednostavnosti prepustit će odgovornost za uspjeh svojeg putovanja trećim osobama, ali se oni neće htjeti osjećati bespomoćno u destinaciji u kojoj će boraviti. Njihova želja za sigurnošću bit će iznimno važna pa će pri rezerviranju sobe ili leta htjeti „pogledati“ u hotelsku sobu ili hotel, mjesto u avionu i sl. Virtualna šetnja bit će jedan od normalnih koraka koji će ovaj tip gostiju poduzimati prije odobravanja putovanja. Bit će spremni više platiti kako bi izbjegli prekide putovanja, prijelaz s jednog na drugo prijevozno sredstvo. Kao što vrijedi i danas u avionskoj industriji, let je skuplji za direktne letove, a jeftiniji ako će putnik mijenjati više od jednog aviona. Pretraživači jednostavnosti neće preferirati predaleka putovanja, tražit će smještaj koji će biti blizu zračne luke i lokalne ponude.

Preferirana tehnologija – ova skupina gostiju preferirat će *user friendly* sučelja, ali ne pretjerano invazivne oblike tehnologije. Među omiljenim sučeljima bit će ona koja omogućuju postavljanja jednostavnih pitanja i davanje jednostavnih odgovora. Koristit će se navigacijom koja je jednostavna za instalirati i koja ne zahtijeva stalno gledanje u zaslon. Rado će se koristiti uslugama koje zahtijevaju osobne podatke i geolokaciju osobe, a sve radi njihove individualizacije i intuitivnih prijedloga koji će im olakšati putovanje.

Do 2030. godine mobilne aplikacije za prijevod jezika unaprijedit će se do razine koja će omogućavati prijevod razgovora u realnom vremenu, s razumijevanjem kulturne različitosti i lokalnog humora. Za razliku od ostalih segmenata, pretraživači jednostavnosti htjet će koristiti se tom mogućnošću kako bi smanjili barijere između njih i okoline u kojoj se nalaze.

2. KULTURNI PURISTI (*kulturno osviješteni, boemi, sumnjičavi*) – ova skupina turista koristit će se putovanjem kao mogućnošću upoznavanja nepoznate kulture i drugačijeg stila života u cilju potpunog odvajanja od svojeg doma u smjeru nepoznatog. Njihovo uživanje u odmoru ovisi o mogućnosti potpunog doživljaja kulture koju dotad nisu poznavali.

Oni neće preferirati dobro poznate aplikacije za recenzije gostiju kao što je TripAdvisor, već će slušati svoj instinkt. Takve aplikacije upotrebljavat će više kroz informiranje koje poznate destinacije, hotele i atrakcije trebaju izbjegavati. To su gosti koji vole sami otkrivati, a izbjegavat će populističke i komercijalne objekte za pružanje usluga.

Oni će biti gosti koji su obrazovani,iskusni, otvoren uma i sigurni u svoje mišljenje. Iako su boemi po prirodi, njihova otvorenost prema mogućnostima čini ih odličnom marketinškom nišom za hotele koji nude posebnost. Upotrebljavat će specijalizirane usluge turističkih agenata koji pomažu turistima spavati, piti, pjevati kao domicilno stanovišтво. Turisti kulturnjaci bit će jako sumnjičavi prema preporukama iza kojih stoji komercijalna svrha, a samo će najmaštovitiji moći zadovoljiti njihove potrebe.

Idealan izvor inspiracije za ovakav segment jest *Word Of Mouth*, iskustva drugih ljudi slični njima. Oni će najviše htjeti putovati sami, neovisni. Njihova želja za eksperimentiranjem činit će ih nedovoljno zainteresiranima za povoljne ponude koje nude hoteli. Oni će težiti fleksibilnosti i nikako neće htjeti biti lojalni jednom brendu (niti *loyalty* programu). Ovakva vrsta turista preferirat će način rezerviranja smještaja kakav danas nudi *Airbnb* (privatni smještaj).

Preferirana tehnologija – liste destinacija dostupne na *mainstream online web*-stranicama stvorit će globalnu monotoniju, što će izazvati još značajnije povezivanje ove skupine turista. Za razliku od ostatka tržišta, oni će htjeti razmišljati izvan okvira plaćenih marketinških poruka. Iako ova skupina turista ima suprotstavljena mišljenja s onime što će se u svijetu prihvatiti kao popularno, na tehnologiju neće gledati kao na barijeru, već mogućnost pronalaska samih sebe. Iako se čini da će biti nemoguće zadovoljiti ovu skupinu turista, njihove omiljene aplikacije bit će upravo one koje nude posebnost i drugačiji pogled na turizam. Već danas postoje aplikacije koje pokušavaju odvojiti mišljenja drugih i mišljenja prijatelja do kojih korisnik drži. Među takvim aplikacijama je i Truffle koja prikuplja informacije istomišljenika i daje ih do znanja korisniku. Aplikacije budućnosti omogućit će korisnicima da uspostave savršenu točku ravnoteže između iznimno personalizirane i svjesno izazovne preporuke (nešto novo što bi možda korisnika moglo zaintrigirati).

3. PRETRAŽIVAČI DRUŠTVENOG KAPITALA (*samci, željni popularnosti, društveno osviješteni*) – podatkovni stručnjaci i znanstvenici bit će usmjereni na otkrivanje ponašanja pojedinaca u društvu radi otkrivanja ključnih osoba koje utječu na druge unutar društvenih mreža. Personalizacija unutar paketa usluga i izvan paketa usluga bit će povezana s preferencijama turista, njihovom vrijednošću i pozicijom na društvenim mrežama.²⁵³ Veliki dio ove skupine činit će samci koji vole putovati i tražiti smisao svojeg života kroz putovanje. Broj samaca u kućanstvima rast će u cijelom svijetu i do 2030. godine činit će 20 % tržišta.

Za ovu grupu turista putovanje će biti jako atraktivno jer putovanje sa sobom oduvijek nosi socijalnu vrijednost (kapital). Ova skupina gostiju uvidjet će posebnu vrstu adrenalina dijeljenjem svojih slika (doživljaja) tijekom putovanja sa svojim prijateljima i rodbinom koje će to iskustvo popratiti tzv. „lajkanjem“. Njihovo ponašanje tijekom putovanja bit će dje-

²⁵³ Norm, R., President of Travel Tech Consulting, Amadeus, str. 43.

lomično podređeno mogućnostima hvatanja savršenog trenutka u cilju jačanja njihove *online* popularnosti.

Oni su skupina gostiju koja je uvijek malo odsutna. Oni teže zadržati te posebne trenutke što duže mogu, omogućujući si na taj način ponovno vraćanje u prošlost.

To će biti populacija od 5 % do 10 % ljudi svijeta koja će putovati u destinacije u trendu. Za ovu se skupinu također vjeruje da će postojati jasna želja za mišljenjem svojih prijatelja pri odabiru putovanja.

Hotelijeri, pa i svi koji se bave turizmom, sve će više omogućavati svojim turistima mogućnost dijeljenja slika i doživljaja na službenim stranicama društvenih mreža. Turisti koji pripadaju ovoj tzv. *Selfie* skupini tražit će jedinstvenu mogućnost hvatanja pravog trenutka na pravim lokacijama (top lokacijama).

Twitter je svojim korisnicima omogućio aplikaciju *Stayful* koja predstavlja jednu vrstu concierga za gosta. Korisnici jednostavno trebaju upisati gdje i kada u sljedećih 30 dana planiraju putovati, koliko žele potrošiti i koliko dugo se planiraju zadržavati. Concierge tada kreće pregovarati s butik hotelima i nudi povlaštene opcije. *Stayful* može garantirati povlaštene cijene svojim korisnicima.

Ova će skupina pretpostavljati da su hotelijeri i slični pružatelji usluga konstantno prisutni na društvenim mrežama. Odgovori na njihova pitanja trebaju biti trenutačni. Oni će biti svjesni financijske i emocionalne vrijednosti njihovih *online* objava za brend na društvenim mrežama, stoga će i očekivati povratnu nagradu. Nagrade koje će biti primjerene za njihovo besplatno objavljivanje jesu bolje ponude, popusti, VIP usluge i sl.

Odnos prema tehnologiji – povezanost ovog segmenta s tehnologijom bit će značajna. Slikovito prikazano, jednim će okom pratiti što se dešava u realnosti, a jednim okom će pratiti što se dešava na društvenim mrežama. Brzina interneta i besplatni Wi-Fi ovoj će skupini biti od velikog značaja. Pretraživači društvenog kapitala očekuju materijalne i djeljive *outpute* putovanja. Iza te činjenice leži priznanje da putovanje ima funkcionalne koristi koje sa sobom nosi turist i nakon putovanja.

4. LOVCI NA NAGRADE (*Sofisticirani, proaktivni, svjesni važnosti zdravlja, siromašni vremenom*) – mnogi iz ove grupe teže nečemu što predstavlja iskustvo nagrađivanja. Ova grupa turista rado će se koristiti uslugama *concierga* u svim dostupnim oblicima (*online*, osobno). Jedna od važnijih potreba, koju će ova skupina gostiju zahtijevati, jest osjećaj *posebnosti*, stoga će VIP tretman bit jedan od temeljnih načina nagrađivanja vjernosti ovakvih gostiju.

Njihova potreba za primjenom novih tehnološko-inovativnih ideja neće biti toliko izražena koliko u prethodnim grupama. To je vrsta gostiju koja će tražiti iskustvo prvoklasne usluge, otvoreni su prema trendu softificira-

nja usluga, rado prihvaćaju nove ideje hotelijera radi unapređenja svojeg doživljaja. Lovci na nagrade putovat će da zadovolje svoje potrebe za osjećajem posebnosti i osjećaj „to sam zaslužio“, što ih čini sličnima segmentu „pretraživača društvenog kapitala“. Oni će težiti nematerijalnim vrijednostima usluge, a to su osjećaj mira, impresije imati nešto posebno i potpuno drugačije od drugih, imati priču koju mogu ispričati drugima i sl.

Njihov odnos s tehnologijom može se opisati kao složen. S jedne strane, svrha njihova putovanja bit će povezana s anksioznošću i nezadovoljstvom koje je uzrokovano brzim životom u digitalnoj prisutnosti. Možda će čak birati destinacije koje nude totalno isključenje od tehnologije, tzv. „digitalni *detox*“. S druge strane, ako tehnologija može omogućiti novo hedonističko osobno iskustvo, oni će biti među prvima koji će tu tehnologiju usvojiti.

Headspace je aplikacija usmjerena na potrebe unutarnjeg zadovoljstva i mira. Aplikacija obećava pravilno tretiranje uma brojnim alatima dizajnerima za planiranje rasporeda i vođenje svakodnevnih meditacija i razmišljanja. Aplikacija vodi računa o postupnom putovanju prema osobnom prosvjetljenju. Članovi imaju pristup brojnom motivacijskom sadržaju koji daje instrukcije o prioritetima, anksioznosti, otkrivanju osobne sreće i sl.

5. ISPUNJAČI OBVEZA (*Siromašni vremenom, konkretni, teže jednostavnosti i brzini*) –za razliku od ostalih skupina, ispunjači obveza imaju (imat će) konkretnije ciljeve na putovanju koje moraju ili trebaju biti ispuniti, a to su: sastanak s klijentima, susret s određenom osobom, sudjelovanje na seminaru ili kongresu (konferenciji), *shopping*, sudjelovanje na eventu i sl.

To je segment koji čine sljedeće skupine gostiju:

- poslovni gosti
- MICE gosti
- sportski timovi
- VFR (*Visiting Friends and Relatives*)
- zdravstveni turisti
- studenti
- gosti posebnih obiteljskih događanja (vjenčanja, krštenja)
- hodočasnici.

Bleasure (Business & Leasure) gosti imat će potrebu za uživanjem nakon obveza koje moraju ispuniti. Ova skupina gostiju htjet će brzo i jednostavno rezerviranje usluga te će rado prihvatiti inteligentne *cross selling* alate za povezivanje smještaja, usluga i prijevoznih sredstava. Iako je trenutčan trend *online* konferencija, u budućnosti će velik dio poslovnih gostiju preferirati osobni kontakt s klijentima i kolegama, uz mogućnost uživanja u *wellnessu*, sportu, destinaciji i sl.

Ono što ovu skupinu čini drugačijom jest odnos prema kvaliteti vremena i kvaliteti informacija. Njihova želja za uslugama informiranja koje su im korisne bit će iznad svega. Oduševit će se tehnologijom koja će im omogućiti skraćivanje nepotrebno potrošenog vremena (primjerice, aplikacija koja nudi najefikasniji izbor transportnih sredstava).

Porast fleksibilnog radnog vremena, sveprisutnost interneta već sada u razvijenim tržištima imaju utjecaj na promjenu načina rada i brisanje granica klasičnog ureda. Drugim riječima, u budućnosti nas čeka rast internacionalnog rada i rada u *roamingu*. S obzirom na njihovu potrebu za učestalim putovanjem, ovo je skupina gostiju koja će koristiti *loyalty* programe i napredne usluge *concierna*, dopuštajući im organiziranje njihova putovanja kako bi uštedjeli svoje vremenu.

Najznačajniji utjecaj na *loyalty* programe jest utjecaj interneta. Podatkovni sistemi bit će efektivniji i utjecajniji što više *inputa* budu primali. *Loyalty* programi bit će sve integriraniji i povezaniji s drugim pružateljima usluga. Sigurnost na internetu bit će im posebno važna. Najveći izazov za hotelijere bit će kako omogućiti jednostavno pristupanje brzom internetu, a da zadovoljava standarde sigurnosti. Od mogućnosti koje će se pružati za rješavanje ovakva problema ističe se biometrijska sigurnosna provjera. Troškovi nastali na poslovnom putovanju automatski će se registrirati i refundirati uz mogućnost odvajanja troškova nastalih iz privatne svrhe. Gosti će također htjeti imati uvid u svoju potrošnju u svakom trenutku. Opcije koje će biti poželjne jesu postavljanje ograničenja potrošnje, sustavi koji automatski izabiru kanale za naplatu s obzirom na određene kriterije i sl.

Yahoo znanstvenici u Barceloni dizajnirali su mape koje nude različite poglede na grad s obzirom na potrebe korisnika. Tako postoje mape koje nude najbrže, najljepše, najtiše ili sretne rute. Ovakva tehnologija dopustit će budućim poslovnim gostima da pomno odvagnu svoje poslovne potrebe s ostalim potrebama na putovanju te da odaberu najidealniju rutu.

6. ETIČKI TURISTI (*ekološki, politički i društveno osviješteni, antikorporativni, antiglobalni, antiurbani*) – mnogi turisti odlučit će se učiniti mali korak u svojem odnosu prema prirodi i društvu, čineći tako skupinu turista koja se iznadprosječno brine o posljedicama društveno neodgovornog ponašanja. Ova skupina turista htjet će se isključiti iz velikih turističkih ekosistema kako bi bila sigurna da njezin novac ide izravno lokalnoj zajednici koju posjećuju. Radije će posjećivati zemlje u razvoju nego razvijene zemlje.

Etički turisti budućnosti u doba povećane korporativne odgovornosti zahtijevat će još značajniji trud kompanija kroz opipljive rezultate (javno dostupne). Ovi turisti ne teže samo ispunjenju etičkih principa koji su usmjereni na okoliš. Oni će također izbjegavati točke (države) geopolitičkog konflikta koje su za njih pod neodgovarajućim režimom. To su turisti koji su svjesni negativnih posljedica turizma na domicilno stanovništvo, radnike, kulturno i prirodno bogatstvo. Oni će se htjeti suosjećati s radnicima

pa će prije odabira hotela htjeti znati kako se poslodavci odnose prema radnicima; primaju li plaće, jesu li zadovoljni i sl. Ako dođu do informacija da su radnici hotela nezadovoljni, to će im biti razlog da odustanu od rezervacije.

