Menadžment zadovoljstva gosta

Galičić, Vlado; Ivanović, Slobodan

Authored book / Autorska knjiga

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

Publication year / Godina izdavanja: **2008**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:268999

Rights / Prava: Attribution 4.0 International/Imenovanje 4.0 međunarodna

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-01**

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

UNIRI DIGITALNA KNJIŽNICA

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Vlado Galičić
Slobodan Ivanović

MENADŽMENT ZADOVOLJSTVA GOSTA

FAKULTET ZA MENADŽMENT
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
OPATIJA, HRVATSKA
utemeljen 1960.

Sveučilište u Rijeci

Vlado Galičić
Slobodan Ivanović

MENADŽMENT ZADOVOLJSTVA GOSTA

Recenzenti:
Prof.dr.sc. Zdenko Cerović
Prof.dr.sc. Nadia Pavia

Lektorica:
Mr.sc. Željka Štefan

Grafička priprema i tisak:
Fintrade&tours d.o.o., Rijeka

Nakladnik:
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija
Primorska ulica 42, p.p. 97, 51410 Opatija
Tel. (051) 292-633, fax (051) 291-965

Za nakladnika:
Prof.dr.sc. Zoran Ivanović

Odlukom Povjerenstva za izdavačku djelatnost Sveučilišta u Rijeci, pod brojem: klasa: 602-09/07-01/30; ur. br.: 2170-57-05-07-3 od 18. veljače 2008., ova je knjiga prihvaćena kao sveučilišni udžbenik.

CIP - Katalogizacija u publikaciji
SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA RIJEKA

UDK 338.48

GALIČIĆ, Vlado
Menadžment zadovoljstva gosta / Vlado Galičić, Slobodan Ivanović. - Opatija : Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2008. – (Udžbenici Sveučilišta u Rijeci = Manualia Universitatis studiorum Fluminensis)

Bibliografija.
ISBN 978-953-6198-58-0

1. Ivanović, Slobodan, ekonomist
I. Turizam – Kvaliteta usluga

111018088

ISBN 978-953-6198-58-0

Doc.dr.sc. Vlado Galičić
Doc.dr.sc. Slobodan Ivanović

MENADŽMENT ZADOVOLJSTVA GOSTA

Sveučilište u Rijeci
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija
2008.

Već u 11. stoljeću nalazimo pisani trag važnosti što se ukazuje ***partnerstvu među različitim ljudima****, koji jedni druge mogu naučiti različitim znanjima i zajedno riješiti sve probleme.*

Nam Unius Lingaue, Unisque Moris Regnum Imbecille & Fragile Est
(«Kraljevina jednog jezika i jednog običaja nemoguća je i slaba»)

govori nam završetak trećeg članka u prvoj knjizi kraljevskih ukaza svetog Stjepana, prvog kralja Ugarske, koji glasi:

> ***«Od gostiju i pridošlih muževa, tolika je korist, da se s pravom mogu smatrati po svom dostojanstvu na šestom mjestu u državi. Goste treba primati iz raznih zemalja, različitih jezika, različitih običaja, isprava i oružja, jer sve to resi državu, koja je slaba i nemoćna ako je jednog jezika i jednog običaja.»***

Sancti Stephani, Primi Regis Ungariae: Decretorum Liber Primus, Anno 1035, *pretiskano u Stephano de Werbőcz: Corpus Juris Hungarici, Tomus Primus, Budae, 1779., u Petar, S., Vrhovski, J.,* ***Ljudska strana upravljanja ljudima – Kako upravljati ljudskim potencijalima novog doba?,*** *Mozaik knjiga, Zagreb, 2004., str. 90.*

Sadržaj

UVOD 9

1. KARAKTERISTIKE UGOSTITELJSKO-TURISTIČKE I HOTELIJERSKE DJELATNOSTI 13
   1.1. TURISTIČKE POTREBE 13
   1.2. SELEKTIVNI OBLICI TURISTIČKE PONUDE 15
   1.3. PRETPOSTAVKE USPJEHA NOVIH PROIZVODA 18
   1.4. ELEMENTI SUSTAVA USLUŽIVANJA 21
   1.5. HOTEL KAO POSLOVNI SUSTAV 26
   1.6. VRSTE I KARAKTERISTIKE USLUGA 32

2. VRSTE I OSOBINE GOSTIJU 37
   2.1. POTREBA POZNAVANJA GOSTIJU 42
   2.2. KLJUČNI ELEMENTI TURISTIČKOG OKRUŽJA (KONCEPT «4 C») 45
   2.3. ZAHTJEVI SUVREMENOG GOSTA (KONCEPT «5 C») 47
   2.4. PRETVARANJE POTENCIJALNOG GOSTA U STALNOG 49
   2.5. PROGRAM ZADRŽAVANJA GOSTIJU 51
   2.6. «CRM» U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU 53
   2.7. SUSTAV BAZE PODATAKA O GOSTIMA 57

3. KADROVSKA KOMPONENTA MENADŽMENTA ZADOVOLJSTVA GOSTA 61
   3.1. UGOSTITELJSKO-TURISTIČKA KULTURA I POSLOVNOST 61
   3.2. POŽELJNE OSOBINE ZAPOSLENIH 66
   3.3. RADNA KLIMA 68
   3.4. UGOSTITELJSKA PISMENOST 69
   3.5. PRIKUPLJANJE INFORMACIJA O ŽELJAMA I OČEKIVANJIMA GOSTIJU 72
   3.6. NJEGOVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH 76
   3.7. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH KAO NOVA MARKETINŠKA KONCEPCIJA 80

4. METODOLOGIJA RJEŠAVANJA NEZADOVOLJSTVA GOSTA 85
   4.1. PRITUŽBE GOSTIJU 85
   4.2. ODJELI ZA RJEŠAVANJE ŽALBI GOSTIJU 89
   4.3. FILOZOFIJA «QMDEI» 92
   4.4. PONAŠANJE OSOBLJA PRI RJEŠAVANJU PRITUŽBI GOSTA 94
   4.5. METODE RJEŠAVANJA PRITUŽBI I TEHNIKE RAZGOVORA 98
   4.6. «ZERO DEFECT» 100
   4.7. RJEŠAVANJE KONFLIKATA I SMIRIVANJE NEZADOVOLJNOG GOSTA 102

4.8. «LEARN» I «SERVICE RECOVERY» MODELI RJEŠAVANJA PRITUŽBI 104
4.9. LAŽNI MARKETING KAO IZVOR NEZADOVOLJSTVA GOSTIJU 108
4.10. NAJČEŠĆE GREŠKE U PRUŽANJU USLUGA 115

5. GOSTOLJUBIVOST OSOBLJA 119
5.1. OD GOSTA DO GOSTOLJUBIVOSTI 119
5.2. GOSTOLJUBIVOST KAO TEMELJ ZADOVOLJSTVA GOSTA 121
5.3. GOSTOLJUBIVOST: MINIMUM, A NE LUKSUZ 123
5.4. OSMIJEH KAO POTICAJ U STVARANJU UGODNE ATMOSFERE 124
5.5. ETIKA ZAPOSLENIH 129
5.6. STVARANJE UGODNE ATMOSFERE 130
5.7. GOST (NI)JE UVIJEK U PRAVU 133

6. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE ZAPOSLENIH 139
6.1. ZAPOSLENI KAO ANIMATORI 139
6.2. NEMA ODGOVORA «NE ZNAM....» 142
6.3. RAZUMIJEVANJE GOSTA 144
6.4. KOMUNIKACIJA GOSTIJU S HOTELOM 147
6.5. PRECIZNOST U IZRAŽAVANJU 149
6.6. RAVNOTEŽA ODNOSA IZMEĐU ZAPOSLENIH I GOSTA 150

7. SVEUKUPNO UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGA 153
7.1. KRITERIJI ZA OCJENJIVANJE KVALITETE 153
7.2. TEMELJNE ODREDNICE SVEUKUPNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM 155
7.3. LJUDSKI POTENCIJALI I KVALITETA PRUŽANJA USLUGA 159
7.4. INTEGRIRANI PRISTUP UPRAVLJANJA KVALITETOM 166
7.5. KONTROLIRANJE USLUGE 169
7.6. PROCESNA ORIJENTACIJA UPRAVLJANJA KONTINUIRANIM ZADOVOLJSTVOM GOSTIJU 174
7.7. STATISTIČKA KONTROLA PROCESA KONTINUIRANOG ZADOVOLJSTVA GOSTIJU 178
7.8. MJERE I POSTUPCI ZA POBOLJŠANJE KONTINUIRANOG ZADOVOLJSTVA GOSTIJU 180

8. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA I MENADŽMENT ZADOVOLJSTVA GOSTA 185
8.1. POVEĆANJE TURISTIČKIH ZAHTJEVA 187
8.2. PRIMJENA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE U HOTELSKOM POSLOVANJU 189
8.3. ZADOVOLJSTVO GOSTIJU PRIMIJENJENOM INFORMACIJSKOM TEHNOLOGIJOM 191
8.4. «ZLATNI KRUG» HOTELIJERSTVA 193

8.5. DEHUMANIZACIJA HOTELIJERSTVA UPORABOM INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE 195
8.6. UTJECAJ PRIMJENE INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE NA SUDIONIKE U PROCESU PRUŽANJA USLUGA 198

9. ORGANIZACIJSKA KULTURA I MENADŽMENT ZADOVOLJSTVA GOSTA 205
9.1. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE 205
9.2. TRENDOVI ORGANIZACIJSKIH PROMJENA U HOTELIJERSTVU 206
9.3. INFORMATIČKI I MENADŽERSKI ASPEKT ORGANIZACIJSKE KULTURE 208
9.4. UTJECAJ INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE NA SUVREMENE TRENDOVE U ORGANIZACIJSKOJ KULTURI 210

Sažetak 213

Summary 217

Literatura 221

Popis slika i tablica 225

UVOD

U **prvom dijelu** knjige, pod naslovom **«Karakteristike ugostiteljsko-turističke i hotelijerske djelatnosti»**, razmatra se raznovrsnost strukturalne turističke ponude koja implicira i sve raznovrsnije turističke potrebe. Osim aktualnih temeljnih svjetskih turističkih kretanja, analizirani su i selektivni oblici turističke ponude, s posebnim osvrtom na strukturne elemente turističke ponude u odnosu na turističku potražnju. Drugim riječima, sugerira se aktivniji, smisleniji i atraktivniji način formuliranja i prezentiranja turističke ponude. Posebno se naglašava nužnost planiranja i definiranja koncepcije uspješnog poslovanja kao rezultat uspostavljanja ravnoteže između ekonomskih mogućnosti pružatelja usluga (ponude) i želja i financijskih mogućnosti gostiju (potražnje). Na tako definiranim postavkama, ukazuje se na nužne pretpostavke uspjeha novih proizvoda namijenjenih sve zahtjevnijem turističkom tržištu. Taj proces naročito je opisan kroz interakciju inventivnog menadžmenta i proizvodno-uslužnog osoblja i njihovih gostiju kao aktivnog subjekta unutar timskog opredjeljenja. Kao značajan doprinos cjelokupnom razmatranju problematiku menadžmenta zadovoljstva gosta, na prihvatljiv i jednostavan način analiziraju se elementi sustava usluživanja, uz naznaku kojem segmentu pripadaju pojedini elementi. Posebno mjesto u okviru prvog poglavlja zauzima analiza hotela kao poslovnog sustava i njegovih karakteristika, budući da je riječ o smještajnom objektu, koji predstavlja osnovnog predstavnika cjelovite hotelske industrije. Poglavlje završava navođenjem vrsta i karakteristika usluga koje se pružaju u ugostiteljsko-turističkoj i hotelijerskoj djelatnosti, kao i njihove kvalitativne razine uobičajene u hotelijerstvu razvijenog svijeta.

Drugo poglavlje knjige, nazvano **«Vrste i osobine gostiju»** za predmet istraživanja ima brojnost različitih kategorija osoba i detaljnu raščlambu njihovih navika, kao determinanti njihova budućeg korištenja usluga. To će korištenje usluga od strane različitih osoba imati znatnog utjecaja i na njihovo zadovoljstvo. Kao što je poznato, različite osobe imaju i različite zahtjeve za uslugama u ugostiteljstvu, turizmu i hotelijerstvu. Izvršena podjela gostiju prema različitim kriterijima, posebno će pomoći sadašnjim ali i budućim zaposlenima u ovoj uslužnoj djelatnosti da prepoznaju zahtjeve pojedinih grupacija gostiju, prije dolaska gostiju u njihove ugostiteljske objekte i neke druge turističke sadržaje. To je razlog da se u nastavku poglavlja razmatra potreba poznavanja gostiju kao preduvjeta za uspješno poslovanje. Budući da u suvremenim ugostiteljsko-turističkim tvrtkama dolazi do sve temeljitijih promjena, koje u cijelom svijetu reorganiziraju i restrukturiraju svoje organizacijske i

menadžerske strukture, ljudske potencijale i primjenjenu tehnologiju, prikazani su ključni elementi turističkog okružja (tzv. koncept «4C»). Budući da je današnji gost sve obrazovaniji, informiraniji i sve zahtjevniji, ti su zahtjevi prikazani kao koncept «5C». Za uspjeh ugostiteljsko-turističkih i hotelijerskih gospodarskih subjekata neće u budućnosti biti dovoljno samo povećavati broj gostiju, već će se kao imperativ daljnjeg poslovanja postaviti proces pretvaranja potencijalnog gosta u stalnog. Navedeni su principi u pridobivanju gostiju, sadržaj efikasnog programa zadržavanja gostiju uz poseban naglasak na suvremeni koncept (*Customer Relationship Management* - CRM), koji se sastoji u planiranju, organizaciji, razvoju i održavanju dugotrajnog obostrano korisnog odnosa sa strateškim značajnim kupcima. Poglavlje završava opisom baze podataka o gostima, kao svojevrstan putokaz svima onim koji će u budućnosti stvarati «povijesne kartice» o rezervacijama i o svojim stalnim gostima koji doprinose povećanju profita.

Treće poglavlje s naslovom **«Kadrovska komponenta menadžmenta zadovoljstva gosta»**, započinje opisom ugostiteljsko-turističke kulture i poslovnosti, kao uvjeta bez kojega je nemoguće upravljati zadovoljstvom gosta. Naime, kroz cijeli se rad, a naročito u ovom poglavlju provlači teza o ljudima, odnosno kadru, kao presudnom faktoru u odlučivanju za turistička kretanja i boravak u nekoj destinaciji ili ugostiteljskom objektu. Posebno se naglašavaju visoki zahtjevi koji se pred kadrove postavljaju, a prije sve se misli na široku opću kulturu, raznovrsna stručna i specijalistička znanja, te na komunikacijske i organizatorske sposobnosti. Osim navedenih zahtjeva podrobnije su elaborirane i poželjne osobine zaposlenih, uz napomenu za razlikovanjem sposobnosti, navika, vještina, znanja, interesa, sklonosti, stavova i motivacije pojedinca. Posebno je naglašena važnost stvaranja zadovoljavajuće radne klime, kao i potreba za određenim stupnjem ugostiteljske pismenosti sudionika u procesu usluživanja. Poglavlje završava razmatranjem sve važnije činjenice o korištenju zaposlenih kao svojevrsnim sakupljačima informacija o željama i očekivanjima svojih gostiju. Naročito je naglašena potreba njegovanja zadovoljstva zaposlenih, jer to uz ostvarivanje zadovoljstva postojećih gostiju i privlačenja novih gostiju, predstavlja treću komponente nove filozofije marketinga.

Četvrti dio knjige, **«Metodologija rješavanja nezadovoljstva gosta»** ima za cilj upoznati pružatelja usluga kako se odnositi prema pritužbama gostiju. Nakon što su u početku poglavlja opisane vrste pritužbe, u nastavku se opširnije elaborira način korištenja «Knjige žalbe», kao jedinog formalnog oblika iskzaivanja nezadovoljstva gosta. Predlaže se osnivanje odjela za rješavanje žalbi gostiju, jer taj čin može povećati efikasnost poslovanja. Osim toga, donosi se i prikaz nove filozofije u tretmanu pritužbi gostiju, poznatog kao «QMDEI», odnosno uloga osoblja prilikom rješava-

nja pritužbi gosta. Kao metode rješavanja pritužbi prikazane su neke dosad poznate metode, ali i neke metode koje se na sličan način nisu koristile u našoj praksi. Predlažu se i različite tehnike razgovora s gostima, koje mogu doprinijeti za amortizaciju nezadovoljstva gostiju i time poboljšati cjelokupno poslovanje, prije svega smanjivanjem troškova. Poglavlje završava opisom nekih postulata lažnog marketinga, kao negativnog faktora za stvaranje nezadovoljstva gostiju i svojevrsnim novitetom u rukama potrošača turistički i hotelskih usluga - tzv. «Frankfurtskoj orijentacijskoj tablici odšteta» u kojoj postoji cjenik odstupanja od obećanog, a za što se gostima mora vratiti novac.