Neće si htjeti priuštiti dodatni užitek na putovanju ako time mogu doprinijeti smanjenju negativnog utjecaja na okoliš u kojem se nalaze. Ponašanje na putovanju strogo će definirati njihova potreba za korisnošću društvu i prirodi. Bit će iznimno zainteresirani za razumijevanjem uzročno-posljedičnih odnosa u društvu općenito. Njihovo suprotstavljeno stajalište da pojedinac ne može učiniti ništa da se promjeni stav okoline učinit će ih društveno aktivnima izvještavajući svoje prijatelje na društvenim mrežama o eko-etičkim i političko-etičkim zabrinjavajućim događajima.

Izbor tehnologije – aplikacije koje će biti popularne među ovom skupinom jesu one koje omogućuju transparentnost brendova kroz njihove materijalne dokaze o ulaganjima u eko-sistem u kojem se nalaze. Od hotela se tako očekuje da ulažu u održivost destinacije mjesta u kojem borave. Neki etički turisti koristit će se društvenim mrežama kako bi organizirali grupna putovanja radi smanjivanja CO2.

CO2 Fit jest aplikacija za praćenje koja ima namjeru motivirati i nagraditi ljude koje izabiru „zelenije“ načine putovanja. Aplikacija poziva korisnike da budu „svjesniji utjecaja svojeg dnevnog ponašanja i da tu svjesnost dijele s prijateljima i rodbinom“. Korisnici aktiviraju aplikaciju na početku putovanja i odabiru vrstu prijevoza kojom se koriste (bicikl, autobus, vlak, auto ili avion), upisuju daljinu i brzinu putovanja, a nakon toga aplikacija računa potrošnju CO2 za to putovanje. Ako korisnik troši manje CO2 od prosječne potrošnje automobila, nagrađuje se s REcoins-ima (digitalna valuta). Ovaj način računanja potrošnje ugljika omogućuje korisnicima da preciznije odrede učinkovitost svojeg putovanja (s obzirom na potrošnju CO2) u odnosu na druge vrste transporta.

10. ORGANIZACIJSKA KULTURA

“Vrijednosti organizacije lakše je izreći nego provoditi.”

Arthur, A. Thompson, Jr.

Organizacijska kultura kao temeljna postavka odražava vrijednosti organizacije izražene kroz način ponašanja radnika, odnos među kolegama, odnos radnika i menadžera te odnos s gostima. Visok stupanj interakcije među članovima i kritične točke u razvoju grupe osiguravaju osnovu za razvijanje normi i njihovu provjeru.²⁵⁴ Pri širenju organizacijske kulture naglasak se stavlja na *novozaposlene* jer su oni budući nositelji organizacijske kulture. Svatko tko se zaposli jest tzv. promatrač vrijednosti organizacija vidljivih na svim razinama interakcije. Stvarni prijenos organizacijskih vrijednosti događa se nakon određenog razdoblja uhodavanja u posao. To upućuje na postojanje dviju temeljnih razina prijenosa organizacijskih vrijednosti:

- **Formalna razina** – odnosi se na pismeno izražene organizacijske vrijednosti (misija, vizija, strategija) te željeno ponašanje radnika definirano u pismenom kodeksu ponašanja organizacije.
- **Neformalna razina** – organizacijska socijalizacija, kao dio neformalnog prijenosa organizacijskih vrijednosti, uključuje savladavanje posla, gradnju odnosa i usvajanje vrijednosti organizacije kroz svakodnevnu komunikaciju s kolegama. Na neformalnoj razini novozaposleni imaju kulturni utjecaj socijalnog karaktera kroz političke, religiozne, nacionalne i dr. ideologije radne okoline. Neformalna razina odražava pravo stanje organizacijske kulture – ishod organizacijskog učenja.

U literaturi se često spominju *slaba* i *jaka* organizacijska kultura kao dva različita pokazatelja uspješnosti provedbe kvalitete organizacijske kulture. Slaba organizacijska kultura rezultat je neodgovarajuće politike prijenosa zajedničkih vjerovanja i vrijednosti kroz sve dimenzije organizacijske kulture. Organizacije sa slabom organizacijskom kulturom ne mogu očekivati stvaranje konkurentске prednosti u odnosu na one s jakom organizacijskom kulturom.²⁵⁵

Nasuprot slaboj, jaka organizacijska kultura jest posljedica pozitivnih utjecaja top menadžmenta te pozitivne prihvaćenosti kroz sve dimenzije organizacijske kulture. Postoje istraživanja koja ukazuju na povezanost između jake organizacijske kulture i efektivnosti organizacije, odnosno:

254 Sušanj, Z.: Organizacijska klima i kultura, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2005., str. 62.

255 Ibidem, str. 662.

što organizacija ima jaču kulturu, to je efektivnija.²⁵⁶

Snažnu organizacijsku kulturu u ugostiteljskim organizacijama moguće je prepoznati po:

- jednakoj kvaliteti usluge neovisno o dobu dana
- zadovoljnim i ponosnim radnicima
- dobro organiziranom internom marketingu
- dobro organiziranim procesima usluživanja
- dobro organiziranom sustavu nagrađivanja
- usklađenosti vrijednosti organizacije s vrijednostima pojedinca
- pozitivnom pristupu na prigovore gostiju
- organiziranom načinu rješavanja prigovora te
- organiziranom sustavu izvješćivanja.

Polazne osnove za definiranje organizacijske kulture jesu *vrijednosti, vjerovanja te pravila ponašanja* primarno usmjerena na načine ponašanja i razmišljanja članova organizacije. U nastavku slijede definicije različitih autora.

Davis, S. M.: „Organizacijska kultura predstavlja *obrazac zajedničkih vjerovanja i vrijednosti koje zajednički čine smisao postojanja te izvor pravila ponašanja*“.²⁵⁷

Galičić, V.: „Organizacijska kultura jest *zbir vjerovanja, očekivanja i usvojenih vrijednosti koje se prenose iz generacije na generaciju zaposlenih*“.²⁵⁸

Koontz, H., Wehrich, H.: „Kultura organizacije jest *opći model ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koja su zajednička svim članovima organizacije*“.²⁵⁹

Hofstede, G.: „Kultura je *kolektivno programiranje svijesti koje razlikuje članove jedne organizacije od neke druge*“.²⁶⁰

10.1. Model organizacijske kulture

Potreba za prihvaćanjem i usvajanjem organizacijske kulture javlja se na svim organizacijskim razinama. Organizacijska kultura povezuje organizacijsku shemu, pri čemu se naglasak stavlja na kulturnu dimenziju

256 Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, San Francisco, 2010., str. 13.

257 Davis, S. M.: *Managing corporate culture*. Cambridge, MA: Ballinger 1984. Preuzeto od: Hsu, C. H. C., Powers, T.: *Marketing hospitality*, John Wiley & Sons, New York, 2002., str. 37.

258 Galičić, V., Ivanović, S.: Op. cit, str.

259 Koontz, H., Wehrich, H.: *Essential of Management*, New York: McGraw Hill, 1990.

260 Hofstede, G.: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw Hill, 1991., str. 180.

kvalitete usluge. Ona nije jedini pokretač promjena u organizaciji, ali s njezinim značajnim utjecajem kroz elemente (slika 10.1.) postaje ključan faktor utjecaja na pojedinca i njegova vjerovanja.

Model prikazuje utjecaj viših razina organizacije na niže te, u konačnici, na pojedinca i proces usluživanja.

Slika 10.1. Utjecaj kulture na elemente organizacijske strukture



Prema: Bowles, D., Cooper, C. L.: *The High Engagement Work Culture*, Palgrave Macmillan, London, 2012., str. 21.

Elementi modela jesu:

- 1. EKSTERNI FAKTORI** – Organizacijsku kulturu čine temelji koji prelaze okvire jedne organizacije. Država tu služi kao najznačajniji okvir za pružanje potpore poslovanju, uvrštavajući je na taj način u pozitivne čimbenike turističkog razvoja. Zadatak države jest stvarati poticajno institucionalno okruženje kroz turističku politiku. No postoje i česti negativni primjeri kada država otežava poslovanje organizacijama kroz česte promjene porezne politike, nepovoljne kredite i sl. Stohastičnost kao karakteristika hotelskog sustava ukazuje na brojne nesigurnosti s kojima se susreće jedna hotelska organizacija. Hotel mora podrediti poslovanje gospodarskom sustavu jedne zemlje, odnosno prilagoditi politiku organizacije uvjetima na tržištu. Promatrajući pojedinca koji isporučuje uslugu gostu, dobri eksterni uvjeti znače povjerenje u sustav, želju za stalnim stacioniranjem, opuštenost i posvećenost poslu.
- 2. VLASNIŠTVO I VELIČINA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE** –prema vlasništvu, hoteli se mogu podijeliti na nekoliko vrsta, od kojih su najčešće:

- a. nezavisni
- b. hoteli s menadžerskim ugovorim
- c. franšizni
- d. *timeshare* te
- e. *condo* hoteli.

Različita struktura vlasništva diktira različit pristup politici hotela, načinu provođenja standarda, doticaju s menadžerima i kolegama, različite mogućnosti pristupa gostima i upravljanju njihovim odnosima i dr. Osim utjecaja vlasništva, hoteli složenije organizacijske strukture zasigurno teže dopiru do pojedinačnih vrijednosti, u odnosu na manje hotele u kojima „šefovi“ svakodnevno komuniciraju sa svojim radnicima. Usto, radnik će u manjim organizacijama lakše shvatiti svoju svrhu jer će imati priliku sudjelovati u gotovo svim odlukama koje se donesu na jednome mjestu. S obzirom na to da radnik u manjim organizacijama ima i veću kontrolu nad procesima, on ima i više mogućnosti za kreativnošću, mijenjati standarde ili inicirati promjene za koje smatra da su potrebne. S druge strane, velike hotelske korporacije imaju razvijene sustave treniranja i nagrađivanja svojih radnika te bolje uvjete napredovanja (veća struktura, više mjesta za osobni rast i razvoj).

3. UPRAVA – iako se organizacijska kultura promatra kroz krajnje isporučitelje usluge, kultura započinje i opstaje zahvaljujući top menadžmentu. U velikim korporacijama njihova uloga prenesena je na srednju razinu menadžmenta, što predstavlja važni kulturni most između prve razine i top razine menadžmenta. Zajedničke vrijednosti najvažniji su faktori u svakoj organizacijskoj kulturi i te vrijednosti stvaraju se od vrha (uprave). Vrijednosti organizacije, osim kroz misiju u općenitom obliku, trebaju biti izražene kroz očekivano ponašanje.²⁶¹ Svaka organizacija posjeduje zajedničke vrijednosti koje su formalno ili neformalno poznate u organizaciji. Misija kao izjava o vrijednostima i filozofiji poslovanja predstavlja način formalnog izražavanja razumljivog gostima i radnicima. To je tzv. institucionalni pokušaj dijeljenja organizacijskih vrijednosti, no bez usvajanja tih vrijednosti na svakodnevnoj bazi pri razgovoru s kolegama, nadređenima, podređenima, gdje vrijednosti organizacije postaju vidljive krajnjem korisniku, takve će izjave ostati samo „mrtvo slovo na papiru“.

4. SREDNJA RAZINA MENAŽDMENTA – zadužena je za provođenje organizacijske kulture, odnosno stvaranje pozitivne radne klime i vrijednosti za koje će se radnici htjeti vezati. Delegiranjem odgovornosti, srednja razina menadžmenta postaje najvrjednija razina u prijenosu željenog ponašanja radnicima. Na njihovoj se razini dugoročni ciljevi interpretiraju u kratkoročne specifične ciljeve i zadatke organizacijskih jedinica nižeg reda. U srednju razinu menadžmenta u jednostavnijoj

²⁶¹ Bowles, D., Cooper, C. L.: *The High Engagement Work Culture*, Palgrave Macmillan, London, 2012., str. 26.

hotelskoj organizacijskoj strukturi spadaju šef recepcije, šef kuhinje, domaćica, šef sale i dr. S druge strane, u složenom hotelskom poduzeću koji čine dva ili više hotela i drugi ugostiteljski objekti, srednja razina menadžmenta obuhvaća menadžere grupe hotela, određenih poslovnih funkcija (sektora, službi ili odjela).²⁶² Svakodnevnim nadgledanjem svojih podređenih oni najbolje mogu definirati potrebno vrijeme za obavljanje posla, probleme u organizaciji, sposobnost isporuke vrijednosti usluge gostima u odnosu na broj kadrova koji su najbolji radnici, koje su slabosti njihova odjela, a koje prednosti u odnosu na konkurenciju i sl.

5. FRONT LINE RADNICI – dobra organizacijska kultura omogućava identifikaciju radnika s organizacijom i oblikovanje njihova ponašanja. Istraživanja su pokazala da organizacije koje imaju visoku produktivnost radne snage imaju organizacijsku kulturu koju podupire i vrednuje trud radnika.²⁶³

Postoje jako dobri razlozi zašto uspješne hotelske kompanije nastoje zadržati dobre radnike, a jedan od ključnih jest predstavljanje uspješnih primjera kako bi novi radnici imali viziju uspješne karijere te pozitivan pristup poslu. Suočavajući se s velikim obrtajem radne snage, sezonsko poslovanje za sobom ostavlja trag koji se odražava na kvalitetu odnosa s gostom jer se radi o smanjenoj sposobnosti organizacije da prenese stvarne vrijednosti na svakog radnika. Potreba za prijenosom organizacijske kulture u takvim uvjetima veća je nego u bilo kojim drugim uvjetima rada. Valja naglasiti da su radnici kao i gosti emotivna bića te se njihova motivacija, osim novčanim nagradama, može potaknuti:

1. *klimom za pružanje usluga gostima*, u kojoj se podržava i nagrađuje iznimnost na svim razinama i u krugu svih poslovnih funkcija i procesa rada, te
2. *brigom menadžmenta*, željom za pomaganjem u napredovanju, poštenjem i sl.

6. IZVEDBA – odnos radnika prema gostu u trenutcima zadovoljstva ili nezadovoljstva predstavlja svojevrsan prozor koji otvara pogled na organizacijsku kulturu hotelskog poduzeća. Ako se promatra sa strane gosta, organizacijska kultura predstavlja „uhvaćene trenutke“ kada radnici razgovaraju, rješavaju problem, prenose poruku, pozdravljaju sebe i kolege i sl.

Kultura nije dovoljna za uspješnu izvedbu usluge, ali je nužna. Njome se određuje hoće li strategija biti uspješno implementirana kroz sve elemente modela (od 1. do 5.).

262 Galičić, V.: op. cit., str. 471.

263 Barney, Y.B.: Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?, The Academy of Management Review, Vol. 11, br. 3, 1986., Str. 660.

10.2. Elementi i dimenzije organizacijske kulture

S obzirom na to da pojašnjava kako se „to“ radi u nekoj organizaciji, kultura mora biti mjerljiva da bi se mogla mijenjati, upravljati i održavati. Mjerljivost podrazumijeva poznavanje svih elemenata koji čine organizacijsku kulturu te utvrđivanje i izbor prioriteta među dimenzijama kulture. Dimenzionalnost organizacijske kulture upućuje na potrebu shvaćanja kulture kroz više slojeva, odnosno dijelova, koji zajedničkim djelovanjem čine kulturu organizacije. Organizacijska kultura u ugostiteljskim organizacijama sastoji se od sljedećih dimenzija kulture:

1. Uslužna kultura – rijetko koja djelatnost ima toliko vidljivu organizacijsku kulturu kao što je to u ugostiteljskoj djelatnosti. Cjelokupna filozofija usluživanja, organizacijska klima vidljiva je za gosta, što posredno potiče menadžment na promatranje usluživanja kao dio cjelokupne izvedbe za gosta. Uslužna kultura odnosi se na:

- a. Kulturu komuniciranja i slušanja gosta** – svaki trenutak istine s gostom jest trenutak verbalnog i neverbalnog prijenosa određenog značenja. Osim onoga što osoba govori (informativna vrijednost), gost percipira i način na koji mu se nešto govori. Gost će kroz viđeno, doživljeno te ono što je čuo percipirati organizacijsku kulturu. Kultura komuniciranja uključuje sve vrste komuniciranja, a novozaposleni radi prijenosa pravilnog načina komuniciranja moraju savladati sve pregovaračke vještine. Osobno komuniciranje u tom procesu može pridonijeti percepciji jake organizacijske kulture ili može stvoriti osjećaj postojanja slabe kulture. Osim vještine komuniciranja, važno je razvijati vještinu aktivnog slušanja gosta kao pretpostavku za uspješno rješavanje prigovora i stvaranje zadovoljnih gostiju.
- b. Kulturu izgleda** – velike hotelske korporacije u svojim priručnicima i pravilnicima propisuju izgled osoblja, koji mora odražavati korporativnu kulturu grupacije. Radnici su odraz urednosti hotela, njihova odjeća govori o kulturi hotela pa je logično za očekivati da će organizacija koja vodi računa o imidžu voditi računa i o izgledu svojeg osoblja. Hoteli visoke kategorije vrlo su konzervativnog stava o izgledu osoblja, neprihvatljive su osobe s vidljivim tetovažama, piercingom, nakitom na zubima, neobične boje kose, upadljivog nakita i sl.
- c. Osobna kultura radnika** – organizacijska kultura može djelomično utjecati na ponašanje radnika i usmjeriti ga prema ciljevima organizacije. Kulturu koju je radnik stekao tijekom osobnog i poslovnog razvoja (prije dolaska u organizaciju) organizacija može prihvatiti te pokušati pronaći zajedničke karakteristike ili odbaciti jer će se različitost s vremenom odraziti na kvaliteti usluga.

2. Kultura rješavanja konflikta – iako je uvijek prisutna u umu radnika, organizacijska kultura posebno je pod povećalom gosta u trenutcima njegova nezadovoljstva. Gost tada počinje pridavati značaj tzv.

greškama u sustavu i načinu rješavanja njegova nezadovoljstva. Kao što je to već spomenuto u prethodnom poglavlju, greške su normalna svakodnevna pojava u uslužnim organizacijama, a za uspješno rješavanje potrebni su dobri temelji organizacijske kulture. Organizacijska kultura posebno je vidljiva u uvjetima rješavanja problema za gosta, kada kolege zajednički traže najbolji način da se problem riješi. Konflikti su dokaz postojanja različitosti mišljenja, različitosti osoba, koji u uvjetima dobro postavljene organizacijske kulture imaju pozitivan rezultat na odnose s gostima i radnike. Uspješno rješavanje prigovora predstavlja jedan od načina prijenosa temeljnih vrijednosti organizacije koje novozaposleni moraju naučiti od svojih iskusnih kolega. Prijedlog brojnih hotelijera jest da rješavanje prigovora upravo bude prva stepenica u svijetu rada za diplomirane studente koji su se odlučili raditi u hotelijerstvu.

3. Kultura menadžera – kultura utječe na top menadžere u jednako razini kao što top menadžeri utječu na organizacijsku kulturu.²⁶⁴ Menadžeri su ambasadori organizacijske kulture, svojim stilom upravljanja, odnosom prema radnicima i gostima dokazuju ili opovrgavaju temeljne vrijednosti organizacije. Odnos radnika i menadžera u pogledu usvajanja organizacijske kulture jednak je odnosu roditelja i djeteta. Odgojem se djetetu usađuju temeljne vrijednosti, odnosno uči ih se što je vrijedno i kako se treba ponašati. No ako roditelj sam ne poštuje te prenesene vrijednosti, ni dijete koje „uči“ neće usvojiti te vrijednosti jer se te vrijednosti u toj obitelji ne poštuju. Jednako tako, menadžeri ne mogu očekivati idealno ponašanje radnika sukladno ciljevima organizacije ako ni sami ne mogu propisano provesti u djelo.

Organizacijska kultura u hotelskim se sustavima promatra kao način unapređenja radne produktivnosti i kvalitete rada temeljen na organizacijskim vrijednostima. Od 1980-ih godina pa do danas kvaliteta i kultura smatraju se povezanim konstruktima gdje organizacijska kultura zauzima središnju poziciju u unapređenju svakodnevne kvalitete. Na temelju modela u prethodnom potpoglavlju vidi se da organizacijsku kulturu u pravilu kreira vrhovni menadžment svojom poslovnom orijentacijom i filozofijom kroz sustavno uvođenje pravila, procedura, temeljnih vrijednosti, sustava komuniciranja i sl.

Za razumijevanje **organizacijske kulture** važno je dobro poznavati sve njezine **elemente**, od kojih su najvažniji (slika 10.2.):²⁶⁵

1. organizacijske vrijednosti
2. organizacijska klima i
3. menadžerski stil.

²⁶⁴ Bass, B. M., Avolio, B.: Transformational Leadership and Organizational Culture, Public administration quarterly, 1993., str. 113.

²⁶⁵ Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B.: Upravljanje organizacijama, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1996., str. 166.

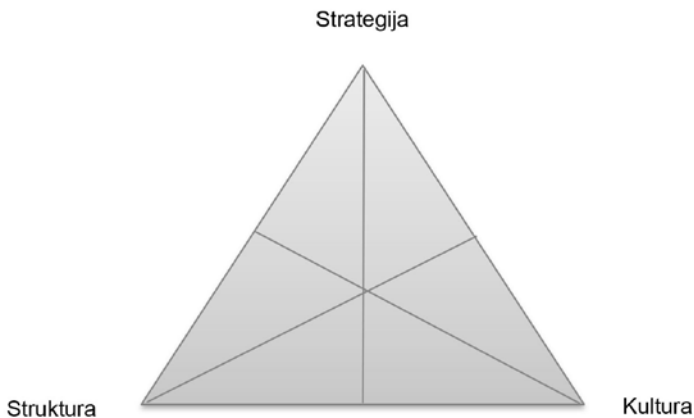
Slika 10.2. Elementi organizacijske kulture



Osim na temeljima organizacijskih vrijednosti, svaka organizacija svoju „osobnost“ gradi prepoznatljivim ozračjem u organizaciji i stilom menadžmenta. Organizacijska kultura pomaže u stvaranju identiteta organizacije jer se svojim nesvjesnim i svjesnim djelovanjem članova organizacije širi klima koja postaje prepoznatljiva unutar i izvan organizacije. Menadžeri sa svojim stilovima upravljanja također su neizostavan element organizacije čijim se neposrednim djelovanjem oblikuju ostala dva elementa. Socijalni identitet organizacije kroz zajedničko djelovanje svih triju elemenata relativno je trajan i specifičan sustav kojim se objašnjava organizacijska uspješnost u odnosu na konkurenciju.

Središnja pozicija organizacijske kulture implicira međupovezanost s najvišim vrijednostima organizacije (slika 10.3.).

Slika 10.3. Trokut uspješnosti i razvoja organizacije



Izvor: Prema: Galičić, V., Ivanović, S.: *Menadžment zadovoljstva gosta*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2008., str. 205.

Uspješnost trokuta predviđa ravnotežu među navedenim vrhovima. Bez odgovarajuće kulture nije moguće realizirati postavljenu strategiju, kao što to nije moguće bez odgovarajuće strukture.²⁶⁶

10.3. Organizacijske vrijednosti

Svaka organizacija posjeduje nepisane i pisane temeljne vrijednosti. Vrijednosti organizacije predstavljaju **zbir vjerovanja radnika o zajedničkoj dobrobiti organizacije**. Temelj su za sastavljanje misije, vizije i strategije poduzeća. Za neke autore organizacijske su vrijednosti najjače oružje kojim organizacija može utjecati na svoje radnike, a mogu biti iznimno moćne jer mogu zamijeniti cijeli niz pravila s nekoliko načela.²⁶⁷ Vrijednosti se mogu rangirati po značaju za organizaciju, pri čemu se stvara *sustav organizacijskih vrijednosti*.

Filozofija poslovanja okrenuta je vrijednostima jer osim što predstavljaju temelj na kojima se gradi prepoznatljivost organizacije, one čine tzv. „nevidljivu ruku“ koja motivira radnike i čini ih povezanim u pojedinačnim razmišljanjima i procjenama što je dobro, a što loše za organizaciju.

Vrijednosti organizacije mogu biti:

- prihvaćene, svjesne, vidljive vrijednosti,
- nesvjesne, nevidljive vrijednosti.

Vidljive vrijednosti eksplicitno su artikulirane zbog svoje normativne ili moralne funkcije vođenja članova grupe kroz određene situacije.²⁶⁸ Ova razina vrijednosti organizacije odgovorna je za provedbu nesvjesne razine vrijednosti. Kulturu je moguće deklarirati kroz najdublje slojeve gdje su nevidljivi aspekti vrijednosti najdublja bit kulture jer odražavaju ono što jest usvojeno, i to svakodnevno kroz razgovor, kroz obavljanje poslova i sl.

Organizacijske vrijednosti mogu se podijeliti u dva osnovna skupa, prema **ciljevima i načinu njihova postignuća** (tablica 10.1).²⁶⁹

a. *Terminalne vrijednosti* – krajnje vrijednosti organizacije, opisuju poželjne ciljeve i kao takve čine temelj za definiranje vizije, misije i strategije. Krajnje vrijednosti usmjerene su na pojedinca. Anketnim istraživanjem svaka organizacija može istražiti pojedinačne vrijednosti, što prikupljanjem zajednički čine organizacijske vrijednosti.

266 Galičić, V., Ivanović, S.: op. cit., str. 205.

267 Prema: Bahtijarević-Šiber i Sikavica: Op. cit, str. 380.

268 Prema: Schein, E. H.: *Organization culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985., str. 16.

269 Rokeach, M.: *The Nature of Human Values*, Free Press, New York, 1973. str. 355-361, Preuzeto od: Hultman, K. i Gellerman, B.: *Balancing Individual and Organizational Values: Walking the Tightrope to Success*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. 2002.

b. *Instrumentalne vrijednosti* – vrijednosti kojima se želi istaknuti željeno ponašanje radnika. Podređene su temeljnim vrijednostima pojedinca.

Tablica 10.1. Primjeri krajnjih i instrumentalnih vrijednosti

	Krajnje vrijednosti	Opis	Instrumentalne vrijednosti	Opis
1.	Udoban život	Prosperitetan život	Ambicioznost	Marljivost, nadobudnost
2.	Uzbudljiv život	Poticajan, aktivan život	Širina pogleda	Otvorenost uma
3.	Mir u svijetu	Sloboda od sukoba i rata	Sposobnost	Učinkovitost
4.	Jednakost	Jednake mogućnosti za sve	Vedrina	Veselje
5.	Sloboda	Neovisnost	Čistoća	Urednost
6.	Sreća	Unutarnje zadovoljstvo	Hrabrost	Zauzimanje za vlastita vjerovanja
7.	Nacionalna sigurnost	Osjećaj zaštićenosti	Opraštanje	Spremnost oprostiti
8.	Zadovoljstvo	Ugodnost života	Pomaganje	Dobrovoljnost pružanja pomoći
9.	Spasenje	Biti spašen	Iskrenost	Pružanje istinitih informacija
10.	Društvena prihvaćenost	Poštovanje drugih	Maštovitost	Kreativnost
11.	Iskreno prijateljstvo	Iskreno druženje	Neovisnost	Samostalnost
12.	Mudrost	Zrelo razumijevanje života	Intelektualnost	Misaonost, inteligencija
13.	Svijet ljepote	Ljepota prirode i umjetnosti	Logičnost	Racionalnost, konzistentnost
14.	Obiteljska sigurnost	Briga za voljene	Voljenost	Osjećajnost
15.	Ljubav	Intimnost	Poslušnost	Odanost dužnosti
16.	Samopoštovanje	Poštovanje vlastitih načela	Pristojnost	Uglađenost
17.	Osjećaj ispunjenja	Unutarnji osjećaj potpunosti	Odgovornost	Pouzdanost
18.	Unutarnji mir	Odsutnost negativnih misli	Samokontrola	Suzdržanost, samodisciplina

Prema: Rokeach, M.: *The Nature of Human Values*, Free Press, New York, 1973., str. 355-361.

Za oblikovanje, održavanje i vjerovanje u organizacijske vrijednosti ključnu ulogu imaju oni koji su osnovali organizaciju jer su s osnivanjem postavljene ciljevi, misija i vizija poslovnog subjekta te logične i lako usvojive vrijednosti koje će poduprijeti te ciljeve.

Pronalazak kadra koji ima sustav vrijednosti sličan organizacijskom uvjetovat će i lakše usvajanje vrijednosti organizacije te lakše poistovjećivanje pojedinca s organizacijom, što će u konačnici utjecati i na njegovu želju za ostankom i gradnjom odnosa s organizacijom. Kontradiktorni sustavi vrijednosti negativno se odražavaju na rad pojedinca, ali i organizacije, što će posljedično utjecati i na gosta.

S obzirom na to da je organizacija prvenstveno društveni organizam, ciljevi i vrijednosti organizacije prenose se komuniciranjem. Organizacijski ciljevi i vrijednosti koji će dovesti do ciljeva trebaju se prenijeti svima unutar organizacije, ali i izvan nje kako bi se privukli investitori, novi potrebni radnici, pridobila javnost, ostvario pozitivan imidž u okruženju, a sve to pridonosi konkurentnosti organizacije.²⁷⁰

Komunicirati vrijednosti organizacije znači komuniciranje kroz svjestan prijenos vrijednosti kroz sve članove organizacije na novozaposlene, ali i svakodnevno komuniciranje kao dio nesvjesnog prijenosa koji dokazuje ili opovrgava postojanje organizacijske kulture. Dakle, organizacijska kultura jest rezultat usađenih organizacijskih i osobnih vrijednosti koje izviru pri svakoj vrsti komuniciranja s vanjskim ili unutarnjim tržištem.

Složenost organizacijske kulture te međuovisnost i povezanost temeljnih vrijednosti s organizacijom može se prikazati s pomoću modela „*kulturna mreža*“ autora Johnson i Scholes. Organizacijska kulturna mreža predstavlja konceptualni model koji nudi vizualan prikaz dijelova organizacijske kulture (Slika 10.4.).

270 Jurišić, S.: Organizacijska kultura i komunikacija kao čimbenici konkurentnosti, Zbornik radova 21. tradicionalnog savjetovanja „Ekonomska politika Hrvatske u 2014. godini“, str. 240.

Slika 10.4. Organizacijska kulturna mreža



Izvor: Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R.: *Exploring strategy*, Harlow, Financial Times Prentice Hall, 2008., str. 198.

Priče kao dio neformalne komunikacije, utječu na shvaćanje biti i imidža organizacije. One su dio organizacijske kulture. Priče također pomažu novim članovima razumjeti što je u organizaciji važno, tko je uzor, a tko negativac. Priče su često usmjerene na jako negativna i jako pozitivna zbivanja u organizaciji, one imaju svoje heroje i „zločince“ koji služe primjerima dobre ili loše prakse. Priče ne kolaju samo unutar organizacije, one su odraz imidža i na vanjskom tržištu, čime se stvara slika o pozitivnoj ili negativnoj organizacijskoj klimi, vrijednostima i stilovima upravljanja.