Peto poglavlje, naslovljeno s **«Gostoljubivost osoblja»** započinje opisom i pokušajem ukazivanja na važnost gostoljubivosti u pružanju usluga – gostima. Budući da gostoljubivost pružatelja usluga predstavlja temelj zadovoljstva gosta, gotovo kao zakonitost nameće se potreba o gostoljubivosti kao minimumu a ne svojevrsnom luksuzu za odabrane. Posebna se pažnja posvećuje i osmijehu kao poticaju u stvaranju ugodne atmosfere pod kojom se podrazumijeva kvaliteta odnosa između gostiju, uslužnog osoblja i gostiju te gostiju i materijalne opreme. Veliki značaj u ovom poglavlju daje se etici zaposlenih, a poglavlje završava raspravom o sveprisutnoj tezi da je *«gost uvijek u pravu»* uz prijedlog da je primjerenije koristiti tezu da *«gosta treba razumjeti i shvatiti!»*.

Šesto poglavlje knjige, **«Komunikacijske vještine zaposlenih»,** pokušaj je ukazivanja na značaj kontaktiranja gostiju i zaposlenih. Razmatraju se pravila dijaloškog komuniciaranja i karakteristike zaposlenih kao animatora, komentatora i informatora svojih gostiju. Osim navođenja različitih oblika komunikacije između osoblja i gostiju, ukazuje se na gotovo uvriježenu zapovijed za osoblje da u ugostiteljsko-turističkoj i hotelijerskoj djelatnosti nema odgovora «ne znam». To će rezultirati i potrebom razumijevanja svih potreba gosta, preciznost u izražavanju ali i stvaranje ravnoteže u odnosu između zaposlenih i gostiju, čime i završava ovo poglavlje.

U **sedmom poglavlju**, pod naslovom **«Sveukupno upravljanje kvalitetom usluga»,** opisani su kriteriji za ocjenjivanje kvalitete u pružanju usluga i temeljne odrednice sveukupnog upravljanja kvalitetom. Posebno je naglašen odnos i uloga ljudskih potencijala u pružanju usluga. Kao najvažnije komponente procesa upravljanja kvalitetom u hotelskom poslovanju navedene su važnost uvođenja i primjenjivanja standarda, potreba za kvalitetnim i uigranim timovima, te vrijednost prenošenja moći (delegiranje) na zaposlene. Osim naglaska na kontroliranju usluga koje se pružaju, kao krucijalni doprinos cjelokupnoj problematici u ovoj knjizi, pa tako i u ovom poglavlju, smatra se prijedlog za procesnom orijentacijom upravljanja konti-

nuiranim zadovoljstvom gostiju, kojeg se za potrebe rada naziva «zlatni krug kontinuiranog zadovoljstva hotelskih gostiju». Taj se proces može i statistički kontrolirati u pojedinim fazama svojeg izvršavanja ali i u cijelosti, pa se u završnom dijelu ovog poglavlja predlažu mjere i postupci za poboljšanje kontinuiranog zadovoljstva gostiju.

Osmi dio knjige, **«Informacijska tehnologija i menadžment zadovoljstva gosta»,** u samom početku opisuje posljedice promjena na turističkom tržištu na poslovanje, prije svega na organizaciju potpomognutu informacijskom tehnologijom. Naglašeni su mnogi faktori koje pružaju suvremene informacijske tehnologije i utječu na povećanje zadovoljstva potrošača. Budući da je trajno naglašena nužnost uporabe informacijske tehnologije u hotelijerstvu analizirano je i zadovoljstvo gostiju primjenjenom informacijskom tehnologijom. Poglavlje završava opravdanom skepsom u pretjeranoj primjeni informacijske tehnologije koja može dovesti do depersonalizacije a zatim i do dehumanizacije struke. Premda smo navikli na to da živimo u *«hi-tech»* doba, ne treba zaboraviti da živimo i u *«high-touch»* doba. U doba, koje zahtijeva vrhunski odnos među ponuditeljima i korisnicima usluga. To upućuje na zaključak da je moć prešla sa strane ponude na stranu potrošača/gostiju i da umjesto *«hi-techa»,* nove dimenzije u hotelskoj industriji postaju *«hi-touch»* i *«hi-fidelity».* Potrošači više ne žele biti izolirani, već uključeni u sve faze uslužnog, a ponekad i proizvodnog procesa.

U posljednjem, **devetom poglavlju** knjige s naslovom **«Organizacijska kultura i menadžment zadovoljstva gosta»** podrobno se analiziraju elementi organizacijske kulture – organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil. Ovakav pristup ima za cilj ukazati na značaj svakog od navedenih elemenata na konačno zadovoljstvo gostiju. Nakon što su navedeni trendovi u organizacijskim promjenama u hotelijerstvu, iskazane su i posljedice neodgovarajuće organizacijske kulture na zadovoljstvo gostiju. Kroz prizmu informatičkog i menadžerskog aspekta organizacijske kulture, prikazani su i temeljni tipovi organizacijske kulture i njihova obilježja. Uz preporuku za razvijanjem tržišno orijentirane organizacijske kulture, poglavlje završava sa analizom utjecaja informacijske tehnologije na suvremene trendove u organizacijskoj kulturi.

1. KARAKTERISTIKE UGOSTITELJSKO-TURISTIČKE I HOTELIJERSKE DJELATNOSTI

1.1. TURISTIČKE POTREBE

Najvažnija činjenica o usluzi kao nematerijalnom proizvodu, je da potrošači obično ne znaju što dobivaju dok to ne dobiju. Tek tada postaju svjesni onoga što žele i (a upravo to stvara posebne teškoće menadžmentu u uslužnim djelatnostima) i spremni su razmišljati ekskluzivno samo o svome nezadovoljstvu. Zadovoljstvu se vrlo rijetko daje pravo glasa. Prema ustaljenim mišljenjima, za većinu ugostiteljsko-turističkih djelatnika zadovoljstvo gostiju postoji ako se gosti (korisnici usluga) ne žale, premda to ni tada ne mora biti slučaj. Ta nemogućnost da se pouzdano uvjere da li su njihovi gosti zadovoljni, čini ugostiteljsko-turističke djelatnike posebno ranjivima u odnosu na obećanja konkurenata o boljoj poslovnosti.

U pridobivanju gostiju za nečim nematerijalnim, važno je stvarati surogate ili metafore, koje nematerijalno pretvaraju u materijalno. Primjerice, važno je kako se osoblje u ugostiteljskom objektu oblači, kako artikulira govor, piše, oblikuje i iznosi prijedloge, odgovara na upite i inicira nove ideje, kako dobro pokazuje da razumije posao i slično. Međutim, kod zadržavanja gostiju na potrebi za nečim nematerijalnim, vrlo je važno za zaposlene da redovito podsjećaju goste i pokazuju im što dobivaju, tako da povremeni neuspjesi izblijede u njihovu pamćenju.

Da bi pokazali gostima što dobivaju, zaposleni moraju redovito ponavljati svoja početna obećanja. Postoji nekoliko jednostavnih načina kako se to može učiniti, a što će za posljedicu imati snažniji i potpuniji odnos s gostima:

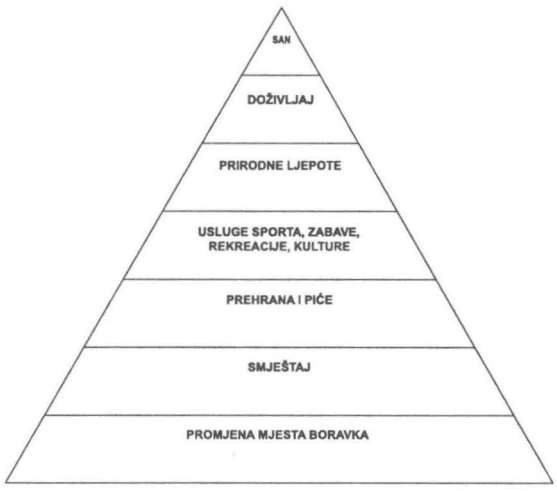
1. provoditi redovita **istraživanja među gostima**, ohrabrujući ih da govore o svojim očekivanjima i iskustvima,
2. stalnim gostima treba slati **periodične obavijesti o različitim događanjima** u ugostiteljskom objektu.

Tako će ugostiteljsko-turistički radnici kao prodavači nematerijalnog i nemjerljivog, jačati svoju prisutnost i poslovnost u mislima gosta, podsjećajući ih na vrijednost svojih usluga koje se stalno i vrlo tiho nude. Već se danas smatra da se **turističke potrebe** mogu svrstati u sljedeće skupine:

1. potrebe za mirom i fizičkim odmorom,
2. potrebe za promjenom, raznovrsnošću i komunikacijom,
3. potrebe za oslobađanjem od sputanosti.

Tako široki aspekt turističkih potreba ukazuje na mogućnost najave nove turističke kulture u kojoj će sve značajniju ulogu imati nematerijalne turističke vrijednosti, kao što su pobuđena i ispunjena radoznalost o prirodnim, društveno-političkim i kulturnim obilježjima turističke destinacije. Budući gosti više će nego do sada pokazivati interes za prirodne ljepote i kulturne znamenitosti turističkih krajeva. Poticani potrebom za izletima, za promjenama mjesta boravka i željama za novim znanjima i raznovrsnim doživljajima, gosti će tražiti od turizma i ugostiteljstva i svih zaposlenih u tim djelatnostima, znatno više nego što im se danas pruža. Sve to moglo bi se prikazati kroz piramidu turističkih potreba (slika br. 1).

Slika br. 1: **Piramida turističkih potreba**



Očekivanja i želje gostiju ne zadržavaju se samo na razini potrebe mira i fizičkog odmaranja, već se njihovi planovi proširuju potrebama za promjenom, raznovrsnošću i komunikacijom s drugim ljudima. Govoreći o promjenama, ne misli se samo na promjenu ambijenta i materijalne okoline, nego i na potrebe za promjenom raspoloženja i na sve ono što ljude izvlači iz stanja dosade i emocionalnog sivila.

Raznovrsnost turističke ponude u kojoj će gost moći doživljavati promjene i uživati u materijalnim i nematerijalnim, duhovnim dobrima, najbolji je način zadovoljavanja ove grupe turističkih potrebe. Biti slobodan, nesputan i što dalje od svakodnevnih obaveza, svoj gospodar, vlasnik vlastitog vremena i slobodan u uporabi osobne energije, cilj je mnogih domaćih i inozemnih turista. Međutim, ta potreba za oslobađanjem od urbanih i drugih industrijskih sputanosti nije isto što i bijeg u samoću, u nešto prazno i nepopunjeno, gdje nitko i ništa ne može smetati. Oslobodi-

ti se sputanosti, emocionalnih i drugih kulturnih ograničenja, predstavlja suprotno, jer vezan čovjek žudi za slobodom da bi oslobođen slobodno uživao u turističkim i drugim vrijednostima.

1.2. SELEKTIVNI OBLICI TURISTIČKE PONUDE

Aktualna **temeljna obilježja svjetskih turističkih kretanja**:

a. globalizacija,
b. standardizacija,
c. tržišna segmentacija i
d. informatizacija,

nameću svim nositeljima turističke ponude potrebu definiranja takvoga turističkog proizvoda koji će svojim sadržajem biti toliko atraktivan da će pronaći onaj dio publike koja će ga u konačnici i konzumirati. Ova spoznaja ide u prilog tezi da je za određenu turističku ponudu bitan element istraživanje turističkoga tržišta i definiranje onoga segmenta turističke potražnje za kojega svojom aktivnošću treba:

1. privući pažnju (**A**ttention),
2. probuditi interes (**I**nterest),
3. izazvati želju (**D**esire) i
4. potaknuti na akciju (**A**ction).

Radi se dakle o propagandno-promotivnoj poruci, kojom se želi naglasiti koja četiri psihološka pravila mora imati na umu svaka propagandna poruka. Ova poruka *(AIDA),* vrijedi za svaku poruku kojom se želi pridobiti određeni segment sve zahtjevnije i izbirljivije turističke potražnje, kojoj je ona namijenjena.

Slijedom predviđanja budućih turističkih kretanja, osmišljavaju se novi načini upoznavanja prirodnih, kulturnih i društvenih resursa. Istovremeno, marketing novih proizvoda prepušta se agencijama koje s gostima dolaze u izravne kontakte, a s kojima su spremni uspostaviti ozbiljne partnerske odnose. Sve ono što u ovom trenutku iskače iz klasične turističke ponude - more i sunce, postiže izvanredan uspjeh, a svojevrsni predvodnici turističkih inovacija, koji su imali hrabrosti ponuditi nešto novo i svježe, već ubiru plodove svog entuzijazma.

Zahvaljujući idejama i trudu pojedinaca poduzetnika, rađa se nešto što će već sutra nositi cjelovitu turističku ponudu određene turističke destinacije. Naravno da klasičan odmor mora i sunca nikada neće izumrijeti, no daljnji razvoj sličnih, izvanstandardnih sadržaja mogao bi za posljedicu imati produženje turističke sezone, što predstavlja jedan od temeljnih ciljeva cjelokupne turističke politike.

Kada je u pitanju sređivanje cjelokupne turističke situacije, treba naglasiti da sve ono što prelazi okvire klasične ponude iziskuje i veće napore kreatora novih oblika ponude, a s ciljem povećanja turističke potrošnje. Dosadašnji rezultati u razvoju selektivnih oblika turističke ponude pokazuju da se isplati ulagati u hrabre ideje. Pritom, strateški i operativni marketing planovi moraju dati odgovore o konkurentnosti turističkoga proizvoda, položaju i ulozi prostornoga planiranja te o komunikaciji s tržištem.

Današnji turisti, potrošači, shvatili su da im je nužno oslobađanje od stresa i da to ne mogu postići na mjestima gdje se ponavljaju iskustva iz njihove svakodnevice (prometna buka, gužva, loša hrana, zabava u zadimljenim prostorima i dr.). To govori o jednom posve novom tipu turista i turizma koji će, u budućnosti, sasvim sigurno mijenjati teoriju, ali i konkretno ponašanje u tome sektoru.

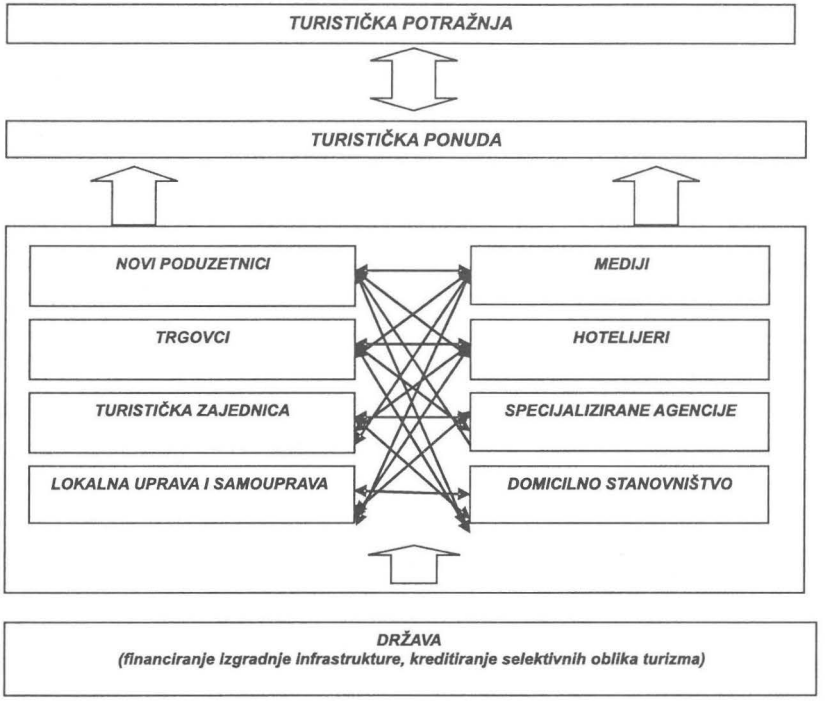
Program «odmora za dušu», raznovrsni programi ekoloških, zdravstvenih i duhovnih sadržaja isključivo s vegetarijanskom prehranom, predstavljaju novu turističku viziju. Svi nositelji turističke ponude u određenoj turističkoj destinaciji nužno moraju ulagati napore na polju ekološke proizvodnje hrane, zaštite okoliša, osobne ekologije i edukacije javnosti o potrebi zajedničkog rada na afirmiranju i realizaciji potencijala koje posjeduje neka turistička destinacija.