Rituali i običaji odnose se na ponašanje pojedinaca pri rješavanju svakodnevnih zadataka, komuniciranju, rješavanju problema i sl. Moguće ih je prepoznati u nepisanim pravilima kao utvrđena ponašanja koja imaju dugu povijest primjene i kao takva se uzimaju „zdravo za gotovo“. ²⁷¹ Osim što se odnose na ponašanje radnika, uzance uključuju i događaje za koje se smatra da su dio povijesti organizacije te se kao takvi poštuju i redovno održavaju.

Simboli kao dio vizualnog identiteta ukazuju na određenu organizacijsku važnost, a uključuju događaje, objekte, djela ili osobe koje stvaraju, prenose i održavaju značenje. ²⁷² Primjerice, uredi, automobili, titule imaju

²⁷¹ Prema, Johnson G., Scholes, K., Whittington, R.: *Exploring corporate strategy*, Financial Times, Prentice Hall, London, 2008., str. 198.

²⁷² Ibidem, str. 199.

određenu funkcionalnu svrhu, ali jednako tako šalju značenje o statusu i hijerarhiji. Način izražavanja i oslovljavanja koji je prepoznatljiv i jedinstven također može predstavljati statusni simbol. *Disney* svoje radnike naziva članovima („*cast members*“), dok je *C. Ritz* svoje radnike volio javno nazivati damama i gospodom koji služe dame i gospodu.

Struktura moći obuhvaća formalne ili neformalne utjecaje osoba na vlasti, a može biti bazirana na poziciji menadžmenta i strukturi.

Organizacijska struktura odražava način organiziranja sustava i uloga u organizaciji. Struktura ne može biti održiva bez kulture kao što ni kultura ne može opstati bez strukture. One su međusobno ovisne i poticajne.

Sustavi kontrole – mjerni sustavi i sustavi nagrađivanja ukazuju na ono što je važno i što je vrijedno mjerenja u organizaciji.

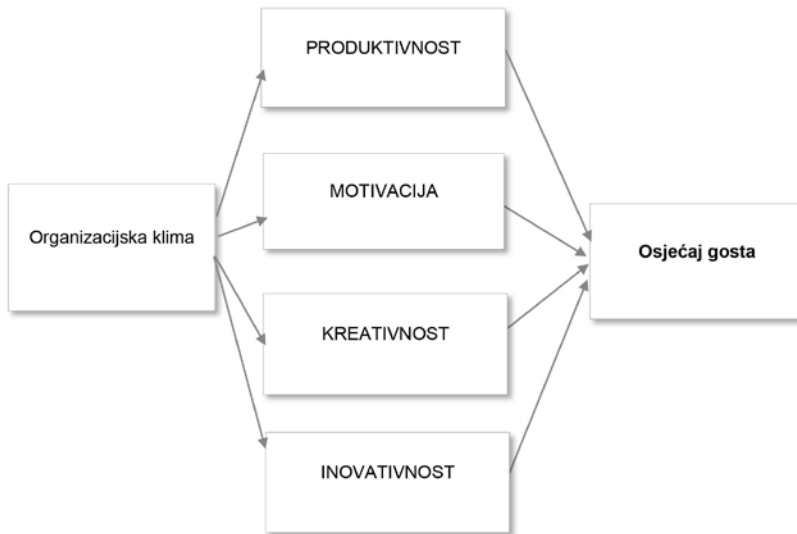
U sredini slike nalazi se paradigma koja predstavlja usvojena pravila, vrijednosti i vjerovanja članova organizacije, zajedničko poimanje istinitog i pravilnog. To su temeljne vrijednosti organizacije koje su duboko usađene u pojedincu, a koje mu pomažu pri spoznaji o dobrom i loše obavljenom radnom zadatku. S obzirom na to da su vrijednosti temelji organizacijske kulture, promjene u organizaciji „dotjerivanjem“ jednog ili više elemenata prikazanih u vanjskim krugovima neće pridonijeti stvaranju suštinskih promjena u organizacijskoj kulturi. Drugim riječima, promjene u strukturi organizacije, načinu kontroliranja sustava, promjene u menadžerskoj strukturi i sl. bez promjena u temeljnim vrijednostima imat će samo kratkotrajan i površinski efekt. Organizacija će se s vremenom prilagoditi i vratiti u prvobitno stanje.

10.4. Organizacijska klima

Organizacijska klima može se opisati kao *radna atmosfera* koja proizlazi iz rutinskih postupaka, radnih zadataka, a koja posljedično utječe na produktivnost radnika, motivaciju, kreativnost i inovacije. Percepcija o radnoj klimi rezultat je osobne opservacije tijekom interakcije članova u organizaciji. S obzirom na to da se radi o klimi na razini organizacije, klima se treba interpretirati kao kolektivna percepcija kroz sumu individualnih percepcija.

Organizacijska klima najvidljiviji je element organizacijske kulture za gosta. Gost će pozitivnu organizacijsku atmosferu doživjeti kroz opuštenu atmosferu, jednostavnost dobivanja informacija i uslužnost ugostitelja. Pozitivan osjećaj za gosta predstavlja jedan od načina reflektiranja pozitivne radne atmosfere. Iako se radi o najznačajnijem cilju, to nije jedini *output* pozitivne organizacijske klime (slika 10.5.).

Slika 10.5. *Outputi organizacijske klime*



Neki autori smatraju da je klima rezultat ponašanja i politike članova organizacije, posebno top menadžmenta. S obzirom na to da top menadžment prenosi klimu te da ona utječe na svakog pojedinca u organizaciji, vrlo je važno ustanoviti faktore utjecaja pri stvaranju organizacijske klime. Autori Payne i Pugh davne 1976. godine izdvojili su neposredne i posredne faktore utjecaja na oblikovanje organizacijske klime (slika 10.6.).

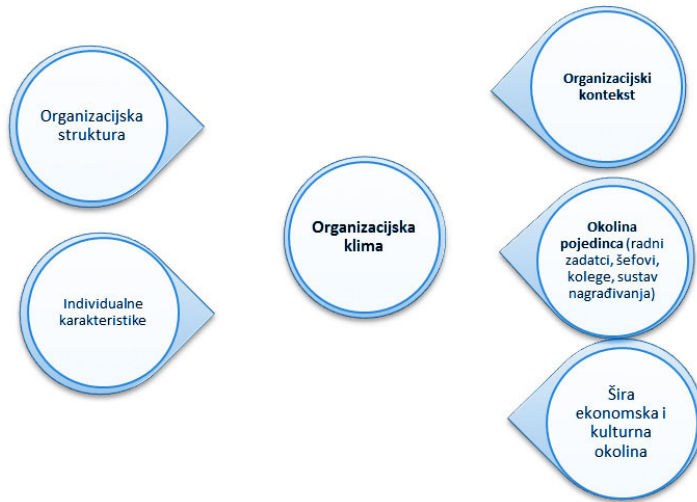
√ **Neposredni faktori:**

- *organizacijska struktura* (struktura uloga u organizaciji, sustav autoriteta i moći) i
- *individualne karakteristike* (stavovi, sposobnosti, navike, kultura pojedinca i sl.).

√ **Posredni faktori:**

- *organizacijski kontekst* (veličina, tehnologija, ciljevi, resursi)
- *neposredna poedinčeva okolina* (radni zadatci, kolege, sustav nagrađivanja) i
- šira ekonomska i kulturna okolina (socijalni, ekonomski, politički faktori).

Slika 10.6. Faktori utjecaja na oblikovanje organizacijske klime



Izvor: Prema: Payne, R. L., Pugh, D. S.: Organizational structure and climate, u: Dunnette, M. D. (ed.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago, 1976., str. 1125-1173.

Osobno iskustvo rada u organizaciji veže se i za druge utjecajne konstrukte koji mogu predočiti organizacijsku situaciju, a to su:

- organizacijska pripadnost
- psihološki ugovor
- odanost radnika te
- multikulturalnost radnika.

Organizacijska pripadnost – oblik je poštovanja pojedinca prema organizaciji. Radnici koji osjećaju pripadnost organizaciji poistovjećuju svoje ideje s idejama organizacije. U suprotnim slučajevima, radnici će svoje nezadovoljstvo iskazivati tijekom i nakon posla. Organizacijska pripadnost znači i zaštitu interesa organizacije kao što su štednja, usmjerenost prema totalnoj kontroli kvalitete, predlaganje kreativnih rješenja koja donose korist i sl. Pripadnost se očituje i iskazivanjem poštovanja prema gostu, upravi, vlasniku i kolegama.

Psihološki ugovor – za razliku od formalnog ugovora u kojemu svaka strana zna svoje objektivno izražene obaveze, ovo je neformalan ugovor u kojemu ne postoje eksplicitno objašnjena pravila ponašanja. Ugovor u kojemu postoji očekivanje druge strane kroz subjektivnu percepciju otežava razumijevanje ciljeva, ali i mjerenje uspješnosti provođenja „ugovornih obveza“. Psihološki ugovor predstavlja unutarnje vjerovanje oblikovano organizacijom, usmjereno na uvjete ugovorne razmjene između pojedinaca i organizacije²⁷³. Cilj ovakve vrste ugovora jest potaknuti

²⁷³ Rousseau, D.: *Psychological contracts in organizations: understanding wri-*

unutarnji osjećaj motiviranosti radnika neovisno o materijalnim ili financijskim nagradama. Tijekom osobnog i poslovnog razvoja, u suradnji s menadžerima, radnici stvaraju „sliku“ o tome što se od njih očekuje, kako ih se tretira, nagrađuje i sl. Autorica D. Rousseau objašnjava psihološki ugovor: „Znamo da se ugovor poštuje kada se nijedna strana ne iznenađuje ponašanjem druge strane.“ Kod obostranog poštovanja psihološkog ugovora, obje će ugovorne strane isti događaj, cilj, svrhu (subjektivno) interpretirati na jednak način.

Odanost radnika – odani radnici jesu lojalni radnici koji vjeruju u organizaciju, imaju pozitivan stav prema obvezama i razumiju „širu sliku“ vlastite uloge. S obzirom na to da se radi o uzornim radnicima, njihova je uloga širiti pozitivan stav o radu u organizaciji. Njihova lojalnost odraz je međusobnog poštovanja i vjerovanja u pozitivan ishod dugoročnih odnosa. Prema autoru Gray, R., odani su radnici produktivniji u odnosu na druge, pokazuju više želje za ostankom i za preporukama svojim prijateljima.²⁷⁴

Multikulturalnost radnika – zahvaljujući globalizaciji tržišta rada, širi se i nužnost prihvatanja različitih vjera, kultura i običaja radnika. Tržište usluga već je filtriralo turističke subjekte koji nisu prepoznali važnost poštovanja i uvažavanja povijesti, vjera, običaja, stranih kulturnih vrijednosti, običaja i manira, poznavanje stranih jezika, poznavanje stranih gastronomija i dr. Hrvatsko tržište rada još uvijek nije osjetilo potrebu razumijevanja multikulturalnosti radnika kao druge jake turističke zemlje. Nedostatak radne snage u turizmu globalni je problem pa se značajniji uvoz radne snage u Hrvatsku tek očekuje. Prijedlogom odluke Ministarstva rada i mirovinskog sustava za 2018. godinu predviđeno je 1.860 radnih dozvola u turizmu²⁷⁵ iako su potrebe značajno veće (više od 5.000). Za uspješno upravljanje radnicima različitih kultura nužna je tolerancija, poštovanje, širina razmišljanja i razumijevanje različitosti.

10.5. Menadžerski stilovi

S gledišta osoba koje izvršavaju menadžerske funkcije, menadžment čine menadžeri svih razina u poduzeću (skupina osoba koja kontrolira poslovanje).²⁷⁶ Vođenje i menadžment međusobno su povezani konstrukti, pri čemu se vođenje javlja kao podskup menadžmenta jer je vođenje jedna od temeljnih funkcija menadžmenta. Vođenje zahtijeva posebne vještine koje se karakteriziraju kao psihološke jer se radi o sposobnosti utjecaja na rad pojedinca bez upotrebe materijalnih i financijskih nagrada. Kotter, J. P., navodi da su menadžment i vodstvo dva međusobno

tten and unwritten agreements, SAGE Publications, Thousand Oaks, 1995., str. 34.

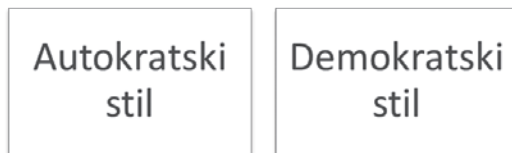
274 Gray, R.: *A Climate of Success*, Routledge, New York, 2007., str. 22.

275 Novi list, 4. prosinca 2017., str. 4.

276 Galičić, V.: op. cit., str. 257.

nadopunjujuća sustava: dok se menadžment usmjerava na svladavanje složenosti, vođenje se bavi svladavanjem promjena.²⁷⁷

Načini komuniciranja, ponašanja, organiziranja, zapovijedanja menadžera odražavaju stil upravljanja koji se u konačnici svodi na jednu od dvije krajnosti:



Autokratski stil podrazumijeva način vođenja u kojemu se odluke donose jednosmjerno, a donosi ih jedna osoba koja je na vlasti. Na taj način zanemaruju se mišljenja podređenih jer se osoba koja je na vlasti smatra dovoljno kompetentnom da donosi odluke za cijelu organizaciju. Zagovornici ovakva načina vođenja smatraju da je njegova osnovna prednost – brzo donošenje odluka – važna za povećanje produktivnosti rada i smanjivanje nepotrebnog trošenja vremena. U odsutnosti demokracije, odnosno konzultacija s ostalim članovima, osobe koje su zadužene za odluke imaju mnogo veću odgovornost, što zahtijeva čvrsta uvjerenja u vlastite namjere i povjerenje drugih članova.

Demokratski stil vođenja, nasuprot autokratskom, uključuje mišljenje podređenih pri donošenju važnih odluka. Demokracija u odlukama zahtijeva više vremena jer se odluke donose na temeljima zaključaka proizašlih iz razgovora podređenih. S obzirom na to da ovaj način poštuje međuljudske odnose u organizaciji, rezultat ovakva načina vođenja jest veće zadovoljstvo radnika. Iako je u modernim organizacijama primjenjiviji demokratski stil vođenja, koji karakteriziraju upotreba visoke tehnologije i decentralizacija organizacijske strukture, ne treba odbaciti ni autokratski stil vođenja.²⁷⁸ Svaki od stilova primjenjiv je ovisno o u situaciji u kojoj se uprava nalazi; ponekad je poželjan autokratski stil vođenja jer je potrebno skratiti vrijeme odlučivanja, menadžment nižih razina nema značajan utjecaj na odluke uprave, i sl. Dva temeljna obrasca ponašanja menadžmenta hotelskog poduzeća pri ostvarivanju postavljenih ciljeva poslovanja određuju i **temeljne tipove organizacijske kulture**:²⁷⁹

1. kontrolna organizacijska kultura,
2. tržištem upravljana organizacijska kultura.

277 Kotter, J. P.: What Leaders Really Do, Harvard Business Review, May-June, 1990., Vol 68, br. 2, str. 103.

278 Prema: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment: Teorija menadžmenta i visoko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 353.

279 Panian, Ž., Poslovna informatika, Informator, Zagreb, 1999., str. 204.

Obilježja kontrolne organizacijske kulture sljedeća su:

1. U središtu pozornosti menadžmenta jesu događanja unutar poduzeća.
2. Prevladavajuća struktura menadžmenta u poduzeću jest hijerarhijska.
3. Strogo razgraničenje funkcionalnih poslovnih područja.
4. Funkcije planiranja, odlučivanja i kontrole u poduzeću su centralizirane.
5. Menadžment tretira informacije kao oružje za ostvarivanje zacrtanih ciljeva.
6. Precizno definirani i propisani procesi ostvarivanja odluka.
7. Organizacijska struktura jest splet velikog broja nezavisnih dijelova.

S druge strane, **tržištem upravljaju organizacijsku kulturu karakteriziraju** sljedeća svojstva:

1. U središtu pozornosti menadžmenta jesu tržišna događanja, odnosno događanja u okružju poduzeća (vanjski procesi).
2. Menadžment se sastoji od više hijerarhijskih razina.
3. Dominantna je menadžerska orijentacija na goste, a ne na poslovne funkcije.
4. Decentralizirane su funkcije planiranja, odlučivanja i kontrole.
5. Informacije se smatraju poslovnim resursima koji su ravnopravni s ostalima.
6. U prvom je planu svrha, a ne način ostvarivanja poslovnih procesa.
7. Procesni provedbe odluka mogu se ostvarivati na različite načine i uglavnom su slabo strukturirani.
8. Prisutan je visok stupanj osjetljivosti na događanja u okolici (na tržištu).

Kontrolna organizacijska kultura s naglašenom hijerarhijom i birokracijom stvara organizacijsku klimu koja podržava slijepo praćenje pravila i procedura, nepovjerenje, pokornost i slabiju zaokupljenost poslom. Veliki hotelski sustavi podložniji su takvu načinu organiziranja jer se radi o većoj mogućnosti kontrole rada. U takvim uvjetima rada postoje iznimno niska razina povjerenja i visoka razina otuđenosti. Mali hotelski sustavi imaju veću mogućnost stvaranja uvjeta rada koji su okarakterizirani tržišno upravljanim organizacijskom kulturom jer se radi o sustavima prilagodljivijima na promjene tržišta, većoj razini povezanosti s radnicima, a time i većoj razini povjerenja.

10.6. Etički i moralni principi u poslovanju ugostiteljskih poduzeća

Etičko ponašanje sa sobom nosi moralnu dvojbu o dobrom i lošem, o postavljanju univerzalnih granica neovisnih o postojanju različitih uvjerenja i vrijednosti ovisno o kulturi, odgoju i društvu. Radi ujedinjavanja mišljenja postoje univerzalni principi koji zajednički čine temelje etičkog ponašanja.

Razumijevanjem etičnosti i utjecaja etičnog ponašanja na druge i obrnuto osigurava se moralni kompas koji usmjerava pojedinačne akcije. Izazov za svakog menadžera u turizmu i ugostiteljstvu jest provedba onog što se poima kao dobro, pošteno, moralno, etično kroz svakodnevne odluke koje predstavljaju akcije na turističkom tržištu.

Poslovna etika podrazumijeva primjenu općih etičkih načela i standarda u poslovnome ponašanju. Važno je naglasiti da etika u ugostiteljskom turističkom poslovanju nadilazi zakonske odredbe jedne države jer etika prvenstveno podrazumijeva povjerenje između pružatelja usluga i korisnika usluga.²⁸⁰ Opća etička načela jednaka su za sve organizacije, što znači da se unutar organizacije ne bi trebala liberalizirati posebna pravila koja ukazuju na to što je dobro, a što loše.

Svjetska turistička organizacija (UNWTO) propisala je globalni etički kodeks u turizmu koji upućuje na cjelovit skup načela namijenjen svim dionicima u razvoju turizma i upućen vladama, privatnom sektoru, zajednicama i turistima.

Globalni etički kodeks sastoji se od sljedećih grupa načela:²⁸¹

- 1. Uzajamno razumijevanje i poštovanje** – razumijevanje i promicanje etičkih vrijednosti; poštovanje društvene, kulturne tradicije i običaja svih naroda za što su odgovorni sudionici u turističkom razvoju i turisti; osiguravanje zaštite turista i imovine koja se turistički posjećuje; osuđivanje bilo kojeg djela koje se smatra kaznenim prema zakonu zemlje koju su turisti posjetili; turisti imaju dužnost upoznati se s obilježjima zemlje koju se spremaju posjetiti.
- 2. Osobno i kolektivno ispunjenje** – turizam se treba planirati i provoditi kao sredstvo osobnog i kolektivnog ispunjenja; turizam treba poštovati jednakost muškaraca i žena; turizam treba promicati ljudska prava; putovanje radi vjerske, zdravstvene, obrazovne i kulturne svrhe posebno su korisni oblici turizma koji se trebaju poticati; potrebno je poticati nastavne programe koji ukazuju na važnost turističkih razmjena.
- 3. Održivi razvoj** – svi sudionici u turizmu trebaju štiti okoliš radi postizanja zdravog održivog razvoja; javna tijela trebaju poticati oblike turističkog razvoja koji pridonose štednji rijetkih i vrijednih resursa i što većem izbjegavanju proizvodnje otpada; potrebno je ravnomjerno prostorno i

280 Prema: Galičić, V.: Op. cit., str., 323.

281 Prema: www.mint.hr

vremenski razmaknuti kretanja turista i posjetitelja kako bi se smanjio negativan pritisak na okoliš; potrebno je voditi računa o zaštiti ekosustava i biološke raznolikosti.

4. **Kulturna baština** – turističke zajednice imaju posebna prava i obveze prema turističkim resursima, turistička politika i djelatnost trebaju se provoditi uz poštovanje umjetničke, arheološke i kulturne baštine; dio financijskih sredstava ostvarenih turističkim posjećivanjem treba se upotrijebiti za održavanje, čuvanje, razvoj i uljepšavanje baštine, turizam treba osigurati napredak i procvat tradicionalnih kulturnih proizvoda.
5. **Korist od turizma** – lokalno stanovništvo treba povezati s turističkom djelatnošću, turistička politika treba osigurati podizanje standarda lokalnog stanovništva i zadovoljavanje njihovih potreba, turistički stručnjaci trebaju provoditi studije učinka razvojnih projekata na okoliš.
6. **Obveze sudionika** – turistički stručnjaci imaju obvezu pružiti turistima objektivne i valjane informacije o njihovim odredištima; vlade u slučaju krize trebaju obavještavati svoje državljane o teškim okolnostima ili opasnostima u inozemstvu; tisak specijaliziran za putovanja i drugi mediji trebaju davati vjerodostojne informacije o događajima i situacijama koje mogu utjecati na kretanja turista.
7. **Pravo na turizam** – svi stanovnici svijeta imaju jednako pravo na putovanje; potrebno je olakšavati turizam za obitelj, mladež, studente, starije ljude i invalide (socijalni turizam).
8. **Sloboda kretanja** –u skladu s međunarodnim pravom i nacionalnim zakonodavstvom, turisti i posjetitelji trebaju uživati u slobodi kretanja; turisti trebaju imati slobodu kontaktiranja s lokalnim, pravnim i zdravstvenim uslugama i slobodu kontaktiranja s konzulatom svoje zemlje; dobivanje vize i druge carinske formalnosti trebaju biti maksimalno olakšane kako bi se osigurala sloboda putovanja, turisti trebaju imati pristup određenoj količini konvertibilnih valuta.
9. **Prava radnika i samostalno zaposlenih** – temeljna prava zaposlenih i samostalnih radnika u turističkoj industriji treba zajamčiti uz nadzor nacionalne i lokalne državne uprave; potrebno im je osigurati početnu i stalnu izobrazbu te socijalnu zaštitu; svaka osoba, pod uvjetom da ima potrebne sposobnosti i vještine, treba imati pravo obavljati profesionalne djelatnosti u području turizma prema važećim zakonima; multinacionalna poduzeća ne smiju iskorištavati svoj dominantan položaj.

Realnost je dokaz da su etička načela često neučinkovita pri utjecaju na *mind set* menadžera pri donošenju odluka koje se odnose na širu zajednicu u kojoj organizacija djeluje. Povećanjem važnosti turizma u gospodarskom sustavu raste i želja za što većom zaradom. Svatko je usmjeren na „svoj dio kolača“, no rijetko se govori o kolaču koji simbolično prikazuje konačno zadovoljstvo gostiju, već se radi o želji za što većom zaradom.

U nastavku slijedi pregled najzastupljenijih neetičnih aktivnosti menadžmenta istraženih na uzorku od deset hotelskih grupacija na području Republike Hrvatske.

Tablica 10.2. Top pet neetičnih aktivnosti menadžera

1.	Falsificiranje poslovnih izvješća
2.	Otuđivanje materijala i sredstva poduzeća
3.	Odavanje povjerljivih informacija
4.	Podizanje računa troškova iznad realne vrijednosti
5.	Svojtatanje zasluga za doprinosa drugih

Izvor: Milohnić, I., Šustar, M.: Managerial ethics in public relations: Changes and Challenges, *Media, culture and public relations*, 4, 2013., str. 170.

Neetično ponašanje današnjih menadžera profiliralo je tri glavna pokretača neetičnog poslovnog ponašanja:²⁸²

1. opsesivna nastojanja za osobnom dobiti,
2. organizacijska kultura kojoj su profitabilnost i dobri rezultati važniji od etičkog ponašanja,
3. nezasitni zahtjevi dosezanja ciljeva organizacije.

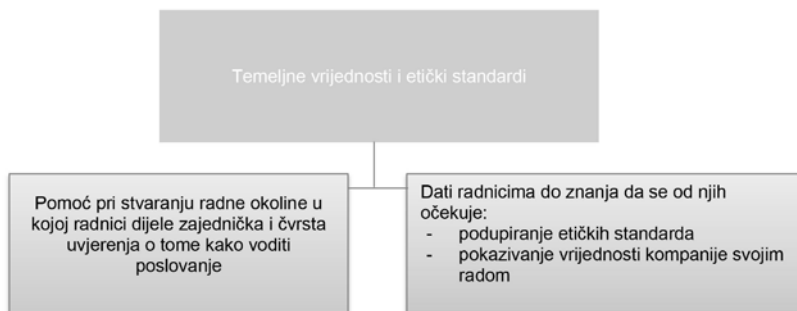
Želja za osobnom zaradom jedan je od temeljnih krivaca neetičnog ponašanja menadžera koji se javlja na svim razinama. Svatko će na menadžerskoj poziciji u svojem radnom vijeku dobiti priliku ostvariti osobnu zaradu nauštrb zarade organizacije, a moralni odgoj i etičnost pojedinca odredit će moralno ponašanje u trenutku odlučivanja. Moralni menadžer jest onaj koji će priliku za osobnu zaradu doživjeti kao priliku dokazivanja visoke etičke kulture u organizaciji, a sebe kao uzor u etičnom ponašanju. Njegova je suprotnost nemoralni menadžer koji će takvu zaradu doživjeti kao rezultat vlastita osobnog truda, što pretpostavlja da je to njegovo. Svoje postupke smatra opravdanim jer je on taj koji odlučuje. Kapitalistička pohlepa današnjeg vremena nije opravdanje za osobnu zaradu. Temeljno etičko pravilo ili, kako ga neki nazivaju, zlatno pravilo glasi: „Ponašaj se prema drugima kako bi htio da se drugi ponašaju prema tebi“. Primjenjivo je u svim životnim situacijama, a posebice u poslovnom svijetu. Pojedinačno ponašanje jest ponašanje organizacije, a jedini pravilan način ponašanja jest onaj koji je održiv kroz ponašanje svih članova. Postavlja se pitanje: „Je li poslovanje održivo ako se svi članovi organizacije ponašaju kao moralni ili nemoralni menadžeri?“

Kada u organizaciji vlada organizacijska kultura koja odobrava nemoralno ponašanje menadžera, tada se šalje poruka i ostalim radnicima koji „uče“ o ponašanju nadređenih i realno je za očekivati da će to naučeno nastaviti primjenjivati kada, i oni postanu menadžeri. Posljedice postavljanja ciljeva, koji su uvijek viši od prošlogodišnjih jesu *pritisци* na poje-

²⁸² Prema: Thompson, Jr., Strickland III, A. J., Gamble, J. E: Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću, Mate d.o.o., Zagreb, 2008., str. 285.

dinca iz kojih proizlaze nemoralna ponašanja. Ciljevi su takvi da prelaze normalne uvjete rada, što posljedično tjera osobu na nemoralne poteze „pod svaku cijenu“. Jednom kada se prekorače etičke granice u pokušaju „dostizanja ili premašivanja rezultata“, prag za još ekstremnije etičke kompromise postaje još niži.²⁸³

Slika 10.7. Dvije temeljne uloge organizacijskih vrijednosti i etičkih standarda pri izgrađivanju kulture



Izvor: Prema: Thompson, Jr., Strickland III, A. J., Gamble, J. E: Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću, Mate d.o.o., Zagreb, 2008., str. 387.

Važno je razlikovati društveno odgovorno poslovanje od etičkog poslovanja. Koncept društvene odgovornosti dio je „dogovora“ koji respektira društvo kao zajednicu u kojoj se svi pojavljuju kao potrošači. Hotelska grupacija *Mariott International* primjer je društveno osviještene kompanije jer je zahvaljujući uspješnom ispunjavanju ciljeva temeljenih na strategiji korporativno društvene odgovornosti kao što su razvoj društva, multikulturalnost članova (60 % članova pripadnici su manjina), zapošljavanje lokalnog stanovništva i sl., prema Fortune časopisu uvrštena među 100 najboljih kompanija za koje je dobro raditi. Razlozi prihvaćanja društveno odgovornoga poslovanja proizlaze iz duboka vjerovanja u važnost moralnog ponašanja i sve veće važnosti koje tržište pridaje takvu načinu poslovanja.

Posljedica nepoštene i ishitrene privatizacije bila je ili još jest stvaranje monopolske konkurencije koja nikada nije dobra za turizam pa tako ni za hrvatsko hotelijerstvo.

Država nije vodila brigu o privatizaciji hotelske industrije, što je dovelo do nekonkurentnosti turističke industrije.

Miroslav Dragičević, Horwath HTL

²⁸³ Ibidem, str. 286.

ZAKLJUČAK

Ako se promatra organizirani oblik turizma i ugostiteljstva, posebice njegov smještajni dio, trendovi koji trenutačno vladaju na tržištu (kraći i češći boravci u različitim destinacijama) zasigurno ne idu u prilog razvijanju odnosa s gostima. Iako se ugostitelji susreću sa sve neloyalnijim generacijama gostiju, ne treba zanemariti to da njihove navike ponašanja nemaju mnogo veze s odnosima koje su oni voljni uspostaviti. Ne postoji istraživanje koje je dokazalo da su se potrebe gostiju za odnosom s pružateljima usluga smanjile. Gosti i dalje jednako cijene iskrenost osmijeha, ugodnu dobrodošlicu, vrijeme posvećeno njima, radnu atmosferu i sl. U uvjetima raširene prakse upotrebe društvenih medija ugostitelji svoj odnos s gostom ne mogu promatrati kratkoročno kroz prizmu jednoga gosta jer jednom površno pružena usluga potencijalno znači gubitak toga gosta i njegovih prijatelja. Odnos povjerenja jedini je dugoročno održiv put k osiguravanju preporuke svojim prijateljima, namjere ponovnog dolaska i želje za gradnjom budućih odnosa.

Najteža, a ujedno i najkreativnija razina upravljanja odnosima s gostima, ostvaruje se pri upravljanju nezadovoljstvom gostiju. Susret s nezadovoljnim gostom iznijet će na vidjelo brojne psihološke kvalifikacije radnika, ali i njegovu razinu emocionalne inteligencije. Sposobnost kontrole vlastitih misli i riječi te projiciranje sljedećih poteza ovisno o profilu nezadovoljnoga gosta zahtijeva najvišu razinu samokontrole. Zajednički nazivnik takve samokontrole i vještine komuniciranja naziva se umijeće pregovaranja. Radnik koji se nalazi u ulozi pregovarača mora zadovoljiti dvije često oprečne strane (šefa ili upravu i gosta), i to uvjetima ograničenih resursa (vrijeme i novac). Stoga je česta preporuka iskusnijih ugostitelja da mladi prvo iskustvo u ugostiteljstvu steknu na upravljanju prigovorima kako bi dobili uvid u osjetljivost i odgovornost posla koji obavljaju.