Na emitivnom turističkom tržištu formira se novi val ekološki, zdravstveno i duhom osviještenih turista, koji sve više naglašavaju važnost tjelesnih aktivnosti, tehnika za smanjenje stresa i raznih negativnih emocija, poticaje na duhovni samorazvoj, informacije o eko-proizvodima i ekološkim akcijama i dr. Nove turističke programe i ponudu treba koncipirati na način da pokriju ukupan biopsihosocijalni status čovjeka, odnosno podrazumijevaju tjelesne aktivnosti, metode za psihofizičko opuštanje, duhovni samorazvoj s posebnim naglaskom na uravnoteženoj zdravoj prehrani.

Ti programi trebaju biti na tragu zamjene masovnog tržišta ciljanim segmentima, odnosno jednog proizvoda nizom konkurentnih, jer novi pristup modernom marketingu zagovara suptilniji pristup koji suvremenim turistima omogućuje da u ponuđenim uslugama osjete emocionalno ispunjenje.

Predlaže se uvođenje posebnih vrsta i oblika turističke ponude kroz njezino proširenje, uz osnovni preduvjet da je turističkoj potražnji suprotstavljena bogata i umrežena ponuda turističkih ustanova, javnih službi, hotela, trgovaca i drugih involviranih subjekata (slika br. 2).

Slika br.2: **Strukturni elementi turističke ponude u odnosu na turističku potražnju**



Temeljem navedenoga, može se zaključiti da se osnovna strategijska odrednica turističkoga razvoja odnosi na činjenicu da se na tržištu ne natječu države, već konkretne destinacije u kojima se nudi specifična ponuda. Nudeći sve više pakete alternativnoga turizma za probirljive goste, takva će ponuda predstavljati osnovu i za povećanje turističkih efekata, odnosno povećanje turističke potrošnje turista.

Turističku ponudu treba formulirati na smisleniji, atraktivniji i aktivniji način. Selektivni oblici poboljšavaju ukupnu turističku ponudu, a ograničenja turističkog razvoja ne nalaze se u turizmu, već prvenstveno u političkom i razvojnom okruženju. Sve dok se ta činjenica ne prihvati, a turizam ne počne promatrati kao jedna od ključnih metoda ukupnog gospodarskog razvoja, neće se u značajnijoj mjeri iskoristiti njegove razvojne potencijale.

Pred odgovornim kreatorima cjelokupne turističke politike zadaća je kreiranja novih turističkih i cestovnih karata, koje će upućivati turiste do područja u kojima se selektivni oblici turizma mogu konzumirati. Kako se radi o novijim oblicima ponude, te karte trebaju biti ažurne i jasne potencijalnim korisnicima usluga selektivnih oblika turizma.

Ti novi oblici turističke ponude ogledaju se u pustolovnom turizmu, ponudi ekstremnih sportova, antistres programima, robinzonskom turizmu na svjetionicima, ekoturizmu, agroturizmu, raznim oblicima ponude u okviru nautičkog turizma, wellness programima u zatvorenim i otvorenim hotelskim bazenima, različitim oblicima zdravstvenog turizma i dr.

Kada se tome pridoda kongresni, zdravstveni, seoski, kulturni, sportski, lovni, vikend, ribolovni, ekološki i sav ostali specijalizirani, ne ljetni, turizam, lako se dolazi do spoznaje da klasični i zastarjeli oblik ponude, sezonsko kupanje i sunčanje predstavlja samo manji dio ukupne turističke potrošnje.

1.3. PRETPOSTAVKE USPJEHA NOVIH PROIZVODA

Za ugostiteljsko-turističke djelatnike je od presudnog značaja utjecaj novih društvenih vrijednosti na potražnju, jer se različiti tipovi gostiju odlikuju različitim životnim stilovima i različitim oblicima provođenja slobodnog vremena. Budući da ugostiteljsko-turistički djelatnici svoje goste traže u cijelom svijetu, preporuča se usmjeravanje pažnje na najznačajnije promjene koje vladaju na tržištima zemalja iz kojih dolaze njihovi gosti.

Turizam i ugostiteljstvo su danas suočeni sa svojevrsnom revolucijom zahtjeva, kojima se ne vidi kraj. Turisti žele sve što se može napraviti i doživjeti, pri čemu piramida želja i zahtjeva postaje sve veća, a taj rast ne prati i spremnost turista da to što traže adekvatno i plate. To je razlog da planiranje i koncepcija uspješnog poslovanja u turizmu i ugostiteljstvu, predstavlja pokušaj **uspostavljanja ravnoteže** između:

1. ekonomskih mogućnosti pružatelja usluga (**ponude**) i
2. želja i financijskih mogućnosti gostiju (**potražnje**).

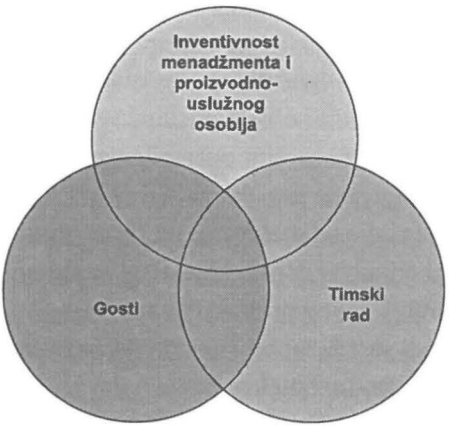
Dosadašnje iskustvo svjedoči o tome da mnogi ugostiteljsko-turistički proizvodi imaju kratak životni ciklus, prije svega zbog nedovoljnog uzimanja u obzir budućih trendova u fazi planiranja. Uspjeh ugostiteljsko-turističke ponude u prvom redu ovisi o ugledu neke destinacije ili ugostiteljskog objekta, a **stvaranje ugleda i konstantne razine kvalitete rezultat je adekvatnog planiranja, koje predviđa buduće trendove turističke potražnje.**

Treba znati da životni ciklus jednog ugostiteljsko-turističkog proizvoda postaje sve kraći, što se prije svega negativno odražava na poslovanje dotičnog ugostiteljskog objekta. Zbog toga je u današnje vrijeme, prije planiranja i definiranja proizvoda nužno pridržavanje nekih principa, koji su dosad bili zanemarivani. Pri tome u prvi plan sve više dolaze pripreme za stvaranje imidža projekta i kvalitete koju taj imidž podrazumijeva.

U uvjetima sve veće međunarodne turističke konkurencije, postavlja se pitanje, kako poboljšati razvoj novih ugostiteljsko-turističkih proizvoda, odnosno, je li potrebno poboljšati postojeći proizvod ili stvoriti novu ideju u pružanju usluga. Taj proces zahtijeva kombinaciju nekoliko faktora (slika br. 3):

1. **inventivnost menadžmenta i proizvodno-uslužnog osoblja**,
2. **timski rada** unutar ugostiteljskog objekta i
3. **uključivanje gostiju** u razvoj novoga proizvoda.

Slika br. 3: **Faktori stvaranja novih ideja u pružanju ugostiteljsko-turističkih usluga**



Kombinacija navedenih faktora imat će dvojake učinke:

1. s jedne strane **skratit će vrijeme razvoja**, a
2. s druge strane, **osloboditi pritjecanje novih uspješnih usluga,** koje će imati perspektivu i održati se na sve zahtjevnijem turističkom tržištu.

Te aktivnosti zahtijevaju od menadžmenta u turizmu, ugostiteljstvu i hotelijerstvu razumijevanje, ne samo svojeg tržišta i svojih gostiju, nego i samoga sebe. Razvoj novih ugostiteljsko-turističkih proizvoda podrazumijeva prije svega procjenu želja gostiju i razvoj specifične ponude, koja će ispuniti njihove želje. No, isto tako znači i respektiranje svega u čemu je neki ugostiteljsko-turistički subjekt najbolji, kako on prolazi kroz promišljanje i prodaju novih usluga, te koje putove i usluge moraju slijediti dok prolaze kroz zadanu infrastrukturu (kadrovi, tehnologija, oprema, organizacijska struktura i dr.).

Temeljni **koraci,** koji mogu dovesti do **uspjeha novog ugostiteljsko-turističkog proizvoda,** su sljedeći:

1. **Novi proizvod mora zadovoljiti potrebe gostiju** a ne menadžment ugostiteljsko-turističkog poduzeća (objekta). Istina, svaka nova ideja treba svog prethod-

nika - nekoga tko vjeruje u ideju i spreman je ući u rizik da vidi kako se ideja razvija, ali zagovaranje neke ideje može vrlo lako prerasti u samozavaravanje.

2. Važno je **brzo izaći na tržište** s novim proizvodom.
3. Nužno je **uravnotežiti kvalitetu i cijenu proizvoda** *(engl. – value for money)*, pa makar to znači kašnjenje s pojavljivanjem na tržištu. Kad razvoj proizvoda od samog početka krene dobro, to samo po sebi nije garancija uspjeha.
4. Novi **proizvod se mora prodavati na pravi način**, pravim kanalima. Čak i kad je proizvod ispravno koncipiran i kad su izabrani pravi kanali distribucije, on može propasti na tržištu, ako gosti ne razumiju korisnost ili uporabljivost tog proizvoda, odnosno usluge.

Poboljšanje razvoja novih ugostiteljsko-turističkih proizvoda vrlo često traži preispitivanje načina kako pojedini objekt pristupa svom potencijalnom tržištu (domaćem i inozemnom) i upravlja svojim operacijama. Kako to rade najbolji? Prije svega, proces kojim razvijaju nove projekte u sebi sadrži stalno obnavljanje inovacija, što je svakako brže i jeftinije od djelovanja na širokoj liniji i stalnog pronalaženja novih ideja. Štoviše, najbolji ugostiteljski objekti ne ignoriraju svoje goste u procesu inovacija, odnosno stvaranja novog proizvoda.

U nastavku se navodi **šest faza, od razvoja do postizanja komercijalne sposobnosti nekog ugostiteljsko-turističkog proizvoda.**

1. **Uključivanje gostiju.** Ne treba se priklanjati novom proizvodu (usluzi) samo zato jer to netko u ugostiteljskom objektu voli. Treba se savjetovati sa što većim brojem gostiju.
2. **Postavljanje realnih ciljeva.** Ako nova usluga koja se kreira obećava buduću zaradu od 100, postaje se gubitnikom ciljajući na zaradu od 200.
3. **Rušenje prepreka.** Protok ideja o novoj usluzi stvara rizik potencijalnih sukoba. Umjesto toga, od samog početka poželjna je suradnja i timski rad između marketinške službe (istraživanje tržišta) i organizatora proizvodno-uslužnog procesa.
4. **Stvaranje pravilnog puta uspjeha.** Ne smije se dozvoliti da nova usluga ili ideja stvaraju tzv. «moment opasnosti». Treba osigurati da u svakoj fazi razvoja, usluga zadovoljava specifične kriterije jasnoće, prihvatljivosti za goste, prodajne podrške i budžetskog planiranja.
5. **Praćenje ispitivanja tržišta.** Istraživanje tržišta može uspjeti samo zato što gosti konzumiraju novu uslugu. Ne treba se zanositi s početnim rezultatima, već treba ispitati tržište dovoljno dugo, kako bi se dobio stvarni uvid u potencijal nove usluge.
6. **Obavljanje «post mortem» aktivnosti.** Premda su menadžeri skloni bježanju od vlastitih neuspjeha, treba vrlo ozbiljno preispitati što je pošlo krivo i primjeniti

dobivene rezultate na sljedeću novu uslugu ili ideju. Treba nagraditi one menadžere koji uče na vlastitim greškama i u budućnosti donose bolje rezultate.

Nasuprot vrlo raširenom mišljenju, većina ideja za kreiranje novih usluga i proizvoda, ne dolazi iz odjela marketinga, prodaje, od konkurenata ili s najviših razina menadžmenta, već od gostiju i tržišta, koje je sve izbirljivije. Najbolja svojstva i funkcije ugostiteljsko-turističkih proizvoda stvaraju se «križanjem» tehnološkog znanja sa željama i potrebama gostiju, pa bi dakle, svi morali shvatiti da nije istinito ustaljeno vjerovanje, kako negdje postoji gost koji će htjeti prihvatiti našu uslugu (ili cjelokupni proizvod karakterističan za neki ugostiteljski objekt) kakvu je netko zamislio. Također je netočna pretpostavka kako gosti nisu zainteresirani za novu tehnologiju, koja na velika vrata ulazi i u turizam i ugostiteljstvo.

U suvremenom ugostiteljsko-turističkom poslovanju, nova rješenja i poticaji nalaze se, često u krugu vlastitih saznanja i iskustava. Pri tome se nužno posvećuje sve više pažnje, vremena i snage uspostavljanju što redovitijeg i prisnijeg kontakta s gostima. Još jedan važan faktor koji određenom ugostiteljsko-turističkom poduzeću daje prednost, jest timski rad, kao način ubrzavanja procesa razvoja proizvoda. Ugostiteljsko-turistički djelatnici, koji troše više vremena na planiranje i pri tome planiranju, kada zaposleni u marketingu i proizvodno-uslužnom procesu surađuju, troše manje vremena na razvoj novog proizvoda i ranije s tim proizvodom stižu na tržište.

1.4. ELEMENTI SUSTAVA USLUŽIVANJA

U turističko-ugostiteljskoj djelatnosti, gdje se pretežito pripremaju i pružaju usluge smještaja, prehrane, točenja pića i ostale uobičajene ugostiteljske usluge, rijetko se koristi riječ «proizvodnja», već se češće koristi «posluživanje». Riječ je zapravo o **upravljanju uslugama,** tj. **usluživanju**. U slučaju prisutnosti gosta kao korisnika usluge, upravljanje sustavom usluživanja podrazumijeva djelovanje u smislu prodaje, ali istodobno i po stupnju važnosti u smislu proizvodnje. Prema tome, na usluživanje treba gledati kao i na tvornicu, tj. pogon, sa svim implikacijama za menadžment koje iz toga proizlaze.

U ugostiteljsko-turističkoj praksi primjenjuju se najvećim dijelom načela i tehnike menadžmenta proizvodnje, uvijek vodeći računa da nije riječ o uobičajenoj tvornici. Naime, ovdje gost sudjeluje u procesu proizvodnje, pa zbog toga biva «upravljen», a output nije materijalni proizvod. Kao i u proizvodnji, čini se da je prodaja usluga područje gdje je specifičnost usluga najvažnija.

Bez ulaženja u detalje, može se naznačiti da **gost igra središnju ulogu u uslugama. On je istodobno proizvođač i potrošač usluga,** a njegovo ponašanje i ophođenje izraženo su osjetljivi. Ipak, to ne znači da postoje dva marketinga, jedan za proizvode, a drugi za usluge, jer su koncept i tehnike odlučivanja isti. Ono što ih razlikuje, u biti su kriteriji segmentiranja, sadržaj i uporaba varijabla marketing miksa.

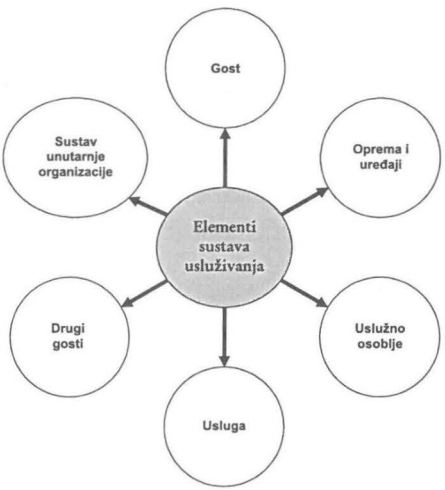
Teško je utvrditi definiciju pojma usluge. Mnogi su to pokušali, ali je malo onih koji su uspjeli na zadovoljavajući način. Jedna stvar je sigurna, a to je da ugostiteljsko-turistička usluga kao predmet razmjene ima tržišnu vrijednost, ne samo za onoga tko je nudi nego i za njezina potrošača, tj. gosta/korisnika. **Tržišna vrijednost postaje ostvariva samo uz dva uvjeta:**

1. prvi se odnosi na **materijalna sredstva** i ugostiteljsko-turističko **uslužno osoblje,**
2. drugi se odnosi na **goste** koji iskazuju potrebe i želje, pa njih zadovoljavaju kontaktiranjem s osobljem koje ih uslužuje.