Specifičnost odnosa s gostom u skladu je sa specifičnostima turističkih usluga, prvenstveno jer se radi o uslugama koje se pružaju u realnom vremenu. Gosti posebnu pozornost posvećuju svojem vremenu i osobama koje su zadužene za organizaciju njihova slobodnog vremena. Uz shvaćanje vremena kao važnog dijela neverbalne komunikacije oformila se i posebna disciplina koja se bavi proučavanjem vremena u komunikaciji – kronemika. Neverbalna komunikacija u ugostiteljstvu ima mnogo važniji utjecaj na gosta u odnosu na verbalnu komunikaciju. Radi sposobnosti potvrđivanja iskrenosti ili neiskrenosti izgovorenih riječi, neverbalni kontekst razgovora autori povezuju s razvijanjem osjećaja kod gosta. Loša iskustva često su potisnuta u izrečenom dijelu a ono što najduže ostaje u ljudskoj percepciji jesu osjećaji odnosno kako su se gosti osjećali za vrijeme boravka u hotelu, restoranu i sl.

Tehnološka dostignuća ići će u korist razvoju odnosa, a tehnologiju mogu kontrolirati oni koji se njome koriste. U trenutku kad tehnologija počne kontrolirati naše odnose te se prepustimo njezinim čarima, a zapustimo

vlastitu kreativnost i razum, ta tehnologija počinje upravljati našim mislima, a naši odgovori postaju jednolični, što nas u uvjetima tržišne konkurencije izjednačava s drugim sličnim pružateljima usluge. Kreativnost se potiče ulaganjem u vlastiti um i vještine, a njezina uspješnost određena je radnom okolinom u kojoj se pojedinac nalazi. Drugim riječima, radnik koji radi na unapređenju vlastite izvrsnosti i izvrsnosti posla koji obavlja kako bi se u konačnici ta izvrsnost odrazila na uspješnosti odnosa s gostom mora dobiti podršku nadređenih. Odsutnost emocionalne ili financijske podrške za posljedicu ne budi osjećaj važnosti kod radnika, što znači i smanjenu želju za budućim osobnim razvojem.

Literatura

Popis knjiga

1. Abbott, P., Lewry S.: *Front Office, procedures, social skills, yield and managment*, second edition, Linacre House, Jordan Hill, Oxford, 1999.
2. Andersen, P.A.: *Nonverbal Communication*, Waveland Press, Inc., 2008.
3. Angelo, R.M., Vladimir, A.N.: *Hospitality Today; An Introduction*, American Hotel & Lodging Educational Institute, 2011.
4. Avelini Holjevac I.: *Kontroling upravljanje poslovnim rezultatom*, FMTU., Opatija, 1998.
5. Bahtijarević Šiber, F.: *Motivacija i raspodjela*, Informator, Zagreb, 1986.
6. Baran, R. J.; Galka, R. J.: *CRM: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy*, Routledge, New York, 2013.
7. Baym, N. K. : *Personal connections in the digital age*. Cambridge: Polity 2010.
8. Berry, L.L., Parasuraman, A.: *Marketing Services: Competing through quality*, New York: The Free Press, 1991.
9. Bowen, D. & Schneider, B.: *Boundary Spanning Role Employees and the Service Encounter, Some Guidelines for Management and research in the Service Encounter*, Lexington Books, New York. 1985.
10. Bowles, D., Cooper, C.L.: *The High Engagement Work Culture*, Palgrave Macmillan, London, 2012.
11. Brajša, P.: *Umijeće razgovora*, C.A.S.H., Pula, 2000.
12. Burgoon, J.K. i Saine, T.: *The unspoken dialogue: An introduction to nonverbal comunication*, Houghton Mifflin, Boston, 1978.
13. Buttle, F.: *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004.
14. Casillas, J., Martinez-Lopez, F.J.: *Marketing Intelligent Systems Using Soft Computing, Managerial and Research Applications* best-seller.com, Springer, Berlin, 2010.
15. Cerović Z.: *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003
16. Cerović, Z., Pavia, N., Galičić, V.: *Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata*, Sveučilišta u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005.
17. Christopher, M.; Payne, A.; Ballantyne, D.: *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2002.

18. Cohen, S.: *Vještine pregovaranja za menadžere*, Mate d.o.o., Zagreb, 2000.
19. Collins, E.G.C., Devanna M.A., *Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću*, (prijevod), Mate, Zagreb, 2002.
20. Cone, Inc. *The Millenial Generation: Pro-Social and Empowered to Change the World*, Cone, Inc., Boston, MA, 2006.
21. Davis, S. M.: *Managing corporate culture*. Cambridge, MA: Ballinger 1984.
22. Dobre, R.: *Ekonomika i organizacija ugostiteljskih poduzeća*, Visoka škola za turizam Šibenik, Šibenik, 2001.
23. Dunmore, M.: *Inside-Out Marketing*, Kogan page, London, 2002.
24. Dropulić, Ružić, M.: *Što ako mladi žele raditi u turizmu?*, Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč, 2017.
25. Eiglier, P.; Langeard, E.: *Marketing usluga - strategija i menadžmenta*, Vitagraf d.o.o., Rijeka 1999.
26. Faulkner, M.: *Customer Management Excellence*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 2003.
27. Ferrell, O.C., Hartline, M.D., *Marketing Strategy*, 4th edition, South-Western CENGAGE Learning, Mason, 2008.
28. Fill, C: *Marketing Communications: Engagement, Strategies and Practice*, Prentice Hall, England, Harrow, 2005.
29. Franuko, N.: *Sociologija*, Zagreb, Profil, 2009.
30. Fredrick F. Reicheld: *The loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
31. Galičić, V., Ivanović, S., Lupić, M.: *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005.
32. Galičić, V., Laškarić M.: *Putevi do zadovoljnoga gosta*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2011.
33. Galičić, V.: *Leksikon ugostiteljstva i turizma*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, 2014.
34. Galičić, V.: *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2017.
35. Galičić, V.: *Uvod u ugostiteljstvo*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2012.
36. Galičić, V., Ivanović, S.: *Menadžment zadovoljstva gosta*, Fakultet za Menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, 2008.
37. Goleman, D.: *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, 1998.
38. Gray, R.: *A Climate of Success*, Routledge, New York, 2007.
39. Gunelius, S.: *30 minute Social Media Marketing*, Mc Graw Hill, New York, 2011.

40. Hall, E.T: *The silent language*. New York, Doubleday, 1959.
41. Hayes, D. K., Ninemeier, J. D.: *Upravljanje hotelskim poslovanjem*, Prentice Hall, 2004.
42. Heinrich, L.J. & Roithmayr, F.: *Wirtschaftsinformatik*. Wien: Oldenbourg, 1995.
43. Hochschild, A.R., *The managed Heart*, University of California Press, Berkeley, 1983.
44. Hoffmann, N.: *Loyalty Schemes in Retailing: A comparison of Stand-alone and Multi-partner Programs*, Peter Lang GmbH, Frankfurt, 2013.
45. Hofstede, G.: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw Hill, 1991.
46. Hsu, C.H.C., Powers, T.: *Marketing hospitality*, John Wiley & Sons, New York, 2002.
47. Hultman, K. i Gellerman, B.: *Balancing Individual and Organizational Values: Walking the Tightrope to Success*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. 2002.
48. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R.: *Exploring strategy, Harlow*, Financial Times Prentice Hall, 2008.
49. Kandampully, J.: *Service Management: The New Paradigm in Retailing*, Springer Science & Business Media, The Ohio State University, 2011.
50. Klaić, B.: *Rječnik stranih riječi*, Nakladni zavod MH, Zagreb, 1989.
51. Koontz, H., Wehrich, H.: *Essential of Management*, New York: McGraw Hill, 1990.
52. Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C.: *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Mate d.o.o., Zagreb, 2010.
53. Krešić, G.: *Trendovi u prehrani*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2012.
54. Laškarin, M.: *Menadžment zadovoljstva gosta u hotelijerstvu primjenom programa loyalty*, doktorski rad, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2015.
55. Lockyer T. L. G.: *The International Hotel Industry: Sustainable Management*, The Horworth Hospitality & Tourism Press, New York, 2007.
56. Lundberg, D. E.: *The hotel and restarurant business*, Cahners Books, Boston, 1971.
57. Mancini, M.: *Cruising: A Guide to the Cruise Line Industry*, Thomson Learning, inc., 2004.
58. McCabe, S.: *Marketing Communications in Tourism and Hospitality; Concepts, Strategies and Cases*, Oxford, Elsevier Ltd., 2010.

59. Müller, J., Srića, V.: *Upravljanje odnosom s klijentima: Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*, Zagreb: Del-fin-razvoj managementa d.o.o., 2005.
60. N. Hill, A. Roche, R. Allen: *Customer satisfaction: The customer Experience Through the Customer Eyes*, Cogent publishing, London, 2007.
61. Oakland, J.S. *Total Quality Management and Operational Excellence*, Routledge, New York, 2014.
62. Oliver, R.L.: *Satisfaction: A behavior on the Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, New York, 1997.
63. Ozretić, Došen, Đ.: *Osnove Marketinga Usluga*, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2002.
64. Panian, Ž.: *Poslovna informatika*, Informator, Zagreb, 1999.
65. Panian, Ž.: *Odnosi s klijentima u e-poslovanju*, Sinergija, Zagreb, 2003.
66. Panian, Ž.: Klepec, G.: *Poslovna inteligencija*, Zagreb, Masmedia, 2003.
67. Payne, R.L., Pugh, D.S.: Organizational structure and climate, u: Dunnette, M.D. (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, 1976.
68. Pervaiz K. A., Mohammed R.: *Internal Marketing*, Butterworth Heine-mann, Oxford, 2012.
69. Poropat, D.: "*Poslovna izvrsnost hotela u ICT (Information and Communications Technologies) okruženju*", doktorski rad, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2013.
70. Raspor, S.: *Multivarijatna statistička analiza zadovoljstva klijenta u hotelskoj industriji*, doktorski rad, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2012.
71. Ritzer, G.: *The McDonaldization of Society*, Thousand Oaks: Pine Forge Press, 1993.
72. Robinette, S.; Brand, C.; Lenz, V.: *Emotion Marketing: The Hallmark Way of Winning Customers for Life*, New York, MCGraw-Hill, 2008.
73. Rodríguez, I. L.: *Social media in tourism behaviour*, Bournemouth University and Université de Savoie, 2013.
74. Rokeach, M.: *The Nature of Human Values*, Free Press, New York, 1973.
75. Rousseau, D.: *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*, SAGE Publications, Thousand Oaks, 1995.
76. Ružić, D., Biloš, A., Turkalj, D.: *E- marketing*, Ekonomski fakultet, Osijek, 2009.

77. Ružić, D.: *Marketing u turističkom ugostiteljstvu*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2007.
78. Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, San Francisco, 2010.
79. Schein, E.H.: *Organization culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
80. Schneider, B.: *Alternative strategies for creating service oriented organizations*. U Bowen, D.E. et.al.: *Service management effectiveness*, San Francisco, 1990.
81. Shapiro, C.; Vivian, H. R.: *Information rules*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
82. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: *Menadžment: Teorija menadžmenta i visoko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb, 2004.
83. Singh, P.N., Kumar, N.: *Employee Relationship Management*, Pearson, Delhi, 2011.
84. Skoko, H.: *Upravljanje kvalitetom*, Sinergija, Zagreb, 2000.
85. Soutar, G.N.: *Service Quality, Customer Satisfaction, and Value: An Examination of Their Relationships*, str. 97. u Kandampully J., et al.: *Service Quality Management in Hospitality and Leisure*, The Haworth Press, Inc., New York, 2001.
86. Strydom, J.: *Introduction to Marketing*, Juta and Co Ltd., Cape Town, 2004.
87. Sušan, Z.: *Organizacijska klima i kultura*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2005.
88. Šimunić, M.: *Sinkronizacija hotelskih rezervacijskih procesa kroz menadžment upravljanja cijenama i prihodima uporabom informacijsko-komunikacijske tehnologije*, doktorska disertacija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2017.
89. Thompson, Jr., Strickland III, A.J., Gamble, J.E: *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću*, Mate d.o.o., Zagreb, 2008.
90. Toman, I., Putanec, P.: *Kako upravljati zadovoljstvom potrošača*, IP Consulting, Zagreb, 1994.
91. Wharam, J.: *Emotional Intelligence: Journey to the Centre of Yourself*, O Books, Winchester, 2009.
92. Wilde, S., *Customer Knowledge: Improving Customer Relationship Through Knowledge Application*, Berlin: Springer, 2011.
93. Wilson, A., Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D.: *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, McGraw-Hill Education Maidenhead, 2008.

94. Zeithaml, V., Bitner, M. J., *Services Marketing: intergrating customer focus across the firm*, 3rd edition, McGraw-Hill, 2003.
95. Zemke, R., Bell, Chip, R.: *Knock Your Sock Off: Service Recovery*, New York, AMACOM Books, 2000.
96. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B.: *Upravljanje organizacijama*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1996.

Popis članaka

1. Allaway, A., Gooner, R., Berkowitz, D. & Davis, L.: Deriving and exploring behavior segments within retail loyalty card programs. *European Journal of Marketing*, 40(11/12), 2006., str.
2. Amadeus: Travel Report: Future Traveller Tribes 2030.
3. Arnett, D., Laverie, D., McLane, C.: Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 43, No. 2, 2002., str. 87-96.
4. Bakker, A. & Schaufeli W.B.: „Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations”, *Journal. of Organizational Behaviour*, Vol. 29, 2008., str. 147–154.
5. Barney, Y.B.: Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?, *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3 , 1986., str. 1231–1241.
6. Bass, B.M., Avolio, B.: Transformational Leadership and Organizational Culture, *Public administration quarterly*, 1993., str. 112-121.
7. Baum, T.: Skills and Training for the Hospitality Sector: a review of issues, *Journal of Vocational Education and Training*, Vol. 54, No. 3, 2002, str. 343-364.
8. Bereza, S., Kalinić, M., Tomašević, A.: Briga o gostu, *British Council, Ministarstvo turizma RH i HUP*, 2009.
9. Berry, L.: “Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 1995., str. 236–245.
10. Bitner, M.J., Booms, B.H., i Tetreault, M.S.: The service encounter: Diagnosing Favorable and unfavorable incidents, *Journal of Marketing*, 54(1), 1990, str. 71-84.
11. Bowen, J.T., Shoemaker S.: Loyalty: a strategic commitment, *Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1998., str. 12-25.
12. Burgoon, J.K.: Attributes of a newcaster’s voice as predictors of his credibility, *Journalism Quarterly*, 55, 276-281.
13. Camisón, C., Monfort-Mir, V. M.: Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic capabilities perspectives, *Tourism Management*, Vol 33, 2012., str. 776-789.

14. Chase, L.G.: unpublished paper, Alpine University, 1978. Preuzeto od: Greene, W.E., Walls, G.D. SchrestInternal, L.J.: Internal Marketing: The Key to External Marketing Success, *Journal of Service Marketing*, Vol. 8, No 4, 1994.
15. Christian Gronroos: Service Management: A Management Focus for Service Competition, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 1 Issue: 1, str. 6-14.
16. Chung, B.C.: Collecting and Using Employee Feedback – Effective Way to Understand Customer's Needs, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 38, No. 5, October 1997., str. 50-57.
17. Curuana, A.: Service Loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customers satisfaction, *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No 7/8, 2002., str. 811-828.
18. Dorotic, M., Bijmolt, T., Verhoef, P.: Loyalty programmes: current knowledge and research directions, *International Journal of Management Reviews*, 2011., 14(3), str. 217 – 237.
19. Dragičević, M.: Idemo sporo, ali dobrim smjerom, Intervju, *Ugostiteljstvo i turizam*, srpanj 2017.
20. Enz, C.A.: What keeps you up at night? *Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42, 2001. str. 38–45.
21. Eurostat: Tourism statistics: 2016., str. 3.
22. Fick, G.R., Brent Ritchie, J.R.: Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry, *Journal of Travel Research*, 1991., str. 2-9.
23. Fonseca, J.: Why does Segmentation Matter? Using Mixed Methodology to Identify Market Segments. *European Retail Research*, Vol 25, No 1, 2011., str. 1-25.
24. Fotis, J., Buhalis, D., i Rossides, N.: Socialmedia use and impact during the holiday travel planning process. Paper presented at the 19th international conference on information and communication technologies in travel and tourism (ENTER), Jan 25–27, 2012.
25. Galičić, V., Laškarić, M.: Internal Marketing in the Hotel Industry, *Tourism and Hospitality Industry, 2014.*, Congress proceedings, str. 297-311.
26. Galičić, V., Laškarić, M.: The management of service system elements in the hospitality sectors, *Informatologia*, Vol. 44., No 3., 2011. 221-226.
27. Gould-Williams, J.: The impact of employee performance cues on guest loyalty, perceived value and service quality. *The Service Industries Journal*, 19(3), 1993, str. 97-118.

28. Guoa, X., Ling, L., Yang, C., L. Z. Liang, L.: Optimal pricing strategy based on market segmentation for service products using online reservation systems: An application to hotels rooms, *International Journal of Hospitality Management*, Vol 35, 2013., str.274-281.
29. Hall, C. M.: Innovation and tourism policy in Australia and New Zealand: Never the twain shall meet? *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure & Events*, 1, 2009., str. 2–18.
30. Hallberg, G.: Is your loyalty programme really building loyalty? Why increasing emotional attachment, not just repeat buying, is key to mayimising programme success, *Journal of Targeting, Measurment and Analysis for Marketing*, Vol 12, No 3, 2004., str. 231–241.
31. Hallin, C. & Marnburg, E., 2008. Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Management*, 29(2), str. 366-381.
32. Han et. al.: Switching intention model development: Role of service performances, customer satisfaction, and switching barriers in the hotel industry, *International Journal of Hospitality management*, Vol. 30, No. 3, 2011., str. 619-629.
33. Heartline, M.D. Ferrell, O.C.: The *management* of customer-contact service employees: An empirical investigation, *Journal of Marketing*, 60(4), 1996, str. 52-70.
34. Heartline, M.D., Jones, K.C.: Employee performance cues in an hotel service enviroment: Influence on perceived service quality, value and word of mouth intention, *Journal of Business Research*, 35(3), str. 207-215.
35. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Earl Sasser, W., i Schlesinger, L. A: Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, 72, no. 2, 1994., str. 164–174.
36. Hotelsmag.com, May 2017.
37. Hotelsmag.com: Conley, C. (Airbnb), May 2017.
38. Hu, H., Huang, C. & Chen, P.: Do reward programs truly build loyalty for the lodging industry?. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 29, 2010., str. 128-135.
39. Jihwan, Y., Elwood, L.A.: An Analysis of Sun-Spot Destination Resort Market Segment: All Inclusive Package Versus Independet Travel Arragnements, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 21 br. 1.,1997., str. 141-159.
40. Jurišić, S.: *Organizacijska kultura i komunikacija kao čimbenici konkurentnosti*, Zbornik radova 21. tradicionalnog savjetovanja „Ekonomska politika Hrvatske u 2014. godini
41. Kadić-Maglajić, S., Dlačić, J., Micevski, M.: Generation Z: generation of green consumer values, *Marketing in a dynamic environment*, 2013., str. 188-202.

42. Kane, K., Chiru, C., i Ciuchete, S. G.: Exploring the eco-attitudes and buying behaviour of Facebook users. *Amfiteatru Economic*, 212., Vol 14, No 31, str. 157-171.
43. Kim, Y., Cho, M. & Han, H.: Testing the Model of Hotel Chain Frequency Program Members Loyalty Intentions, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol 19, No 1, 2014. str. 35-60.
44. Kivela, J.: Dobro je znati: Što Kinezi vole?, UT, 2015.
45. Kotter, J.P.: What Leaders Really Do, *Harvard Business Review*, May-June, 1990., Vol 68, No 2.
46. Krishna, A., Dangayach, G. and Sharma, S.: Service Recovery Paradox: The Success Parameters, *Global Business Review*, 2014., 15(2), str. 263-277.
47. Kristensen, K., Martensen, A., Gronholdt, L.: Customer satisfaction measurement at Post Denmark: Results of application of the European Customer Satisfaction Index Methodology, *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 7, 2000.
48. Kwortnik, R. J., Jr.: Clarifying "fuzzy" hospitality-management problems with depth interviews and qualitative analysis, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2003., April.
49. Lee, C., Sardeshmukh, S.R., Hallak R.: A qualitative study of innovation in the restaurant industry, *Routledge, Taylor & Francis Group*, Antolia, 2016.
50. Lehtinen, J.R., Lehtinen, U.: Two approaches to Service Quality Dimensions, *The service Industries Journal*, Vol. 11, No. 3, July 1991., str., 288.
51. Leverin, A. & Liljander, V.: Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty?, *International Journal of Bank*, 24(4), 2006., str. 232.
52. Liu, Y.: The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty, *Journal of Marketing*, Vol 71, 2007., str. 34.
53. Luthans, F., Youssef, C. M.: Emerging Positive Organizational Behavior, *Journal of Management*, Vol. 33, No. 3, 2007., str. 321.
54. Luthans, F.: Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths, *Academy of Management Executive*, 16, 2002., str.
55. Martensen, A., Gronholdt, L., Kristensen, K.: The drivers of customer satisfaction and loyalty: cross industry findings from Denmark, *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 4, 5 i 6, 2000.
56. Martin-Ruiz, D., Barroso- Castro, C., Rosa-Diaz, I.: Creating customer value through service experiences: an empirical study in the hotel industry, *Tourism and Hospitality Management*, Vol 18, No 1, 2012. str. 52.

57. McAlexander, J.H. Kaldenberg, D.O., i Koenig, H.: Service Quality Measurement, *Journal of Health Care Marketing*, 14 (3), str.34-39.
58. Milohnić, I., Šustar, M.: Managerial ethics in public relations: Changes and Challenges, *Media, culture and public relations*, 4, 2013.
59. Nemeč, Rudež, H.: Integration of Corporate Social Responsibility into Loyalty Programs in the Tourism Industry, *Tourism and Hospitality Management*, Vol 16, No 1, 2010., str.
60. Novi list, 4. prosinca 2017., str. 4.
61. O' Neil, M.: Measuring Service Quality and Customer Satisfaction, u Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure, The Haworth Hospitality Press, New York, 2009., p.180. Preuzeto od: Oliver, R.L.: A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, *Journal of Marketing Research*, 17 (November), str.460-469.
62. O'Malley, L. & Tynan, C., 2000. Relationship marketing in consumer markets. Rhetoric or reality?, *European Journal of Marketing*, Vol 34, No 7, str. 797–815.
63. Oh, H.: *Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective*, Hospitality management, Vol. 18., 1999., str. 67-82.
64. Paraschivescu, A.O.: *Complaint Management*, Economy Transdisciplinary Cognition, Vol. 15, No. 2, 2012., 108-115.
65. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L.: SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, 1988., str. 12-40.
66. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., i Malhotra, A.: E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality, *Journal of Service Research*, 7(3), 2005., str. 213-233.
67. Paulišić, M., Silvar, I., Galant, A.: Politika upravljanja prigovorima turista- teorijski aspekt i praktična primjena, Kupovno ponašanje turista, Sveučilište Jurja Dobrile, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, 2017., str. 185-200.
68. Pfeifer, P., Haskins, M., Conroy, R.: Customer lifetime value, customer profitability and the treatment of acquisition spending, *Journal of Managerial Issues*, Vol 17, No 1., 2005.
69. Piercy, N., Morgan, N.: Internal Marketing - The Missing Half of the Marketing Program, *Long Range Planning*, 1991, Vol. 24. No. 2, str. 82–93.
70. Poon Teng Fatt, J.: Nonverbal Communication and Business Success, *Management Research News*, Vol. 21, No 4/5, 1998., str. 1-10.

71. Pritchard, R.D., Karasick, B.W.: The Effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction, *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, str. 126-146.
72. Räisänen, A.: The Influence of Music to Consumer Emotions, Shopping Intentions and Behavior in HandM Retail Store, *Master Thesis*, Aalato University, Helsinki, Finland, 2012. (2004).
73. Reinartz, W., 2006. *Understanding Customer Loyalty Programs*. U: M. Kraft i M.Mantrala, ur. *Retailing in the 21 st Century: Current and Future Trends*. Berlin: Springer, str. 361–380.
74. Restaurant & Hotel, Stručni magazin za ugostiteljstvo i turizam, 2017.
75. Riley C.: Online, The China Way, *Hotels International*, 2017.
76. Rowley, J., "Quality measurement in the public sector: Some perspectives from the service quality literature", *Total Quality Measurement*, Vol. 9, No. 2/3, 1988.
77. Ryan, A.M., Schmit, M.J. i Johnson, R.: Attitudes and Effectiveness: Examining relations at an organizational level, *Personnel Psychology*, 49(4), 1996, str. 853-882.
78. Sharma, N., Patterson, P.G.: The Impact of Communication Effectiveness and Service Quality on Relationship Commitment in Consumer, Professional Services, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No. 2, 1999., str. 151-170.
79. Shih, D.: VALS as a Tool of Tourism Market Research: The Pennsylvania Experience, *Journal of Travel Research*, Spring 1986., str. 2–11.
80. Shoemaker, S. & Lewis, R.: Customer loyalty: the future of hospitality marketing, *International Journal of Hospitality Management*, 1999, Vol 18, No 4, str. 345–370.
81. Sommer, R. :Sociofugal space, *American Journal of Sociology*, 72, 1967., str. 654-660.
82. Šulentić, T.S.: Istraživanje povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika, *Tržište*, vol. XXVI, 2014.
83. Tanford, S.: The impact of tier level on attitudinal and behavioral loyalty of hotel reward program members, *International Journal of Hospitality Management*, 2013., Vol. 30, str. 285–294.
84. Taylor, S. L., R. M. Cosenza: Internal marketing can reduce employee turnover, *Supervision*, 1997., 58(12), str. 3-5.
85. Touminen, P.P, Ascencao M.: The Hotel of Tomorrow: A Service Design Approach, *Journal of Vacation Marketing*, 2016., str. 279–292.
86. Tsang, N.K.F., Lai, M.T.H., & Law R.: Measuring e-service Quality for Online Travel Agencies, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2010., str. 306–323.

87. Tsui, B. and Hughes, L.Q.: Generation next, *Advertising Age*, 2001., Vol. 72 No. 3.
88. UNWTO: The Chinese Outbound Travel Market – 2012 Update
89. UNWTO: Turizm Highlights, 2017., str. 13.
90. Vidović, E.: 25.svibnja sljedeće godine stiže GDPR, *Turizam Info*, 2017., Jesen, str. 32–33.
91. Vincent Magnini, P., Ford. J.B., Markowski, .P. and Honeycutt, E.D.:The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth?", *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, No. 3, 2007, str. 213 – 225
92. Vranješ, N.: Pastoral turizma i hodočašća: Potreba novih pomaka, *CRKVA U SVIJETU*, Vol. 47 No. 3, 2012., str. 348–366.
93. Vuković A., Pavletić, D., Ikonić, M.: Osnovni pristupi potpunom upravljanju kvalitetom i temeljni koncepti izvrsnosti, *Engineering Review*, Vol. 27 No. 2 , 2007., str. 71–81.
94. Wang, Y., Fesenmaier, D. R.: Towards understanding members' general participation in and active contribution to an online travel community, *Tourism Management*, 2004., 25(6), str. 709–722.
95. Weinstein, J.: Personalization The New Holy Grail, *Hotelsmag*, March, 2017.
96. Weinstein, J.: What's Hot Technology, *Hotels International*, 2017.
97. Welch, M., Jackson, P.R.: Rethinking internal communication: a stakeholder approach, *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 12, No. 2, 2007., str. 177-198.
98. Yankelovich, D., Meer, D.: *Rediscovering Market Segmentation*, Harvard Business Review, February 2006., str. 122–131.
99. Zeithaml, V., Rust, R. & Lemon, K.: The customer pyramid: creating and serving profitable customers, *California Management Review*, 2001., Vol 43, No 4., str. 118–142.
100. Zeng, B., Gerritsen, R.: What do we know about social media in tourism? A review, *Tourism Management Perspectives*, 2014., Vol 10., str. 27–36.

Ostalo

1. www.integreon.com
2. [/www.mint.hr/](http://www.mint.hr/)
3. www.dzs.hr
4. [/www.seebiz.eu/](http://www.seebiz.eu/)
5. www.telegram.hr/
6. <https://vimeo.com/140682332>

7. www.fortune.com
8. <http://emoneco.net>
9. gastrokult.blogspot.hr
10. www.faqs.org
11. Statista.com,
12. cnbc.com,
13. hospitality.org
14. www.info.revinate.com
15. www.emarketer.com
16. Večernji list
17. <http://www.gallup.com/>
18. www.nakladaslap.com
19. www.mojaenergija.hr
20. www.customerexpression.com
21. www.putoholičari.hr
22. <https://www.retaildive.com>
23. www.foodtechconnect.com
24. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli (NN 56/2016)
25. Pravilnik o obliku, sadržaju i načinu vođenja knjige žalbi, NN 5/2008
26. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli (NN 85/2015).
27. Pravilnik o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata iz skupina "Restorani", "Barovi", "Catering objekti" i "Objekti jednostavnih usluga", (Narodne novine, broj 82/07, 82/09, 75/12, 69/13 i 150/14).