(Primjer: Vrijednost sobe u hotelu izražena u označenoj cijeni ostaje teorijski pojam sve dok se ne pojavi gost koji je koristi. Ako se gost ne pojavi, vrijednost za tu noć ostaje neostvarena. Dakle, vrijednost postoji samo kada postoji usluga. Problem vrijednosti usluge stoga znači postavljanje pitanja koje se odnosi na stvaranje usluge, tj. na njezinu «proizvodnju»).

Kao **elementi sustava usluživanja** pojavljuju se (slika br.4):

Slika br. 4: **Elementi sustava usluživanja**



1. **GOST**. Ovaj pojam ne traži posebna tumačenja. Riječ je, kao što je već napomenuto, 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 npr. soba u hotelu nije korištena, stolica u restoranu ili sauna u wellness centru nije zauzeta, nema usluge. Postoje samo raspoloživi smještajni i konzumni kapaciteti, tj. potencijal za uslugu.
2. **OPREMA I UREĐAJI**. 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 koristi usluga.

   Sredstva neophodna za uslugu sastoje se od: objekata, namještaja, sitnog inventara, opreme i uređaja kojima se služi osoblje za posluživanje i/ili gost. Uporabom tih sredstava, davatelj i korisnik usluga omogućavaju ostvarenje usluge. ***Materijalna okolica*** u kojoj se koristi usluga obuhvaća sve što se nalazi oko sredstava: prostor, zgrade i dr. To je materijalna sveukupnost u kojoj se ostvaruju usluge.
3. **USLUŽNO OSOBLJE**. Riječ je o zaposlenima u ugostiteljsko-turističkoj djelatnosti koji izravno komuniciraju s gostima. To je osoblje na recepciji hotela, konobari u restoranu, službenici u putničkoj agenciji i dr. Za razliku od gosta i opreme, osoblje za usluživanje u nekim slučajevima ne mora postojati, iako su takvi slučajevi do sada u ugostiteljsko-turističkoj praksi dosta rijetki (npr. hoteli bez recepcionara).
4. **USLUGA**. Kao i u proizvodu tvornice, usluga predstavlja cilj sustava, tj. njegov rezultat. Tu nastaje najbolja definicija koja se može dati za uslugu. Ona je **rezultanta interakcije između tri osnovna elementa: gosta, opreme i osoblja za posluživanje.**[1] Ta rezultanta treba zadovoljiti potrebe gosta (npr. smještaj, prehrana i piće u hotelu).

   Za potpuni prikaz usluga koje daje neki ugostiteljsko-turistički objekt, potrebno je dodati još dva elementa. To su
   (a) unutarnja organizacija ugostiteljskog objekta i
   (b) drugi njegovi gosti.

[1] Eiglier, P., Langeard, E., Marketing usluga (prijevod. Nemarnik, I.), Vitagraf, Rijeka, 1999., str.20.

5. **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:
   (a) **ciljeve** kojima on teži,
   (b) **strukturu** koja je prihvaćena i
   (c) **menadžment** koji je odgovoran za planiranje, organizaciju, vođenje, kontroliranje i kadrovsko upravljanje.

   To je ona strana ugostiteljskog objekta koja je **nevidljiva za gosta**. 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 za usluživanje.
6. **DRUGI GOSTI.** Kada je riječ o uslugama namijenjenim velikom broju gostiju, rijetko će biti ponuđene samo jednom gostu. Općenito su brojni gosti istodobno u nekom ugostiteljskom objektu. Pojednostavljeno rečeno, promatraju se dva gosta, gost «A» i gost «B», koji se, na primjer, istodobno nalaze u istom hotelu. Jasno je da gost «B», želeći sebi pribaviti uslugu, mora imati s materijalnim sredstvima i uslužnim osobljem iste odnose kao i gost «A». Međutim, neizbježno će se uspostaviti i odnosi između gosta «A» i gosta «B», jer su oni fizički prisutni u istom prostoru. Ti odnosi imaju različite oblike, pa neki mogu utjecati na kvalitetu usluge pružene drugom korisniku, a drugi na zadovoljstvo u korištenju usluge. Slijedi primjer koji to pokazuje.

Za gosta hotela koji ne voli gužvu, mnogo je ugodnije platiti svoj boravak prilikom odlaska iz hotela na recepciji na kojoj nema gužve. Međutim, ako gost «B» želi platiti račun na recepciji, ispred njega je i gost «A». Ako je gost «A» spor i neuljudan, lagano vadi novčanik da plati račun, ima nekoliko primjedbi, sporo plaća račun, čekanje gosta «B» se produžava. Prema tome, stupanj zadovoljstva gosta «B» zavisi dijelom i od ponašanja gosta «A». Osim toga, ako je gost «B» nestrpljiv i postane agresivan prema gostu «A», ovaj se osjeća neugodno i tako se smanjuje stupanj njegova zadovoljstva zbog ponašanja gosta «B».

Valja imati na umu da upravo kvaliteta odnosa između:
(a) gostiju,
(b) uslužnog osoblja i gostiju i
(c) gostiju i materijalne opreme,

čini ono što se naziva **«ambijent»,** odnosno **okolica,** što predstavlja element, koji je za uslugu veoma važan.

Na temelju dosad navedenoga, može se zaključiti da u cijelosti postoji sedam glavnih elemenata, koji čine **sustav usluživanja** u nekom ugostiteljskom objektu. Od tih, ukupno sedam elemenata,

tri elementa pripadaju samom ugostiteljskom objektu:

1. sustav unutarnje organizacije,
2. materijalna oprema i uređaji i
3. uslužno osoblje;

dva elementa pripadaju tržištu:

1. gost «A» i
2. gost «B», a

dva elementa predstavljaju rezultantu interakcije gosta «A» i gosta «B» s elementima ugostiteljskog objekta, a to su:

1. usluga «A» i
2. usluga «B».

Turistički i ugostiteljski djelatnici, koji žele izgraditi odnos povjerenja prema svojim gostima, moraju sve više prihvaćati **«učeću organizaciju»** *(engl. - Learning Organization),* kao strategiju koja se ogleda kroz sljedeće **taktičke zadatke**:

1. **informiranje** gostiju o uslugama,
2. **organiziranje** cjelokupnog proizvodno-uslužnog procesa,
3. **pružanje** usluga,
4. **ocjenjivanje i kontrola** provođenja.

Od navedenih taktičkih zadataka, ocjenjivanje i kontrola provođenja proizvodno-uslužnog procesa, najvažniji je zadatak koji u ugostiteljsko-turističkom poslovanju postaje reprezentant i temelj istraživanja i razvoja daljnjeg poslovanja. U ostvarivanju tog zadatka, cjelokupno **osoblje** mora:

1. biti osposobljeno i opunomoćeno za **opserviranje cjelokupnog procesa,**
2. neprestano **komunicirati sa svojim gostima** i
3. biti ovlašteno za promptno **otklanjanje svih nedostataka**.

Danas postaje nužnost da osoblje bude ovlašteno za analitički pristup i ocjenjivanje interaktivnog odnosa davatelj usluge-gost. Uobičajeno se koristi samo *«front desk»* kao mjesto od značaja na kojem se mogu saznati informacije (i to *«jedan na jedan»*) o zadovoljstvu ili nezadovoljstvu gosta, što nikako nije dovoljno.

U izgradnji moderne organizacije (njezinog preoblikovanja, odnosno preustroja – *engl. - Business Process Reengineering),* treba osposobiti sve subjekte organizaci-

je za objektivno ocjenjivanje kvalitete pružene usluge, kako bi stvorili pretpostavke za novi dizajn proizvodno-uslužnog procesa temeljen upravo na otklanjanju uočenih nedostataka.

Kada je jednom identificirana, ocijenjena i prihvaćena strategija usklađena sa zahtjevima gostiju, menadžment može upravljati organizacijskom strukturom kao **«guest management»,** dakle za nadgledanje **povezanosti i odnosa prema gostima**. Rukovođenje temeljeno na «učećoj organizaciji» transformira menadžera, od menadžera tradicionalno okrenutog odjelnim funkcijama (departmanizacija) prema menadžeru, koji svojim djelovanjem «prolazi» između granica operacionalnih procesa, koji se u nekom ugostiteljskom objektu izvršavaju. Taj kvalitativni pomak, posljedica je:

1. **dizajna i razvoja** novih usluga,
2. **vrijednosti** novih usluga i
3. **podizanja kvalitete** provođenja cjelokupnog proizvodno-uslužnog procesa temeljenog na istraživanju zahtjeva i želja gostiju.

Pritom, treba zapamtiti da je **uloga menadžmenta** u nekom ugostiteljskom poduzeću (ili objektu) **pronaći usluge za njihove goste, a ne goste za njihove usluge**.

1.5. HOTEL KAO POSLOVNI SUSTAV

Kao temeljna turistička receptiva, hotelijerstvo se zbog svojeg ogromnog obima poslovanja i utjecaja na gospodarstvo određene zemlje, danas već naziva i hotelska industrija. **Ugostiteljski objekt, koji je osnovni reprezentant te hotelske industrije je hotel.** To je ugostiteljski objekt u kome se pružaju usluge smještaja i ostale usluge na hotelijerski način, što je osnovno poimanje hotela, kao objekta, u kome se pružaju hotelijerske usluge.

Hotel je okolina čiji je smisao osigurati svojim gostima korisne i efikasne usluge, te ugodan boravak.[2] Gosti hotela očekuju ugodne uvjete boravka u svim prostorima: u predvorju, ugostiteljskim dijelovima hotela, trgovačkim prostorima, prostorima za rekreaciju i posebno u smještajnim jedinicama (hotelskim sobama i apartmanima), gdje se ugodnost mora prilagoditi zahtjevima pojedinog gosta. Osoblje hotela, arhitektonska i tehnička oprema, razni servisi, kuhinja i ambijent sobe imaju svoju ulogu u ispunjavanju očekivanja hotelskih gostiju.

[2] Levy, J., Oprema i procedure koje umanjuju hotelske troškove energije, Landis&Staefa, Zagreb, 2001., str. 1.

Hotel, kao osnovni reprezentant hotelijerstva, neovisno o njegovom organizacijskom položaju, može se predstaviti kao sustav. Hotel kao poslovni sustav mora imati razrađene postupke informacijskih aktivnosti, koje mogu obavljati ljudi i informacijska tehnologija. Hotel dobiva informacije iz raznih izvora, vanjskih i unutarnjih, a informacijski sustav ih obrađuje u nove i korisne informacije. **Cilj informacijskog sustava hotela je opskrbiti poslovni sustav sa svim njemu potrebnim informacijama za:**

1. **izvođenje** poslovnog procesa,
2. **upravljanje** poslovnim sustavom i
3. **odlučivanje**.

Hotel se, kao poslovni sustav sastoji se od mnoštva međusobno povezanih elemenata, koji ostvaruju neke gospodarske i društvene ciljeve. Hotel, tj. poslovni sustav koji pripada sferi društvenih sustava i po svemu se razlikuje od prirodnih i tehničkih sustava, u području gospodarstva jest:

1. složen,
2. dinamičan,
3. stohastičan,
4. otvoren i
5. organizacijski sustav.

Hotel je složen sustav jer se sastoji od više elemenata (podsustava), koji i sami po sebi imaju sva obilježja sustava. Promatra li se ta složenost s aspekta funkcionalnosti, hotel primjerice mogu sačinjavati sljedeći **podsustavi**:

1. marketing i prodaja smještajnih kapaciteta,
2. priprema i pružanje usluga smještaja,
3. nabava,
4. priprema i pružanje usluga prehrane i točenja pića,
5. priprema i pružanje dopunskih (vanpansionskih) usluga,
6. održavanje hotela,
7. upravljanje ljudskim potencijalima,
8. financije i računovodstvo i dr.

Kada se hotel raščlani na faktore procesa njegova funkcioniranja, onda se kao **podsustavi** javljaju:

1. sredstva za rad,
2. predmeti rada,
3. usluge koje se pružaju u hotelu,
4. menadžment i
5. proizvodno-uslužno osoblje (radnici kao izvršitelji proizvodno-uslužnog procesa).

S ekonomsko-sociološkog aspekta, hotel se raščlanjuje na **podsustave** kao što su:

1. profitne jedinice,
2. troškovne jedinice,
3. investicijske jedinice,
4. organizacijske jedinice,
5. ekonomske jedinice,
6. poslovne jedinice i dr.

Ako se pak hotel promatra sa stajališta tijeka njegova funkcioniranja, kao **podsustavi** se javljaju:

1. upravljanje,
2. rukovođenje,
3. izvršavanje,
4. formiranje informacija i dr.

Hotel je dinamički sustav, jer mu je svojstveno neprestano kretanje i razvoj. Statičnost u hotelu može postojati samo na jedan trenutak i to kao određena točka na kontinuiranoj liniji dinamičkog kretanja. Dinamičnost i razvojnost hotela kao poslovnog sustava predstavljaju uvjet za njegov opstanak kao sustava. Ako hotel ne ostvaruje zadane i planirane ciljeve (pružanje kvalitetnih usluga gostima uz ostvarivanje dobiti iz poslovanja) tada može doći do njegova poslovnoga nazadovanja i u krajnjem slučaju do propasti.

Hotel je stohastički sustav, što podrazumijeva znatnu nesigurnost, odnosno mnogo vjerojatnosti u njegovu funkcioniranju. Naime, unutar hotela kao sustava ali i iz njegove okoline, moguć je visok stupanj iznenađenja, jer hotel nije sustav koji se sam regulira (samoregulirajući), nego sustav kojim treba upravljati da bi uspješno funkcionirao.

Hotel je otvoren sustav, lociran u određenoj sredini (okolini). Okolinu nekog hotela čine drugi hoteli u određenoj turističkoj destinaciji (konkurencija), drugi ugostiteljski objekti za pružanje usluga smještaja, prehrane i točenja pića, putničke agencije, ostali gospodarski subjekti iz nekih drugih djelatnosti i dr. Iz te okoline, hotel prima materijal, energiju, ljude i informacije, a okolini dostavlja svoj proizvod (materijalne i nematerijalne usluge) i za to dobiva (ili ne dobiva) odgovarajuće priznanje u obliku posjetitelja i potrošača svojih usluga. Okolina na hotel ima veliki utjecaj preko cijena, tržišta, porezne i kreditne politike i drugih instrumenata a nepoznavanje okoline može imati teške posljedice na hotel kao poslovni sustav.

Hotel je organizacijski sustav, jer je tvorevina čovjekova stvaralaštva, a sastoji se od elemenata prirodnog i tehničkog sustava. U organizacijskom smislu, radnici prerađuju prirodu koristeći se prirodnim zakonitostima, stvarajući sredstva za rad

i sredstva za potrošnju i time realiziraju svrhu postojanja sustava. U suvremenim uvjetima sredstva za rad sve više poprimaju obilježja tehničkog sustava, iz čega proizlazi da radnici u hotelu u svojoj aktivnosti moraju poštivati zakone prirode i u odnosu prema samoj prirodi i u odnosu prema tehničkim sustavima koje su izgradili i ugradili u svoj organizacijski sustav. Budući da se radi o organizacijskom sustavu na području ekonomike u oblasti odnosa čovjeka prema čovjeku, ti se subjekti u sustavu moraju ponašati i po određenim načelima ekonomije.

Svaki složeniji sustav, pa tako i hotel kao poslovni sustav karakterizira nekoliko **obilježja**, od kojih su najznačajniji:[3]

1. ciljevi,
2. funkcija,
3. struktura,
4. ulazi (*input*),
5. izlazi (*output*),
6. proces,
7. pravila ponašanja,
8. rezultat,
9. okolina i
10. informacije.

Navedena su obilježja sustava međusobno svrsishodno i tako povezana da čine svojevrsni apstraktni sustav koji može služiti kao pomoć pri projektiranju, organiziranju i usavršavanju hotela kao poslovnog sustava.