Kazalo pojmova

A

Achievers, 57
Adapters, 58
Aktivno slušanje, 198, 199
Alotman, 86, 88
Ambijent, 93, 94
Ankete o zadovoljstvu gostiju, 115
Atmosfera, 93, 94, 200
Autokratski stil vođenja, 277

B

B2E (Business to Employee), 213
Babyboomeri, 50
Bajram, 59
Baza podataka, 124
Budizam, 60

C

Community menadžer, 239
CRS (Computer Reservation System), 246

D

Data digging, 138
Data mining, 138
Demingova nagrada, 82
Demokratski stil vođenja, 280
Digitalni jelovnik na tabletu, 250
Digitalno preuzimanje narudžbi, 251
Društveni mediji, 252

E

Eksterna komunikacija, 186
Elementi organizacijske kulture, 271
Elementi sustava usluživanja, 25
Elementi u procesu usluživanja, 24
Emocije, 63
Emocionalna inteligencija, 199
Empatiziranje, 199
e-rec-SCQAL model, 107
ERM, 211
Etičko ponašanje, 282
Europska nagrada za kvalitetu, 82

F

Fillov model procesa komuniciranja, 182
Fizička kvaliteta, 75
Flegmatik, 63, 68
Frankfurtska orijentacijska tablica odšteta, 178

G

Generacija Alpha, 54
Generacija Y, 52
Generacija Z, 53, 54
Gestikulacija, 200
GLV, 135
Gostoljubljivost radnika, 215
Grafička komunikacija, 204
GRM, 124, 245, 246, 253
Grupni gost, 87

H

Hinduisti, 60
Hinduizam, 60
Hotelijerstvo, 18

I

Individualni gost, 87
Informativni znakovi, 207
Interaktivna kvaliteta, 75
Interaktivno sučelje, 120
Interna komunikacija, 186
Interni marketing, 214
Interno komuniciranje, 186
Islam, 59

J

Jainizam, 60
Judaizam, 61

K

Karakteristike usluga, 27, 30
Knjiga žalbi, 176
Kolerik, 65
Komunikacija nakon odlaska gosta, 188
Komunikacija prije dolaska, 187
Komunikacija tijekom boravka gosta, 188
Konflikt, 164, 269

Kontrolna organizacijska kultura, 277, 278

Korporativna kvaliteta, 76

Kronemika, 194

Kršćanstvo, 59

Kvaliteta usluge, 74, 75

L

Lažni interni marketing, 226

LEARN MODEL, 172

Lojalnost gostiju, 127

Lojalnost hotelu, 130

Lojalnost loyalty programu, 145

Lojalnost ponašanjem, 130

Lojalnost stavom, 130

Loyalty program, 141, 142

M

Marketing inovacije, 237

Marketing odnosa, 134

Melankolik, 67

Menadžerski stilovi, 276

Menadžment inovacije, 237

MICE (Meetings, incentives, conferencing, exhibitions), 88

Mobilne aplikacije, 246, 250

Model Europskog indeksa zadovoljstva gostiju, 92

Model organizacijske kulture, 265

Moderne tehnologije, 116

Motivacijski čimbenici, 234

Multikulturalnost radnika, 279

N

Nacionalna nagrada „Malcom Baldrige“, 82

O

Objektivna kvaliteta, 77

Odanost, 133, 276

Odnosi, 26

Odnosi istovremenosti, 26

Odnosi s gostima, 134

Odnosi s kolegama, 216

Odnosi s menadžerima, 217

Online recenzije, 119

Online upitnici, 117

Opće usluge, 27

Organizacijska klima, 276

Organizacijska komunikacija, 187

Organizacijska kultura, 264

Organizacijska kulturna mreža, 272

Organizacijska pripadnost, 275

Organizacijska struktura, 273

Organizacijske vrijednosti, 272

P

Pametni stolovi, 251

Percipirana kvaliteta, 84

Pismena komunikacija, 182

PMS (Property Management System), 246

Pohvale, 155

Poslovna etika, 282

Povjerenje, 133

Povratne informacije, 155

Pregovaranje, 197

Priče, 275

Primarni odnosi, 26

Proces internog marketinga, 224

Procesi komuniciranja, 182

Procesne inovacije, 236

Profesionalna profilacija, 227

Profigram, 227

Proksemika, 190

Psihogram, 227

Psihološka profilacija, 227

Psihološki ugovor, 278

Push informacije, 250

R

Radna atmosfera, 276

Razine kvalitete usluge, 30

Restoran, 23

Restoraterstvo, 22

Rituali i običaji, 275

S

Samoselekcija, 137

Sangvinik, 63

Segmentacija, 69

Sentiment analysis, 119

SERQUAL, 103

Service Recovery model, 162, 171, 174

Service Recovery Paradox (SRP), 175

Simboli, 275

Slobodna ili neformalna komunikacija, 210
 Službena komunikacija, 210
 Strivers, 57
 Struktura moći, 276
 Subjektivna kvaliteta, 77
 Sustav unutarnje organizacije, 25
 Sustavi kontrole, 276
T
 Tajni gosti, 121
 Temperament, 63
 TQM, 81
 Tradicionalisti, 49
 Trenutak istine, 111, 269
 Tržištem upravljana organizacijska kultura, 281
 Turistička signalizacija, 204
 Turističke usluge, 27
U
 Ugostiteljska djelatnost, 18, 19
 Unutarnji odnosi, 26
 Upravljanje prigovorima, 155
 Uslužne inovacije, 236
 Usmena komunikacija, 185, 186
V
 VALS (Values and Lifestyles), 55, 56
 Vjernost gosta, 129
 Vremenska komunikacija, 194
 Vrijednost gosta, 126
 Vrijednost za gosta, 126
W
 Web-rudarenje, 137
 Word of mouth (WOM), 232, 253, 256
X
 X generacija, 51
Z
 Zero defect, 90
 Zero guest lost, 90
 Znakovi sigurnosti, 205

Popis tablica

Tablica 1.1. Kronološki pregled inovacija u hotelijerstvu	13
Tablica 1.2. Nazivi područja prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – NKD 2007.	20
Tablica 1.3. Elementi sustava usluživanja	25
Tablica 1.4. Smještajni kapaciteti prema vrstama smještajnih objekata, 2011., 2015. i 2016.	33
Tablica 1.5. Ukupan broj postelja po mjesecima prema vrstama turističkih smještajnih objekata u kojima su ostvarena noćenja u 2015. godini (u 000)	35
Tablica 1.6. Noćenja turista prema glavnim vrstama smještajnih kapaciteta od 1.-12. mj (2016.).	36
Tablica 1.7. Zaposleni u djelatnosti pružanja usluga smještaja, pripreme i usluživanja hranom	37
Tablica 1.8. Prosječne mjesečne neto plaće u kunama	38
Tablica 1.9. Zaposleni u djelatnosti pružanja usluga smještaja te pripreme hrane i pića prema obliku vlasništva	38
Tablica 1.10. Zaposleni u djelatnostima pružanja smještaja te pripreme hrane i pića u obrtu i u djelatnostima slobodnih profesija (prema NKD 2007.)	39
Tablica 1.11. Nezaposlene osobe s radnim iskustvom prema NKD 2007	39
Tablica 1.12. Zaposleni u djelatnostima pružanja smještaja te pripreme hrane i pića prema dobi	40
Tablica 1.13. Struktura stranog turističkog prometa po zemljama (u %)	41
Tablica 1.14. Broj turističkih dolazaka, noćenja turista i prihodi od turizma u Republici Hrvatskoj (1999. – 2015.)	42
Tablica 1.15. Prihodi od turizma, njihov udio u BDP-u i potrošnja (EU-28).	43
Tablica 2.1. Dolasci, noćenja i prosječni boravak prema državi turista.	46
Tablica 2.2. Noćenja stranih turista po vrstama objekata za smještaj u 2016. godini (u 000)	47
Tablica 2.3. Prosječna dnevna potrošnja u destinaciji po osobi	48
Tablica 2.4. Najveće Hindu populacije	60
Tablica 2.5. Pregled religijskih običaja u konzumaciji hrane i pića	62
Tablica 2.6. Certificirani košer hoteli u Hrvatskoj (2017.).	70

Tablica 2.7. Pregled dolazaka, noćenja i prosječnog boravka za azijske zemlje	71
Tablica 3.1. Kriteriji za dodjeljivanje Demingove nagrade	83
Tablica 3.2. Sedam najneobičnijih restorana u svijetu	97
Tablica 3.3. Glavni senzorni kanali za poticanje raspoloženja	99
Tablica 4.1. Model za ispitivanje kvalitete elektroničkih usluga u turističkim djelatnostima	108
Tablica 4.2. Prepreke pri iskorištavanju prednosti od velikih podataka (%).	122
Tablica 5.1. Izvori podataka o gostima	138
Tablica 5.2. Primjeri aplikacija baza podataka	139
Tablica 5.3. Pregled stupnjeva lojalnosti gostiju	145
Tablica 5.4. Razlike između <i>loyalty</i> programa i programa učestalosti	146
Tablica 6.1. Frankfurtska tablica odšteta	179
Tablica 7.1. Utjecaji boja na raspoloženje gosta i njihovo simboličko značenje	192
Tablica 7.2. Rasvjeta prema prostoru u hotelu	193
Tablica 7.3. Primjena ERM sustava i njezina dobrobit	213
Tablica 8.1. Profigram za radno mjesto recepcionar, hotel s pet zvjezdica (znanja i vještine)	228
Tablica 8.2. Psihogram za radno mjesto recepcionar, hotel s pet zvjezdica (osobne kvalitete)	229
Tablica 9.1. Poslovni procesi u restoranu unaprijeđeni modernim tehnologijama	249
Tablica 10.1. Primjeri krajnjih i terminalnih vrijednosti	273
Tablica 10.2. Top pet neetične aktivnosti menadžera	284

Popis slika

Slika 1.2. Podjela ugostiteljstva prema razvrstanim skupinama ugostiteljskih objekata	18
Slika 1.3. Odnosi među elementima u sustavu usluživanja	26
Slika 2.1. Socioekonomska struktura gostiju.	57
Slika 3.1. Nužni elementi u primjeni TQM-a	81
Slika 3.2. Povezanost pružatelja usluge u destinaciji	89
Slika 3.3. Model Europskog indeksa zadovoljstva gostiju	92
Slika 3.4. Povezanost ambijenta i atmosfere.	95

Slika 4.1. Primjer lažnog marketing	113
Slika 4.2. Primjer <i>online</i> upitnika	118
Slika 4.3. Proces mjerenja zadovoljstva gostiju uz pomoć CRM tehnologije	125
Slika 4.4. Proces upravljanja podacima o gostima	125
Slika 5.1. Pregled ključnih pretpostavki za ostvarivanje profitabilnosti hotela.	132
Slika 5.2. Marketing odnosa	134
Slika 5.3. Razine izbora strategije segmentacije gostiju	136
Slika 5.4. Logički slijed izvođenja znanja.	138
Slika 6.1. Ravnoteža između želja i potreba gostiju te pravila i procedura hotela	154
Slika 6.2. Povratne informacije od gosta (<i>Feedback</i>)	155
Slika 6.3. Mogući ishodi prigovora	155
Slika 6.4. Načini podnošenja žalbe.	157
Slika 6.5. Pismeni odgovor na žalbu	158
Slika 6.6. Service Recovery model.	174
Slika 6.7. Service Recovery Paradox (SRP).	175
Slika 7.1. <i>Shannon Weaver</i> – prošireni model procesa komuniciranja	183
Slika 7.2. Fillov model procesa komuniciranja	184
Slika 7.3. Vrste komunikacije s obzirom na obuhvat sudionika u komunikaciji	187
Slika 7.4. Hotelska soba 155 m ispod zemlje – <i>Hotel Sala Silvermine</i> , Švedska	191
Slika 7.5. Vještina pregovaranja i komuniciranja.	198
Slika 7.6. Turistička prometna signalizacija	204
Slika 7.7. Primjeri znakova opasnosti	205
Slika 7.8. Primjeri znakova zabrane	206
Slika 7.9. Primjeri znakova informacija.	206
Slika 7.10. Primjeri znakova sigurnosti zaštite od požara	206
Slika 7.11. Primjeri znakova obveza, dozvola i pristupačnosti za invalide	207
Slika 7.12. Primjeri oznaka posebnih standarda	208
Slika 7.13. Primjeri oznaka kategorizacije	208
Slika 7.14. Primjeri ostalih informativnih oznaka	209
Slika 8.1. Marketing iznutra prema van	214
Slika 8.2. Vrste marketinga (Marketinški trokut)	219
Slika 8.3. Lanac zadovoljstva	222

Slika 8.4. Motivacijski čimbenici	234
Slika 9.1. Primjer privole za obradu osobnih podataka	243
Slika 9.2. Primjer <i>loyalty</i> programa na mobilnoj aplikaciji (<i>Hilton Honors</i>)	246
Slika 9.3. Segmenti budućnosti	257
Slika 10.1. Utjecaj kulture na elemente organizacijske strukture	266
Slika 10.2. Elementi organizacijske kulture	270
Slika 10.3. Trokut uspješnosti i razvoja organizacije	271
Slika 10.4. Organizacijska kulturna mreža	275
Slika 10.5. <i>Outputi</i> organizacijske klime	277
Slika 10.6. Faktori utjecaja na oblikovanje organizacijske klime	278
Slika 10.7. Dvije temeljne uloge organizacijskih vrijednosti i etičkih standarda pri izgrađivanju kulture	285

Popis shema

Shema 2.1. Dobna struktura gostiju	49
Shema 3.1. Vrste gostiju prema visini cijene koju plaćaju	86
Shema 4.1. Komponente ukupne percepcije o ugostiteljskom objektu	104
Shema 4.2. Model analize jazova	110
Shema 6.1. Kanali podnošenja prigovora nezadovoljnih gostiju	159
Shema 6.2. Direktno i indirektno upravljanje žalbama	162
Shema 6.1. Procjena gubitka gostiju s obzirom na postojanje problema s uslugama	165
Shema 8.1. Proces internog marketinga u hotelu	225

Popis grafikona

Grafikon 2.1. Noćenja stranih turista po vrstama objekata za smještaj u 2016. god (u 000).	47
Grafikon 5.1. Pregled razvoja (životnog ciklusa) <i>loyalty</i> programa u Americi	147
Grafikon 7.1. Vrste komunikacija prema načinu komuniciranja	186

PRILOG 1.

Primjer evidencije o aktivnostima obrade za pružatelje usluga smještaja
– voditelji obrade

Početak vođenja **24.05.2018.**

Voditelj obrade					
Naziv i kontakt podaci		Službenik za zaštitu podataka (ako je primjenjivo)		Predstavnik voditelja obrade (ako je primjenjivo)	
Naziv	Hotel XY d.d.	Naziv		Naziv	n/p
Adresa		Adresa		Adresa	
e-pošta		e-pošta		e-pošta	
Telefon		Telefon		Telefon	

Poslovna funkcija/Nadležni odjel (nije obavezno voditi)	Svrha obrade	Naziv i podaci za zajedničkog voditelja obrade (ako je primjenjivo)	Kategorija ispitanika	Kategorija osobnih podataka	Kategorija primatelja
Odjel općih i pravnih poslova za rokove čuvanja, komunikaciju s ispitanicima i odnos s primateljima	Pružanje usluga smještaja	n/p	Gosti hotela	Redni broj upisa iz knjige gostiju, prezime, ime spol, datum rođenja, državljanstvo, vrsta i broj isprave o identitetu, prebivalište, boravište i adresa, datum boravka, napomena, broj prijave u e-Visitor, financijski podaci potrebni za plaćanje	Hrvatska turistička zajednica, Računovodstveni servisi, Odvjetnici, Nadležna državna tijela (porezna uprava, i inspekcija), softverska podrška (IT poduzeća koje nam pružaju marketinške usluge)

Veza za kontakt kod izvršitelja obrade (Nije obavezno voditi)	Treća zemlja ili međunarodna organizacija u koje se prenose osobni podaci (ako je primjenjivo)	Odgovarajuće zaštitne mjere (ako je primjenjivo) – u vezi s prethodnim stupcem	Rokovi za brisanje	Opis tehničkih i organizacijskih mjera u smislu čl. 32 Uredbe (ako je moguće)	Osnove za obradu iz čl. 6 Uredbe (nije obavezno voditi)
odvjetnik@odvjetnik.hr www.itcompany.com	n/p	n/p	Podaci iz knjige gostiju -2 godine, računi i knjigovodstvene isprave u skladu sa Zakonom, podaci u slučaju neplaćenih usluga do pravomoćnog okončanja spora	Korištenje legalnih softvera, antivirusna zaštita, odgovarajuća enkripcija i lozinka za pristup podacima, edukacija zaduženih djelatnika	Izvršavanje ugovora (financijski podaci potrebni za plaćanje usluge) i poštivanje pravnih obveza voditelja obrade

ISBN 978-953-7842-40-6