1. **Cilj** je ono čemu sustav teži izvršavajući svoje zadatke, što je svrha njegova postojanja i djelovanja.
2. **Funkcijom** sustava smatraju se zadaci ili skupina zadataka što čini sadržaj djelatnosti sustava dok se **funkcija** hotela kao poslovnog sustava sastoji se od mnogo **podfunkcija**, a svaka od njih opet je skup međusobno povezanih **zadataka** u određenom vremenu, prostoru, obliku, po nositelju i načinu izvršenja. Na strukturu sustavu upućuje upravo ta povezanost.
3. **Struktura** doslovce znači *sastav* od više dijelova koji čine neku cjelinu. Međutim, struktura nije samo raspored dijelova neke cjeline već i sama cjelina kao takva, koja kao cjelina poprima kvalitete, koje inače ne moraju imati njezini dijelovi. Naime, isti elementi, međusobno različito povezani daju odgovarajuću stukturu. Mijenjanjem elemenata i njihovih međusobnih veza i odnosa mijenja se i struktura. U hotel kao poslovni sustav neprestano ulaze jedni, a izlaze dru-

[3] Turk, I., Deželjin, J., Organizacija informacijskog sistema, Informator, Zagreb, 1977., str. 3-5.

gi elementi. Tako se npr. zastarjela oprema i uređaji, informacijska tehnologija, kvalifikacijska struktura zaposlenih, zamjenjuje novom tehnikom, tehnologijom, novim znanjem i vještinom zaposlenih, od sirovine izrađuju se novi proizvodi itd. Upravo takvim mijenjanjem elemenata sustava, mijenjaju se i zadaci pojedinih funkcija hotela, mijenja se i struktura toga proizvodno-uslužnog poslovnog sustava.

4. Ulazi (*input*) i izlazi (*output*) dva su uzajamno povezana obilježja svakog sustava pa tako i hotela kao poslovnog sustava. **Ulazi** su određene veličine koje ulaze u sustav iz njegove okoline, a to će u hotelu biti: materijal, strojevi, energija, ljudi sa svojom radnom sposobnosti, informacije, novac i drugo.
5. **Izlazi** su određene veličine što izlaze iz sustava u njegovu okolinu. U hotelu su to: materijalne i nematerijalne usluge, ostvareni profit, izlazne informacije i dr.
6. **Proces** hotela jest transformiranje ulaza u izlaze. Analizirajući ulaze i izlaze poslovnog sustava može se utvrditi da izlazi imaju drukčiji sadržaj od ulaza: dok je ulaz početak, izlaz je završetak jednog poslovnog kružnog kretanja. Između ulaza i izlaza, unutar sustava dolazi do transformacije ulaznih u izlazne veličine. Materijal se pomoću sredstava rada, energije i živog rada transformira u proizvode ili materijalne usluge dok se ulazni podatci pretvaraju u informacije, rezultate i dr. Upravo je to transformiranje bitna odlika procesa, kao jednog od temeljnih obilježja sustava.
7. Svaki sustav, pa tako i hotel kao poslovni sustav, ponaša se, odnosno u njemu teče proces po određenim **pravilima ponašanja** i zakonitostima. To su prije svega pravila tehnologije, organizacije te zakonodavnog sustava. Ne ponašati se po tim zakonitostima, odnosno pravilima, znači da sustav nije uravnotežen, a posljedica je neefikasnost, koja u slučajevima dugotrajnosti može dovesti do propadanja poslovnog sustava.
8. **Rezultat** hotela jest učinak procesa što se obavlja od postavljanja do realizacije ciljeva hotela. Taj se razultat izražava različitim pokazateljima, kao što su iskorištenost smještajnog i konzumnog kapaciteta, broj ostvarenih noćenja, obujam pruženih usluga prehrane, točenja pića i napitaka te ostalih usluga u hotelu, visina ostvarenog bruto i neto profita, plaće zaposlenih u hotelu i dr.
9. **Okolina** je obilježje svakog, pa tako i poslovnog sustava, odnosno hotela. Između okoline i sustava postoji tijesna međuzavisnost i interakcija istovjetna odnosu između podsustava i sustava.
10. **Informacije** u hotelu deseto su obilježje hotela ali i drugih sustava. Hotel je sustav kojim se mora upravljati, a za to treba biti ostvarena pretpostavka koja se sastoji u tome da nositelji funkcije upravljanja budu kvalitetno informirani u

pravo vrijeme i na odgovarajući način o svim bitnim činjenicama iz okoline i o svemu drugom što je neophodno za uspješan rad i upravljanje sustavom.

U isto vrijeme, ciljevi su hotela održati kontinuitet i kvalitetu cjelovite usluge uz povećanje dobiti i zadovoljstva svojih gostiju. Obzirom da je želja gostiju maksimalna ugodnost, uz što povoljniju cijenu, hotelijerstvo si ne može priuštiti povećanje cijena, što znači da se veća dobit mora ostvariti smanjenjem troškova. **Ugodnost topline i mirisa, te tehnička i ekonomska ugodnost, osnovni su elementi za uspješno vođenje hotela.** Menadžment hotela mora osigurati sve te faktore zbog zadovoljstva gostiju i profitabilnosti hotela. Koncepcija **«sve četiri ugodnosti u svim dijelovima hotela»**, kao i kombinacija toplinsko-tehničke ugodnosti u samim hotelskim sobama, dovela je do pristupa koji naglašava sklad između očekivanja hotelskih gostiju i financijskih mogućnosti hotela.

U praksi, **ugodnost topline** predstavlja osjećaj ugode, koji je rezultat zajedničkih nastojanja arhitekata, inženjera konzultanata i izvođača radova na klimatizaciji, grijanju i hlađenju. Ova se ugodnost može postići korištenjem centralnog nadzorno-upravljačkog sustava, u smislu ispunjavanja ambijentalnih zahtjeva, a to su temperatura, vlaga i brzina strujanja zraka. Na ugodnost topline također utječu i aktivnosti gostiju u različitim dijelovima hotela (fitness, noćni klubovi i sl.), kao i način na koji su odjeveni.

Ugodnost mirisa je povezana s ugodnošću topline gdje god je prisutna velika promjenljivost broja ljudi u prostoru, npr. u ugostiteljskim sadržajima u hotelu, dvoranama za sastanke, shopping centrima i sl. Ugodnost mirisa predstavlja uvjerenje gosta da će cijelo vrijeme udisati najkvalitetniji zrak. Dim i mirisi iz kuhinje mogu biti posebno neugodni.

Tehnička ugodnost predstavlja lako i jednostavno rukovanje svom tehničkom opremom u hotelu, od termostata u hotelskoj sobi do operatorskog terminala na recepciji i u centru za nadzor i upravljanje. Ako je rukovanje sofisticiranom modernom opremom komplicirano, kako za tehničko osoblje tako i za goste (u njihovim sobama), dolazi do nezadovoljstva ljudi. Hotelijeri moraju imati trenutnu i jasnu predodžbu o tome što se događa u svakom dijelu hotela kako bi izbjegli moguće pritužbe. Ujedno, moraju riješiti razne vidove upravljanja hotelom (sigurnost, komunikacije, ugodnost i nadzor soba), a poželjno je da to bude integrirani sustav. Moderni, centralni nadzorno-upravljački sustavi pružaju zadovoljavajuće rješenje za sve vrste postrojenja u hotelu. Ipak, upravljanje i nadzor soba ostaju najkritičnija područja. Današnji moderni podsustavi integriraju kontrolu pristupa u sobu, TV poruke, sobni alarm, štednju energije i regulaciju temperature u sobi. Takvi cjeloviti paketi nadzora drastično povećavaju razinu ugodnosti hotela i smanjuju troškove energije.

Ekonomska ugodnost je zadovoljstvo (kako za hotelsku upravu tako i za goste), koje je posljedica osiguranih prije navedenih uvjeta: ugodnosti topline, mirisa i tehničke ugodnosti uz najmanji mogući trošak.

1.6. VRSTE I KARAKTERISTIKE USLUGA

U svakodnevnom govoru, hotel je objekt u kome se gostima pruža smještaj, ali je on i osnovni reprezentant objekata za smještaj,[4] koji se po mnogo čemu izdvaja iz skupine ugostiteljskih objekata za smještaj. 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. Osim toga, hotel pruža gostima dopunske (komplementarne) usluge, i to: lokalni prijevoz, garažiranje automobila, pranje rublja, glačanje odjeće i sl.

Kao što **hotelski proizvod, kao prvi element marketing miksa, čine sve materijalne i nematerijalne usluge**, koje se gostima pružaju u hotelu, jednako se može reći da je hotelska usluga zapravo skup više usluga (može se pridodati i roba), kojima se gostu (posjetitelju) hotelskog objekta ispunjavaju potrebe smještaja (noćenja), prehrane i pića, te ostalih usluga koje mu se pružaju i naplaćuju na uobičajen način u hotelijerstvu. Kada se kaže 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:

1. Osnovne hotelske usluge

a) **Usluga smještaja** (Gost hotela koristi hotelsku uslugu smještaja kada je evidentiran kao hotelski gost, pa makar pritom samo noćio, pa 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).

[4] Cerović Z.,Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 70.

2. Ostale hotelske usluge

a) Sve usluge koje gost koristi, 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 ih je koristio, 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 (engl. - *welcome drink*),
- ♦ usluge zabave,
- ♦ usluge plesa,
- ♦ programi animacije,
- ♦ izložbe,
- ♦ usluga korištenja javnog sanitarnog čvora,
- ♦ davanje besplatnih prostora i opreme i dr.

To su, dakle, usluge koje se u hotelu pružaju gostima s ciljem **podizanja razine njihova zadovoljstva,** ali isto tako i opravdavanja određene cijene odnosno poticanja gostiju na duži i sadržajniji 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. **Hotelijerstvo** kao temeljna turistička receptiva, za jednu zemlju ima vrlo značajnu **ulogu i važnost** koja se ogleda u sljedećem:

1. gospodarska važnost,
2. ostvarivanje deviznog priljeva,
3. utjecaj na platnu bilancu zemlje,
4. sudjelovanje u robnom prometu,
5. zapošljavanje radne snage,
6. društvena važnost,
7. politička važnost i
8. kulturna važnost.

Kvaliteta usluge u hotelima određuje se u pravilu brojem zvjezdica, a hoteli s 5 zvjezdica nude najbolju uslugu. U suvremenom hotelijerstvu moguće je prepoznati **tri razine kvalitete usluge:**

1. **vrhunska** usluga *(engl. - World-Class ili First-Class Service),*
2. **srednja** usluga *(engl. - Mid-Range Service),*
3. **ekonomska/ograničena** usluga *(engl. - 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 je **«Q».** Ta oznaka dodaje se na standardiziranu ploču kojom se označava kategorija hotela - u donjem lijevom kutu, svijetloplavom bojom.

Može se reći da je proces tzv. **«uslužne revolucije»,** počeo mnogo ranije nego što je on oficijalno proglašen. Razvojem mnogih hotelskih lanaca, koji svoje hotele imaju širom svijeta, dokazano je da se globalna konkurencija usluga širi svijetom, a da je usluga ostala entitet koji garantira zadovoljstvo gosta, bez obzira na kojem se mjestu u svijetu ta usluga pruža. Dakle, kvalitetno pružena usluga ne poznaje granice, ali ona garantira 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 hotelijerstva, kao uslužnih djelatnosti, mogu biti opisane kroz diferencirani pristup prema proizvodnim organizacijama. Tu se prije svega misli na **karakteristike usluga** koje se pružaju:

1. **Nedodirljivost usluge.** Ugostiteljsko-turistički i hotelijerski djelatnici pokušavaju stvoriti zaokružen sustav pružanja svih usluga, kako bi ih mogli standardizirati i izmjeriti njihovu kvalitetu, što je naročito težak proces u ugostiteljsko-turističkoj i hotelijerskoj djelatnosti. Osim usluga, taj se proces odnosi i na osoblje, koje

također treba podvrgnuti procesu standardizacije i mjerenja kvalitete usluga koje pružaju i čiji su nositelji.

2. **Istovremenost proizvodnje i konzumiranja usluga.** Kao što je poznato, turističke i ugostiteljske usluge ne mogu se proizvesti i uskladištiti, a onda prilikom dolaska gosta pružiti ih na način kako se to odvija u proizvodnim organizacijama. U cjelokupnom proizvodno-uslužnom procesu, jedino skladište koje se može pojaviti je ono «skladište u mislima gosta», koji odlučuje gdje će konzumirati svoju uslugu, a čija odluka ovisi o imidžu, promocijskim akcijama ili o kvaliteti pruženih usluga istom gostu, koji je već boravio u nekoj turističkoj destinaciji, odnosno ugostiteljskom objektu.
3. **Participacija gosta u proizvodno-uslužnom procesu.** Gost je u mnogim slučajevima svjedok u pripremi, izvršenju i kontroli izvršenja proizvodno-uslužnog procesa u turizmu i ugostiteljstvu. Današnji moderni komunikacijsko-informacijski sustavi, omogućuju gostu da se aktivno uključi u kreiranje usluge koju će koristiti ili je koristi. Nužno je shvatiti i prihvatiti tu participaciju gosta, jer njegovo izostavljanje van tog procesa izravno može reducirati izvor dragocjenih podataka i mišljenja koje gost ima. Ti podaci i mišljenja, kao povratna veza, dragocjeni su u daljnjim procesima istraživanja i razvoja cjelokupne strategije kvalitete u turizmu, ugostiteljstvu i hotelijerstvu.
4. **Raznovrsnost usluga.** Kvaliteta pruženih usluga može se definirati kao količina percipiranih usluga od strane gostiju. Nije kvaliteta ono što menadžment i osoblje misli da jest, nego ono što i koliko gosti konzumiraju kao potrošači pripremljenih usluga. Svaka pružena usluga nikada nije ista za svakoga individualnog gosta i može varirati kroz razna vremenska razdoblja. Standardizacija usluga može imati prednosti u kratkom roku, međutim, dugoročno gledajući, zbog individualizacije zadovoljstva, i zadovoljavanja unikatnih potreba i sve izbirljivije turističke potražnje, može izazvati dodatne poteškoće.
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 je trenutno, a nakon toga odnos pružatelja usluga i gosta može izazvati gubljenje povjerenja u mogućnost pružatelja da zadovolji dodatne zahtjeve gostiju. Ovo gubljenje povjerenje, 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 prema gostima, konzumentima usluga. Međutim, jednom načeti proces nekvalitetom, može na duže vrijeme uzrokovati gubitak povjerenja, što je onda višestruko štetno.

Navedene karakteristike usluga imaju uzročno-posljedične veze i na osoblje koju sudjeluje u procesu pružanja usluga. Naročito 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 visoki stupanj povjerenja i pouzdanja u posao koji radi, omogućiti im osobno ocjenjivanje i procjenjivanje negativnih situacija, jer su oni ti koji će ih morati i moraju efikasno otklanjati.

2. VRSTE I OSOBINE GOSTIJU

Jedna od temeljnih pretpostavki za uspješno poslovanje i zadovoljstvo gostiju u turističko-ugostiteljskom i hotelijerskom poslovanju je poznavanje gostiju i njihovih navika. U turističkom sektoru, mnogo se promijenilo u posljednjim godinama. Na primjer, očiti je pad cijena avio karata za destinacije koje na zemljopisnoj turističkoj karti prije nekoliko godina nisu ni postojale. Međutim, najznačajnija se promjena dogodila u mentalitetu i očekivanjima turista. U studijama koje prate ponašanje turista, moguće je uočiti promjenu u motivaciji odlaska na odmor, kao i očekivanja od mjesta do mjesta koje turist bira. Ukratko, današnji turisti su znatiželjni i aktivniji nego ranije i nije im više dovoljno izležavanje na plaži.

Druga velika promjena je demografske prirode, jer se starosna dob turista povećava, odnosno, sve stariji ljudi odlaze na odmor. Ukratko, može se zaključiti da gosti predstavljaju cilj ugostiteljskih i turističkih radnika. Gostima se pružaju i prodaju ugostiteljske i turističke usluge, te se time ostvaruje promet i profit. Osoblje hotela ili nekog drugog ugostiteljskog objekta mora s punim razumijevanjem, voljom i lakoćom obavljati svoje profesionalne dužnosti, koje im nameće njihov ne tako lak i delikatan poziv. Delikatan, jer se radi o gostima, kojim ugostiteljski i turistički djelatnici pružaju razne usluge prema njihovim najraznovrsnijim željama i prohtjevima, vrlinama i manama.

Goste treba uvijek prijatno i lijepo dočekati uz srdačan pozdrav i vedar osmijeh, jer to godi i prija svakom gostu. U protivnom, hladan doček i mrzovoljan prihvat je pravo razočaranje za gosta, a i samim time loša reklama za ugostiteljski objekt. Bez gostiju objekt ne može opstati, pa stoga, svakog gosta treba što ljubaznije dočekati i prihvatiti. Također treba imati na umu da svaku uslugu gost plaća. Gost u jednom restoranu u isto je vrijeme gost konobara i kuhara. Gost u hotelu je istovremeno gost recepcionara, sobarice, konobara, animatora i svih drugih uslužnih radnika i menadžera.

Svaki gost, kada dolazi u određeni ugostiteljski objekt, ulazi s uvjerenjem da je dobrodošao. Zato je ophođenje osoblja prema gostima veoma važno. Ako gost traži smještaj u hotelu, recepcionar će mu po mogućnosti dati sobu koju gost želi, ponuditi mu uslugu za prijenos prtljage, ispratiti ga do sobe i dati mu neophodne informacije o svim uslugama koje hotel pruža (restoran, caffe bar, bazen, garaža i druge usluge, te eventualne kulturno – zabavne priredbe i sl.). Ovakav postupak i način prihvaćanja gostiju smatra se sasvim normalnim i poslovnim u kulturnom i civiliziranim

svijetu. Na taj način se gosti pridobivaju i stiče se veća reputacija i reklama za ugostiteljstvo i turizam.

Postavlja se pitanje tko su naši gosti, odnosno tko odsjeda u smještajnim objektima i tko posjećuje ugostiteljske objekte? Odgovor na ovo pitanje ovisi o lokaciji ugostiteljskog objekta, strukturi cijena i imidžu objekta.[5] Kao što se hoteli razvrstavaju i kategoriziraju, tako se i gosti mogu svrstati u određene kategorije. **Prema kriteriju putovanja**, moguće su sljedeće kategorije gostiju:

1. **tranzitni** gosti (na proputovanju),
2. gosti koji sudjeluju na nekom **poslovnom skupu** (kongresu, seminaru, konferenciji i sl.),
3. gosti koji su na **godišnjem odmoru**,
4. gosti koji putuju iz **drugih razloga** (osobni razlozi, posjet obitelji, specijalni događaji itd.).

U današnjem suvremenom poslovanju hotela, njihove službe marketinga i prodaje uobičajeno izračunavaju i analiziraju postotno učešće pojedinih navedenih kategorije gostiju. Ti podaci predstavljaju značajnu osnovu za cjelokupno poslovanje hotela.

Temeljem navedenih kategorija putnika, općenito se **putovanja** mogu **svrstati u tri osnovne skupine**:

1. **poslovna** putovanja,
2. **zabavna** putovanja,
3. **skupna** putovanja.

Za uspješno upravljanje zadovoljstvom gostiju, potrebno je što više informacija o tim gostima, odnosno saznanja o kakvim se gostima radi, tj. kakvom **socioekonomskom profilu**[6] pripadaju ti gosti. Prema tim kriterijima, gosti se mogu podijeliti u sljedeće kategorije:

I. Prema zemlji porijekla:

1. domaći (gosti iz Hrvatske),
2. inozemni.

II. Prema životnoj dobi:

1. djeca,
2. mladi,

[5] Lundberg, D.E., The Hotel and Restaurant Business, Cahners Publishing Company, Inc., Boston, 1974., str. 29.

[6] Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj - TOMAS LJETO 2004., Institut za turizam, Zagreb, 2005.

3. stari,

ili prema dobnim granicama, kada se gosti svrstavaju u dobne granice, npr.

1. < 25 godina,
2. 26 - 35 godina,
3. 36 - 45 godina,
4. 46 - 55 godina,
5. > 56 godina.

III. Prema spolu:

1. muškarci,
2. žene.

IV. Prema stupnju obrazovanja:

1. osnovna škola,
2. srednja škola,
3. viša škola,
4. fakultet i više.

V. Prema veličini mjesta stalnog boravka (mjereno brojem stanovnika):

1. ruralno područje (manje od 2.000 stanovnika),
2. manji grad ili naselje (2.001 – 10.000 stanovnika),
3. grad (10.001 – 100.000 stanovnika),
4. velik grad (više od 100.001 stanovnika).

VI. Prema pratnji na putovanju (taj podatak govori o sastavu skupine koja odlazi na putovanje i provodi odmor zajedno):

1. s članovima obitelji,
2. samo s partnerom,
3. s prijateljima (poznanicima),
4. sam(a).

VII. Prema motivu za dolazak u turističku destinaciju (ugostiteljski objekt):

1. pasivni odmor (opuštanje),
2. zabava,
3. nova iskustva i doživljaji,
4. upoznavanje prirodnih ljepota,
5. uživanje u jelu i piću (gastronomija),
6. bavljenje sportom i rekreacijom,

7. povoljne cijene,
8. blizina turističkog mjesta,
9. posjet rodbini i prijateljima,
10. upoznavanje kulturnih znamenitosti i događanja,
11. zdravstveni razlozi,
12. ronjenje,
13. kupovina,
14. poslovne obveze,
15. vjerski razlozi i
16. drugi motivi.

VIII. Prema korištenim izvorima informacija koji su u najvećoj mjeri utjecali na posjet destinaciji (ugostiteljskom objektu):

1. prijašnji boravak,
2. preporuka rodbine ili prijatelja,
3. internet,
4. brošure, oglasi, plakati,
5. nisu bile potrebne nikakve informacije,
6. preporuke turističke agencije ili kluba,
7. članci u novinama ili časopisima,
8. turistički sajmovi, izložbe,
9. radio, televizija, film ili video.

IX. Prema učestalosti dolaska gostiju u destinaciju (ugostiteljski objekt):

1. prvi posjet,
2. drugi posjet,
3. 3 do 5 posjeta,
4. 6 i više posjeta.

X. Prema korištenom prijevoznom sredstvu:

1. automobil,
2. automobil s kamp-kućicom,
3. autodom,
4. autobus,
5. motocikl ili bicikl,
6. vlak,
7. zrakoplov (čarter let),
8. zrakoplov (redovit let),

9. brod, trajekt ili jahta,
10. neko drugo sredstvo.

XI. Prema vrsti putovanja:

1. glavni godišnji odmor u godini,
2. treći odmor po važnosti u godini,
3. kraći odmor (do 4 dana),
4. poslovno putovanje ili nazočnost seminaru (kongresu),
5. kružno putovanje,
6. ostalo.

XII. Prema načinu organizacije putovanja:

1. bez prethodne rezervacije,
2. samostalno organizirano,
3. posredstvom putničke agencije
   a. samo smještaj organiziran posredstvom putničke agencije;
   b. samo prijevoz organiziran posredstvom putničke agencije i
   c. paket aranžman,
4. nekako drugačije.

XIII. Prema temperamentu:

1. sangvinik,
2. kolerik,
3. melankolik,
4. flegmatik.

Svaki od navedenih podataka bitno utječe na ponašanje gostiju a sposobnost ugostiteljsko-turističkih djelatnika da saznaju što više podataka o svojim budućim gostima omogućit će pružanje bolje i kvalitetnije usluge, a samim time i većeg zadovoljstva svojih gostiju. To znači da se **upravljanje zadovoljstvom gostiju temelji na relevantnim podacima o gostima**, čije je želje onda lakše ispuniti. Suprotno tome, nepoznavanje navika, želja i preferencija svojih gostiju vodi k pružanju standardiziranih usluga jednakih za sve, što za posljedicu može imati napuštanje jednog dijela gostiju, kojima te usluge ne odgovaraju, jer imaju sasvim drugačija očekivanja, koja nisu prepoznata od strane pružatelja usluga.

Iako je teško načiniti razliku između odmorišnog i poslovnog turizma, odnosno oštro odijeliti zahtjeve za odmorišnim i poslovnim turizmom[7], jedan od bitnih faktora uspjeha u turizmu i hotelijerstvu je pitanje, što utječe na **povratak gostiju** u hotel. U istraživanjima, većina gostiju uobičajeno izjavljuje, da je temeljni razlog njihovog ponovnog povratka u hotel, kvaliteta usluge te urednost i čistoća hotela.

Hotelski odjel, koji je najpozvaniji i koji je prvi odjel u hotelu, koji će posjetitelje u to uvjeriti, je - prijamni odjel. Zaposleni u prijamnom odjelu hotela će si uvjeravanje gostiju olakšati znanjem većeg broja stranih jezika, profesionalnim dočekom i prijamom gostiju, poznavanjem i razumijevanjem običaja, te kulture gostiju koji dolaze i borave u hotelu. Osoblje u prijamnom odjelu «prva je crta» na kojoj gost dobiva impresiju o hotelu. Recepcionari, portiri, nosači prtljage, vratari, prvi su uposlenici koje gost vidi i koje susreće pri dolasku u hotel. Kako ne postoje dva ista gosta, dva ista hotela, tako nema niti dva ista dana u radu hotela, pa posao u prijamnom odjelu može biti izuzetno izazovan, zanimljiv i uzbudljiv.

Ellsworth M. Statler jednom davno je izjavio: «Gost je uvijek u pravu». Suvremeni hotelijeri bi rekli: **«Gost nije uvijek u pravu, ali je uvijek gost».** I jedna i druga izjava predstavljaju izazov za svakog hotelijera-profesionalca, jer je temeljna polazna osnova u zadovoljstvu gostiju, oblikovanje i pružanje usluga kojima se treba udovoljiti različitim i stalno promjenljivim zahtjevima suvremenih gostiju.

Budući da turisti sami sebi postavljaju više ciljeve u životu, oni zauzvrat, traže i izuzetnu uslugu u svemu što pribavljaju. U potrazi za kvalitetom života, turisti će gravitirati onim destinacijama, hotelima i ostalim ugostiteljskim objektima u kojima će dobiti uslugu s karakteristikama preferiranog tretmana i podizanja njihova ega. Oni ugostiteljsko-turistički objekti koji ignoriraju važnost dobrog programa usluga, neće moći biti konkurentni. Kvaliteta usluga će postati ono po čemu će gosti razlikovati jednake vrijednosti, a time će ona postati marketinška poluga tržišta. Unatoč tome, mora se postaviti pitanje – što je zapravo dobro usluživanje gostiju? Poznato je da su gosti većinom zadovoljni uslugom koja je izvana povezana s njihovim očekivanjima, a očekivanja su, s druge strane, plod mnogih faktora, uključujući dob gostiju, spol, nacionalnost, temperament, njihove prihode i dr.

2.1. POTREBA POZNAVANJA GOSTIJU

Svaki gost može ugostiteljima predstaviti svoje osnovne želje, koje se mogu sažeti u sljedećem:

[7] Medlik, S., Profile of the Hotel and Catering Industry, Heinemann, London, 1972., str. 95.

1. **Gost se želi osjećati dobrodošao!** Postoji razlog zašto se turistička industrija zove i industrija gostoprimstva. Naime, riječ je o otvaranju doma strancu, radi stjecanja međusobnog poštivanja i upoznavanja. Gost želi upoznati lokalni, svakodnevni život, upoznavajući ljude, hranu, kulturu i prirodu, bez osjećaja da pritom nekome smeta.
2. **Gost se želi osjećati slobodno!** Kad odlazi na odmor, gost odlazi od stresnog, isplaniranog, radnog života. Zato on želi birati sam, što, kako i kada će raditi za vrijeme svog odmora te očekuje lako dostupne i točne podatke o sadržajima koji se nude u destinaciji, smještajnom i drugim ugostiteljskim objektima. Važno je i lako snalaženje i dobro organiziran lokalni prijevoz, jer će mnogi turisti stići avionom i neće imati udobnost vlastitog automobila. A vrlo je vjerojatno da imaju i visoke ekološke standarde.
3. **Gost želi uživati!** Gost ne očekuje luksuz, ali uživa u dobroj hrani i piću i cijeni osobni stil i hotela i restorana. Gost bi rado obišao lokalne muzeje, prirodne atraktivnosti ili otišao u ribolov s lokalnim ribarima. Goste će zasmetati nečistoća a iz toga će spoznati i kulturu lokalnog stanovništva, koji ne cijene turizam ni svoje mjesto, pa će pomisliti koliko domicilno stanovništvo uopće cijeni njih kao turiste i njihove goste.

Gosti su shvatili kako imaju pravo na to da usluga bude savršena. Prve su to prihvatile velike hotelijerske kompanije, te su počele omogućavati svojim gostima da biraju, jer su stvorile respektabilnu konkurenciju, koja više ne štedi novac ni vrijeme kako bi gosti bili zadovoljni. Ugostiteljsko-turistički radnici, koji prepoznaju vlastitu «potrošačku bazu» imaju velike konkurentske prednosti. Kritični element u borbi s konkurencijom svakako je spoznaja tko je čiji gost/potrošač i što taj potrošač želi.

Globalno uzevši, **potencijalni gosti mogu se podijeliti u dvije osnovne kategorije**:

a) **Gosti koji vode računa o novcu** (gosti s unaprijed «izbudžetiranim» iznosom kojeg namjeravaju potrošiti za određeni broj dana odmora, u što su uključeni troškovi putovanja od mjesta stalnog boravka do turističke destinacije, troškovi u turističkoj destinaciji i troškovi povratka od turističke destinacije do mjesta stalnog boravka. Osim tog iznosa, gosti nisu spremni ulaziti u «rizike» povećanog trošenja).
b) **Gosti koji traže kvalitetu** (i uglavnom ne pitaju za cijenu, već su izuzetno zahtjevni ali i spremni platiti uslugu).

Neovisno o tome kojoj grupaciji gostiju oni pripadaju, i jedni i drugi očekuju **vrijednost za novac**, odnosno traže od nositelja ugostiteljsko-turističke ponude odgovarajuću uslugu, kvalitetu usluge ali i sigurnost (protupožarna zaštita, sigurnost

hrane, sanitarni uvjeti, zdravstveni uvjeti i sve više, zaštita okoliša).

Nešto je opširnija i složenija klasifikacija potencijalnih potrošača materijalnih dobara, koje često rade različite marketinške agencije, što ne znači da se i u turizmu i ugostiteljstvu ne mogu prepoznati različite grupacije gostiju koji se mogu svrstati prema različitim ekonomskim i socijalnim obilježjima. Saznanja kojoj ekonomskoj, odnosno socijalnoj grupaciji pripadaju naši gosti može uspješnim ugostiteljsko-turističkim djelatnicima pomoći u definiranju svog proizvoda, odnosno usluga koje namjeravaju pružati.

Karakteristike gostiju determinirane različitim socijalnim i ekonomskim obilježjima, stilom i načinom života, **mogu imati određenog utjecaja i na**:

1. **definiranje organizacije poslovanja** (način pripreme i posluživanja hrane i pića, radno vrijeme pojedinih organizacijskih dijelova ugostiteljskog ili drugih objekata i dr.), kao i na
2. **utvrđivanje potrebnog broja i kvalifikacijske strukture zaposlenih** (pitanje starosne dobi, poznavanje stranih jezika i dr.).

Prema različitim istraživanjima brojnih agencija, koje istražuju stil i način života, globalne bi goste u turizmu i ugostiteljstvu mogli klasificirati u sljedeće izrazite kategorije:

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 oko tridesetak godina, a prosječan dan traje im dvadeset i četiri sata. Osim toga što su pod snažnim utjecajem postizanja uspjeha, ujedno su i pod pritiskom da dosegnu svoje visoko postavljene ciljeve. Po svojim osobinama su materijalisti, traže zadovoljstvo i inzistiraju na trenutačnoj pohvali. Zbog nedostatka vremena, energije i novca, traže pogodnosti u svakom kutku svog života. Oni 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 ogromnih 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 oni koji dolaze. Najmaterijalističkija su grupa potrošača, no nije i skupina pod najvećim pritiskom. Spremni su teško raditi kako bi postigli bolje stvari u životu.

   Globalno uzevši, obje spomenute grupe na vrh trend-liste stavljaju agresivnu potjeru za uspjehom. Goste u tim grupama nije stid priznati da su im osnovni ciljevi

- posjedovati skupe stvari i voditi luksuzan život. Gotovo dvije trećine jednih i drugih označavaju osobna, materijalna i profesionalna dostignuća kao najviše životne ciljeve. Usluga će zapravo postati još važnija kako ta dva segmenta gostiju postaju stariji odnosno bogatiji.

3. **Gosti koji su u shvaćanju i prihvaćanju načina i stila života veoma tradicionalni** ***(engl. - Traditionals)*** i ujedno predstavljaju utjelovljenje starih vrijednosti njihovih zemalja i kultura. Konzervativni, ukorijenjeni u «majčicu zemlju»[8] i povezani s prošlošću, ova će grupacija gostiju preferirati već iskušano, provjereno, dakle stare dobre načine mišljenja, prehrane i života.
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.

Premda se sve kategorije gostiju mogu pronaći u gotovo svim emitivnim turističkim zemljama, udio svake pojedine grupe gostiju veoma se razlikuje, pa se sve navedene grupacije gostiju mogu pronaći u zemljama s potpuno različitom poviješću i kulturom.

Postoje i druge različite grupacije gostiju, međutim, dovoljno je ukazati na činjenicu da je jedna od temeljnih dužnosti menadžmenta (i proizvodno-uslužnog osoblja) u turizmu i ugostiteljstvu, da započne promišljati ekonomsku i socijalnu pripadnost svojih gostiju, što će bez sumnje olakšati način komunikacije a samim time kvalitetnije pružanje usluga i veće zadovoljstvo gostiju. Jednostavno, gosti poštuju i vole ugostiteljsko-turističku ponudu koja im omogućava ispunjavanje njihovih vlastitih potreba i želja, a ne ponudu gdje se mogu zadovoljiti nekakve prosječne potrebe i želje.

2.2. KLJUČNI ELEMENTI TURISTIČKOG OKRUŽJA (KONCEPT «4 C»)

U suvremenim ugostiteljsko-turističkim tvrtkama dolazi do sve temeljitijih promjena, koje u cijelom svijetu **reorganiziraju i restrukturiraju** svoje:

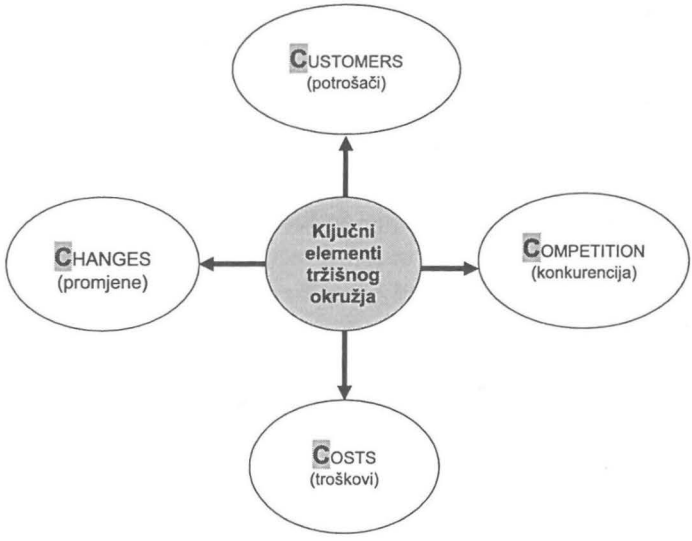
1. organizacijske strukture,
2. menadžerske strukture,
3. ljudske potencijale i
4. primijenjenu tehnologiju.

[8] Toman, I., Putanec, P., Kako upravljati zadovoljstvom potrošača, IP Consulting, Zagreb, 1994., str. 15.

Njihova «ulaznica» u suvremeni svijet poslovanja su fleksibilne organizacijske strukture, otvorene prema utjecajima iz okružja i osposobljene da permanentnim učenjem i kreativnom primjenom novog znanja s jedne strane, te vlastitim utjecajem na poslovno i socijalno okružje s druge strane, povećavaju svoju konkurentsku sposobnost na domaćem i inozemnom turističkom tržištu.

Ključni elementi tržišnog okružja, koji determiniraju reorganiziranje i restrukturiranje ugostiteljsko-turističkih poduzeća i njihova poslovanja, nalaze se u potrošačima, konkurenciji, troškovima i promjenama, a na engleskom taj koncept glasi **«4C»** (slika br.5):

Slika br.5: **Ključni elementi turističkog tržišnog okružja (koncept «4C»)**



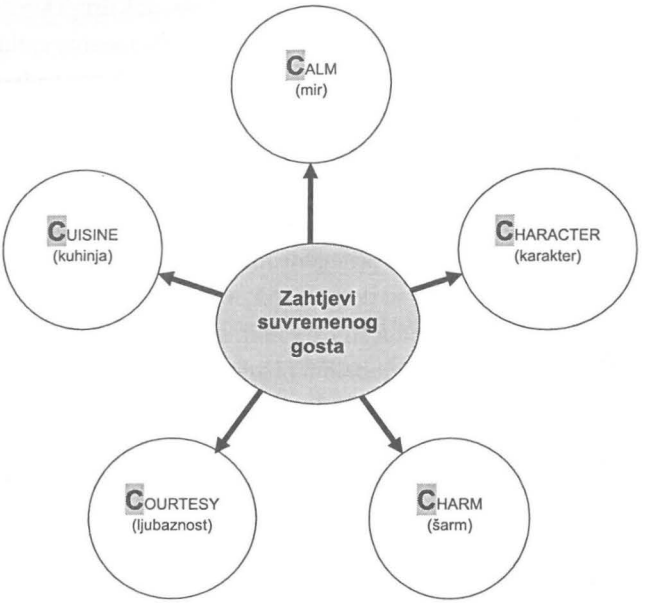
1. **Potrošači** *(engl. – Customers).* Ishodište svih poslovnih aktivnosti su turisti, potrošači, kupci, a uspješnost ugostiteljsko-turističke tvrtke upravo je proporcionalna stupnju njihova zadovoljstva. Suvremeni koncept ugostiteljsko-turističkog poslovanja mijenja ulogu gosta/potrošača kao onog čije potrebe definiraju osnovne poslovne procese i strategiju poslovanja.
2. **Konkurencija** *(engl. – Competition).* Koliko je konkurencija opasna i neugodna s aspekta ugostiteljsko-turističkih djelatnika, toliko je korisna i poželjna za opću razinu kvalitete proizvoda i usluga, koje se pripremaju i pružaju. Pritisak konkurencije i pooštrena pravila konkurentske borbe prisiljava ugostiteljsko-turističke djelatnike da neprestano unapređuju svoju ponudu i poslovne procese unutar organizacijske strukture.

3. **Troškovi** *(engl. – Costs).* Troškovi poslovanja izravno utječu na cijenu prozvoda ili usluga. Neki nedovoljno vode računa o troškovima, dok drugi koriste zastarjele metode praćenja troškova, koji su vezani samo za funkcionalne cjeline u organizaciji. Procesno orijentirani ugostiteljski objekti prate troškove na bazi aktivnosti ili centara odgovornosti, jer samo tako mogu kvalitetno procijeniti uspješnost pojedinog projekta ili organizacijske jedinice, a ne samo cjelokupne organizacije.
4. **Promjene** (engl. – Changes). Turizam i ugostiteljstvo, izloženi su velikim promjenama u poslovnom okružju, koje prisiljava menadžment da promišlja svoj položaj i dosadašnje strategije i prilagodi ih tim promjenama. Promjene imaju globalni karakter i uvjetovane su demografskim, političkim, tehnološkim razvojem, promjenama sustava vrijednosti i životnih stilova. Sve se to zbiva u situaciji jačanja turističke konkurencije globalnih razmjera. Promjene u ponašanju gostiju izazivaju i promjene u organizaciji poslovanja. Mijenja se i organizacijska kultura u ugostiteljskim objektima, a njezine osnovne dimenzije, vrijednosti i pravila ponašanja, koja nameće i organizacijama i pojedincima, a koja mogu biti i koristan naputak za nužne promjene u turizmu i ugostiteljstvu su:
   - ♦ brzo reagiranje i promjene na potrebe gostiju/potrošača,
   - ♦ stalno kontaktiranje s gostima,
   - ♦ uključivanje gostiju u sve aspekte poslovanja,
   - ♦ provjeravanje svih ideja na gostima i dr.

2.3. ZAHTJEVI SUVREMENOG GOSTA (KONCEPT «5 C»)

Današnji **gost** sve je **obrazovaniji**, sve je **informiraniji** i sve **zahtjevniji**. Te zahtjeve sve izbirljivijeg i razmaženijeg potrošača moguće je promatrati kroz koncept tzv. **«5C»** (slika br.6):

Slika br.6: **Zahtjevi suvremenog gosta (koncept «5C»)**



1. **Mir** *(engl. – Calm).* Pod ovim se zahtjevom podrazumijeva motiv gosta prilikom izbora određene turističke destinacije, koja mora biti smještena u zoni mira, bez ikakvih sukoba, napetosti i sigurnosne neizvjesnosti. S druge strane, taj se zahtjev za mirom podrazumijeva i u samom ugostiteljskom objektu u kojem mora vladati mirna, ugodna i udobna atmosfera, koju čine svi faktori usmjereni na zadovoljstvo gosta. Gost želi boraviti i u destinaciji i u ugostiteljskom objektu bez stresova i bez prebučne glazbe, galame, ali i svjestan da je za njega sve učinjeno u smislu njegove sigurnosti (fizičke, protupožarne, zdravstvene, sanitarne, higijenske i svake druge).
2. **Karakter** *(engl. – Character).* Kako se pod terminom «karakter» podrazumijeva obilježje, znak, narav, priroda, svojstvo, osobina, pod ovim se zahtjevom može prepoznati želja gosta da boravi u sredini koja je na dobrom glasu, koja ima svoje osobitosti, tipično obilježje i osjećaj za potrebe gosta. Svjedoci smo sve većih zahtjeva za sve neobičnijim destinacijama i ugostiteljskim objektima, koji imaju «svoju dušu», tipično obilježje i razlikuju se od ostalih. Postoji i termin koji može potkrijepiti ovaj zahtjev gosta, a koji glasi: *«He has a character for hospitality»,* ili slobodno prevedeno *«On je poznat po svojoj gostoprimljivosti».*
3. **Šarm** *(engl. – Charm).* Kao što je već navedeno, gosti su sve razmaženiji, zahtjevniji pa stoga žele i više od zadovoljstva. Oni žele doživjeti oduševljenje, žele

biti opčinjeni i očarani uslugom (koju su spremni sve manje platiti). Pod ovim se zahtjevom prepoznaje njihova želja da sa ushitom konzumiraju sve što je za njih pripremljeno. Osim toga, s ugostiteljskog aspekta promatrano, zahtijevaju očaravajuću uređenost ugostiteljskog objekta (npr. butik hoteli), specifičnog dizajna, opremljenosti namještajem ali i sve više zahtijevaju šarm prisutan kod osoblja s kojim dolaze u kontakt.

4. **Ljubaznost** *(engl. – Courtesy).* Suvremeni gost, taj «kralj», koji je «uvijek u pravu» u većini slučajeva, neće biti zadovoljan samo urođenim šarmom *«front line»* osoblja, već će od njih zahtijevati i iznadprosječnu ljubaznost, učtivost, uslužnost, uglađenost i naravno, ksenofiličnost.
5. **Kuhinja** *(engl. – Cuisine).* Gastronomija postaje sve značajniji faktor privlačnosti, a suvremeni gost sve više napušta prostor hotelskih blagovaonica i istražuje autentičnu lokalnu gastro ponudu. Ovdje se pod «kuhinjom» može podrazumijevati i gastro ponuda unutar hotela, ali je prognoza da će za nekoliko godina gosti u hotelu htjeti samo doručkovati, a da će sve ostale obroke koristiti izvan hotelskih prostora, u autentičnim lokalnim ugostiteljskim objektima. To predstavlja još jedan veliki izazov za nositelje ugostiteljske ponude u određenoj turističkoj destinaciji, koji se nedovoljno spremaju za taj svojevrsni preokret. Treba se samo prisjetiti kako je želja gostiju za ukidanjem ručka (punog pansiona) odredila prijelaz na polupansion, kao osnovu poslovanja. Za očekivati je da neće proći dugo, a da će noćenje s doručkom postati temelj ugovaranja usluga agencijskih (pa onda i individualnih) gostiju.

2.4. PRETVARANJE POTENCIJALNOG GOSTA U STALNOG

Kada je potencijalni gost ušao u prodajni prostor, odnosno interesno područje određenog ugostiteljsko-turističkog poduzeća (ili objekta), sasvim su izvjesne šanse za njegovo pretvaranje u stalnog gosta. **U pridobivanju gosta, valja se pridržavati nekih principa**, od kojih su najznačajniji sljedeći:

1. Treba izvršiti procjenu kojem karakternom tipu interesent pripada, te mu prilagoditi poslovni nastup. Gosti koji su uvijek u žurbi žele brze i koncizne informacije, neodlučni gosti trebaju pomoć pri donošenju svojih odluka, znatiželjni gosti žele znati mnogo detalja, dok onim gostima koji «sve znaju» treba nastojati što manje proturječiti i neposredno ih navesti da sami donesu korektne odluke.
2. Treba saznati zašto interesent želi upravo određenu vrstu usluge (bilo u putničkoj agenciji, bilo u hotelu ili u restoranu) i usmjeriti se na njegovu individualnu situaciju.

3. Gostu treba omogućiti da dođe do riječi i tražiti s njim dijalog, izbjegavajući pritom riječi *«ja»* ili *«mi»*. Treba poslušati njegovo mišljenje i dati mu za pravo rečenicama kao što su: *«Imate potpuno pravo....», «Mogli biste međutim, također....».*
4. Ne treba pokušavati osigurati svoju kompetentnost uporabom stranih riječi i stručnih termina. Naprotiv, treba objasniti i složenije stručne pojmove na jednostavnijem jeziku, razumljivom za nestručnjaka.
5. Treba razmisliti o eventualnim nedostacima u ponudi i pokušati moguće primjedbe unaprijed eliminirati.
6. Kritiku treba izbjegavati, pa tako ne treba koristiti izraze kao npr.: *«Ova soba nije za Vas»,* ili *«Ovo jelo (piće) nije za Vas»,* već treba predložiti alternativna rješenja, koja su za interesenta - gosta bolja.
7. S gostima treba imati strpljenja, jer će osjećaj gosta da je pod pritiskom, rezultirati njegovim odlaskom.
8. Treba izbjegavati diskusiju s gostom u vezi cijene, već u prvi plan treba staviti kvalitetu i korisnost usluge koja se gostu nudi, odnosno usluge koja mu se pruža.
9. Ne treba ogovarati konkurenciju i govoriti protiv nje, već se naglasak treba staviti na sadržajno prikazivanje prednosti i nedostataka pojedinih usluga.
10. Treba voditi računa o činjenici da sadašnji interesent i potencijalni gost može u budućnosti postati stalni gost. Ukoliko gost sada nije zainteresiran za sklapanje posla, treba mu osigurati da se zbog toga ne osjeća nelagodno. Treba mu zahvaliti na vremenu koje je posvetio i obećati mu novu ponudu ili poziv da ponovno dođe bez obveza korištenja usluga. Unošenje podataka o takvom gostu u «bazu podataka» i tretiranje kao potencijalnog gosta, omogućit će da mu se povremeno ukaže pozornost određenim marketinškim aktivnostima (slanje obavijesti, prospekta, čestitke povodom rođendana, blagdana i sl.).

Poslovna filozofija ugostiteljsko-turističkog objekta treba biti podređena gostu – potrošaču, koji «upravlja» tim objektom, jer se slijede želje i potrebe gostiju, koji dobro poznaju taj objekt, pa je odgovornost ugostiteljsko-turističkih djelatnika za korist i profit s time veća. U nastavku se donose **«zapovijedi» za poslovni uspjeh**, bez pretenzija da su one zadane i sveiscrpne:

1. Potrebno je stalno tragati za novim turističkim tržištima i novim gostima, čak i kad se čini da je stanje zadovoljavajuće.
2. Treba poduzimati akcije za snižavanje troškova i onda kada se vjeruje da su oni već dosegli «fiksnu granicu», jer nema fiksnih troškova

3. Menadžeri svih razina i uslužno osoblje moraju biti angažirani na zadacima prodaje.
4. Uvijek treba biti dostupan gostu i spreman ispuniti njegove zahtjeve, jer je to osnovni zakon svakome tko želi biti uspješan. Dakle, treba se prilagoditi zahtjevima gostiju a ne svojima.
5. Radno vrijeme treba prilagoditi neposrednim potrebama gostiju, odnosno kada su zahtjevi tržišta najveći, a ako je potrebno, radno vrijeme treba produljiti.
6. Dnevne naloge treba izvršavati, ako je moguće, još isti dan.
7. Treba uvijek iznova istraživati mogu li se smanjiti propusti u prodaji, administraciji, nabavi i ostalim poslovnim funkcijama.
8. Kao što je potrebno bilježiti, pratiti i analizirati poslovne neuspjehe, isto je potrebno činiti i s poslovnim uspjesima.
9. Treba znatno ubrzati sve projekte koji su u tijeku, jer će se gubitak energije i vremena u toj fazi, višestruko platiti kasnije.
10. Uvijek i iznova treba unapređivati sve oblike komunikacije. U poslovanju nije, naime, bitno koga hotelijeri i ugostitelji poznaju, nego tko poznaje njih, odnosno njihov objekt.

2.5. PROGRAM ZADRŽAVANJA GOSTIJU

Koliko stoji osvajanje novog gosta, na čiju će privrženost i lojalnost moći računati neki ugostiteljsko-turistički objekt kao sa svojim potencijalnim gostom? Je li unosnije ulagati sredstva u nalaženje novih gostiju, ili je pak racionalnije potruditi se i zadovoljiti već stalne goste? Isplati li se uopće baviti gostom, njegovim potrebama i željama? Svjetska turističko-ugostiteljska iskustva pokazuju i potvrđuju da se itekako isplati baviti gostom, jer danas čak i oni najuspješniji, ulažu velika sredstva i napore kako bi došli do preciznih odgovora na ta pitanja i stekli uvid u želje gostiju.

Menadžment zadovoljstva gostiju, kao i njihova nezadovoljstva, ciljevi su kojim se želi ukazati na sve poteze, korake i aktivnosti kojima ugostiteljsko-turistički djelatnici mogu utjecati na ponašanje gosta, tako da ga vežu uz sebe, svoj osmišljeni proizvod ili uslugu na dugi rok. Uspješni ugostiteljsko-turistički djelatnici sve više shvaćaju važnost lojalnosti gostiju, pa tako usvajaju posebno pripremljene programe za privlačenje individualnih gostiju, kako bi ih zadržali kao stalne. Takvi **efikasni programi zadržavanja gostiju** kao stalnih, naglašavaju četiri kritična koraka ili poteza u primjeni:

1. Pažnja je u početku usmjerena na najprofitabilnije goste.
2. Određivanje jasnih ciljeva i prema njima mjerenje rezultata.

3. Određivanje vrijednih i izvedivih poboljšanja.
4. Osiguravanje predanosti zaposlenih prema zadacima.

Povećanje stope zadržavanja gostiju ima izravan utjecaj na profit, a neki od **razloga zbog kojih stalni gosti rezultiraju povećanim profitom** su sljedeći:

1. Troškovi pribavljanja novih gostiju mogu biti značajni. Visoka stopa zadržavanja stalnih gostiju ukazuje na to, da je potrebno sve manje i manje novih, a na taj način se smanjuju godišnjih troškovi pribavljanja novih gostiju.
2. Stalni gosti skloni su većem trošenju i češćem konzumiranju ponuđenih usluga.
3. Stalni gosti daju česte, stalne narudžbe, i stoga, obično manje koštaju.
4. Stalni gosti su zadovoljni gosti. Često ostalim potencijalnih gostima preporučuju taj ugostiteljski objekt bez dodatnih troškova po taj objekt.
5. Zadovoljni gosti su često spremni platiti vrhunske cijene u ugostiteljskom objektu kojeg poznaju i kojem vjeruju.
6. Zadržavanje stalnog kruga gostiju onemogućuje ili otežava konkurenciji ulazak na tržište ili zadobivanje dijela tog tržišta.

Brojne su tehnike za mjerenje zadovoljstva gostiju i njihovo izravno povezivanje uz profitabilnost nekog ugostiteljsko-turističkog objekta, a jedno od najjednostavnijih i najsnažnijih mjerila je tzv. **stopa zadržavanja gosta**.

Neka su pravila ljudskog djelovanja vječna i nepromjenjiva, a njihova je primjena doista jeftina. Nije nužno biti bogat da bi se primjenjivale sofisticirane i skupe metode, a da bi se promijenio odnos prema gostu. Katkada je i lijepa riječ, kao i spremnost da se nezadovoljnog gosta sasluša, dovoljna da se problem riješi.

Zahtjevi gostiju, odnosno njihovo zadovoljstvo postalo je dominantno konkurentsko oružje za ugostiteljsko-turističke djelatnike. Istraživanja su pokazala da **zadržavanje stalnih gostiju stoji uobičajeno samo petinu onog što je potrebno za osiguranje ili pribavljanje novog gosta.**

Da bi se **u procesu pridobivanja stalnog gosta izbjegle eventualne neprilike**, predlažu se sljedeće aktivnosti u pristupu ovom važnom pitanju:

1. interese gostiju treba postaviti na prvo, a ugostiteljskoga objekta na drugo mjesto;
2. goste treba opširno ispitati, kako bi se postigla velika razina sigurnosti i saznanja o tome što oni žele;
3. politika sveukupnog upravljanja kvalitetom uvijek mora uključivati i zadovoljstvo gosta kao prioritet broj jedan za svakog zaposlenog;
4. zaposleni u ugostiteljskom objektu trebaju obavljati svoje poslove «jedan za drugoga», u istom duhu kako to čine i za goste;
5. uspješan ugostiteljsko-turistički poslovni subjekt primjenjivat će tehnike mjere-

nja, radi praćenja zadovoljstva svojih gostiju;
6. osim slušanja svojih gostiju, treba slušati i uspješno surađivati sa svojim dobavljačima i ostalim poslovnim partnerima;
7. goste treba iznenaditi neočekivanom izuzetnošću, jer će to dovesti do njihova oduševljenja;
8. svaka pojedinačna usluga treba biti jednako kvalitetna kao i proizvod (usluga) u cjelini;
9. treba održavati veze s gostima i nakon što su napustili ugostiteljski objekt.

Nije u ugostiteljsko-turističkoj praksi neuobičajeno kazati da su **stalni gosti – gosti koji se vraćaju,** a u takvim slučajevima ugostiteljsko-turistički djelatnici su skloni gostima odobriti i određene popuste. Tako primjerice, za goste koji u hotel dolaze od pet do deset godina može se odobriti pet posto popusta na korištene usluge u hotelu, a onim vjernijima, za dolazak duži od deset godina, može se odobriti popust na cijene i do deset ili više posto.

2.6. «CRM» U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

Izraz ***Customer Relationship Management*** **(CRM)** već je odavno postao dio uobičajene terminologije zamjenjujući otprije široko rasprostranjen no ipak nespretan termin: *Relationship Marketing*. On u stvari, **govori o suštini i cjelovitosti odnosa davatelja** (ugostiteljsko-turističkih djelatnika) i **primatelja** (gosta/kupca) **usluga, potrebnih da se stvori i uspješno isporuči vrijednost za kupca, uz istovremenu dobit davatelja.**

Taj pojam može se također definirati i kao **planiranje, organizacija, razvoj i održavanje dugotrajnog obostrano korisnog odnosa sa strateškim značajnim kupcima.** Kroz CRM ogleda se cjelokupnost odnosa gosta i ugostiteljsko-turističkih djelatnika (uključujući ponudu i prodaju, ljudske resurse, operativne postupke itd). To je koncept koji je izrastao iz marketinške orijentacije poduzeća, tj. poslovne filozofije usmjerene na što bolje upoznavanje kupaca, kako bi se što bolje zadovoljile njihove želje i potrebe. Marketing oduvijek stavlja u centar svoje pažnje izgradnju dugotrajnih i «prisnih» odnosa sa svojim kupcima, a marketinški stručnjaci sugeriraju kako je takva orijentacija nužni uvjet opstanka poduzeća.

Zasigurno bi, prilikom provedbe ove ideje, bilo najbolje poznavati posebne karakteristike i želje pojedinačnih kupaca, te prilagođavati marketinški pristup svakom pojedincu s kojim poduzeće stupa u poslovne odnose. Sve donedavno, ovakva je ideja bila «čista utopija», i to iz jednostavnog razloga: da bi se s poslovnim partnerom izgradio odnos, potrebno je o njemu nešto i saznati.

Pomisao da bi se svakom klijentu, bez obzira radi li se o prosječnom - pojedinačnom kupcu ili velikom korporacijskom partneru, mogla posvetiti jednaka pažnja, nastaje tek velikim **napretkom informacijske tehnologije**. Naime, moguće je znati sve o sadašnjim i budućim kupcima, ali što to vrijedi, ako djelatnici ne žele ili ne znaju uporabiti dostupne podatke u svakodnevnom poslovanju?

Karakteristika današnjeg ugostiteljsko-turističkog poslovanja je ponuda velike palete usluga (materijalnih i nematerijalnih) koje čine zaokružen ugostiteljsko-turistički proizvod, a koje se najčešće nude i prodaju kroz vlastitu prodajnu mrežu, mrežu partnera i pridruženih organizacija, te mreže izravnih prodajnih kanala s osobitom ekspanzijom i naglaskom na internet. Sve se ovo događa u vremenu kad turističko tržište mijenja svoje karakteristike.

Unatoč širenja tog tržišta i stvaranju velikog svjetskog tržišta, u biti se mogu razlikovati dva naizgled suprotstavljena procesa - **globalizaciju** i **segmentaciju**. Kao što globalizacija kontinuirano uzima maha, tako i proces stvaranja segmentiranih tržišta uzima sve više maha. Tome treba dodati i proces **individualiziranog tržišta** odnosno tretiranje kupca kao osnovnog elementa tržišta. Svaki kupac želi tijekom cijelog procesa ugovaranja i korištenja osiguranih usluga imati individualiziranu brigu. Kultura življenja, kultura kupovanja, potrebe i navike te individualna svijest (kao oprečnost zajedništvu) permanentno se razvijaju i gosti su svakim danom sve zahtjevniji. Njihova aktualna parola, **«za što manje novaca dobiti što više»,** kod ugostiteljsko-turističkih djelatnika izaziva oprez ali i postavlja pred njih nove zadaće u otkrivanju novih načina promocije, ugovaranja i pružanja usluga.

Suvremeni marketinški koncept «jedan na jedan» *(engl. - «One to One»),* odnos je koji je zahtjevan za ponuđača usluga i daje novu važnost i specifičnu težinu lojalnosti, odnosno «životnom vijeku kupca». Unatoč globalnim komunikacijama i multimedijskim mas-medijima, važnost ponovno dobija usmena komunikacija i usmena preporuka, odnosno pozitivno iskustvo gosta s uslugama ili kvalitetom uslužnosti. Lojalnost, odnosno vjernost brandu, sve više dobija na važnosti i ona je ključni faktor u zadržavanju gostiju, jer u biti olakšava i pospješuje prodaju neizravno povećavajući profitabilnost po pojedinom gostu.

CRM, mada sagledava cjelovit odnos ugostiteljsko-turističkih djelatnika sa svim svojim kupcima, u suštini i primarno se ipak (pretežno) **fokusira na strateški značajne kupce**, odnosno tržišta. Svaki je ugostiteljsko-turistički subjekt ponaosob duboko svjestan da mu svi kupci nisu podjednako značajni i profitabilni. Koji je to postotak značajnih kupaca, treba svaki objekt, svako ugostiteljsko-turističko poduzeće odrediti za pojedino tržište, odnosno segmentirane kupce. Međutim, treba biti krajnje osjetljiv i praviti razliku, kako čista logika profita ne bi zavela i odvela u po-

grešno zaključivanje. Gosti, osim profita mogu imati (i imaju) raznovrsne vrijednosti za neki ugostiteljsko-turistički objekt.

Postavlja se pitanje **tko su ti strateški značajni gosti** ili emitivna tržišta s kojih oni dolaze? To su svi oni gosti koji zadovoljavaju najmanje jedan od sljedeća tri uvjeta:

1. gosti s visoko vrijednim životnim vijekom *(engl. - «Life Time Value»);*
2. gosti koji služe kao svojevrsno «ogledalo» i/ili «svjetionik» drugim gostima;
3. gosti koji «inspiriraju» promjene i inovacije kod ugostiteljsko-turističkih poduzeća.

Tri su **osnovne zadaće svih ugostiteljsko-turističkih djelatnika u odnosu prema svojim potencijalnim, sadašnjim i budućim gostima:**

1. **privući** (pridobiti, osvojiti) gosta-potrošača,
2. **zadržati** gosta gradeći dugotrajan odnos povjerenja,
3. **povećavati** broj gostiju.

Poslovni izazovi i potrebe, stavljaju pred ugostiteljsko-turističke djelatnike uvijek iste zadatke – kako ostvariti ciljeve koji proizlaze iz misije. Svi oni uvijek su u funkciji maksimiziranja profita, a da bi to ostvarili, ugostiteljsko-turistički djelatnici moraju uložiti maksimalne napore kako bi:

- upoznali, razumjeli i shvatili svoje goste,
- identificirali vrijednost gostiju za usluge koje nude,
- razumjeli relativnu važnost tih vrijednosti za sve segmente gostiju i za svakog gosta ponaosob,
- redizajnirali i «usmjerili» sve svoje operativne aktivnosti,
- pratili i utvrdili je li distribucija vrijednosti proizvela pozitivne učinke na goste,
- pratili i analizirali postojeće i potencijalne konkurente,
- osposobili i motivirali zaposlenike.

Do sada se odnos s gostima sagledavao kroz paletu proizvoda i usluga, pri čemu se interakcija s gostom ostvarivala po unaprijed sastavljenom scenariju. Ugostiteljsko-turističkim djelatnicima su na raspolaganju bile gotove procedure ponude i prodaje, kao gotovi obrasci ponašanja za prodaju. Oni su bili posebno educirani kako reagirati kad korisnik pokaže interes za neki proizvod.

Proaktivan CRM pristup, u *«One-To-One»* (jedan na jedan) odnosu, znači konkretno razumijevanje, shvaćanje i prihvaćanje individualnog ponašanja i potreba svakog gosta, te osposobljenost za rješavanje problema i udovoljavanje potrebama gostiju.

Očito, prošli pristup gostu, koji nije prihvaćao njegovu osobnost, nije mogao donijeti konačan uspješan rezultat, jer je ispustio ono osnovno, **individualnost**. Zadaća je sada ugostiteljsko-turističkih djelatnika da moraju na osnovu «matrice»

potrošnje gosta i usluga, koje će koristiti, ponuditi najbolje za svakog individualiziranog gosta.

CRM sada dobija nova obilježja, jer izostanak osobne povezanosti s ugostiteljsko-turističkim objektom stvara pretpostavke za visoku stopu «gubitaka» gostiju. Danas se već uočava pad opće lojalnosti kupaca, dok su istovremeno odluke o promjeni destinacije i ugostiteljskih objekata česte. Nije baš da svaki put, kada nije zadovoljan, gost mijenja ugostiteljski objekt (npr. smještajni objekt – hotel, ili ugostiteljski objekt za pružanje usluga prehrane - restoran), no, lojalnost gosta se mora graditi i čuvati na drukčiji način, od dosadašnjeg. Zato CRM postaje sve sofisticiraniji a postupci automatizirani, zahvaljujući između ostalog i primjeni sve sofisticiranije informacijske tehnologije.

Može se zaključiti da se u tržišnoj utakmici, kad jedino uspjeh presuđuje, svi koji nude i prodaju, permanentno bore. Ratuju svi protiv svih, no ipak, u fokusu je kupac usluge – gost. Borba za svakog gosta bit će grčevita, njih se mora «odgajati» da koriste naše usluge i troše, njih se pazi i čuva. Pokušavaju se predvidjeti njegove potrebe i želje, uz istovremeno stvaranje novih potreba i želja. Gosta koji donosi zaradu, osobito se čuva, i gubitak svakog takvog, ravan je porazu.

CRM je neophodan u stvaranju, praćenju i čuvanju odnosa s gostima. Broj podataka, pokazatelja, *«contact history logova»,* transakcija o gostu, raste iz dana u dan. U takvim uvjetima, marketing prestaje biti tek oglašavanje i obraćanje kupcima i polako postaje osnovni element prodajne strategije i nerazdvojan dio prodajnih napora. Prepoznavanje i poznavanje kupca presudno je za uspješnu prodaju, dok se svijest o uspostavi CRM sve više probija u uspješnim i vodećim ugostiteljsko-turističkim poduzećima.

Šibenski «Solaris Holiday Resort» prva je hotelska kuća u Hrvatskoj, koja će svoje goste preko cijele godine informirati o svim najvažnijim događajima SMS porukama. Korisnici će se registrirati porukom u kojoj će naznačiti na kojem jeziku žele ostvarivati kontakt. Oni će potom SMS porukama biti redovito obavještavani o svim aktivnostima Solarisa. Nakon odlaska iz Solarisa, gosti će moći izraziti i svoju ocjenu o uslugama koje su im pružene za vrijeme boravka. Budući da je gostima na raspolaganju svakoga dana više od pedeset tematskih mjesta, informacije o svemu tome gostima su vrlo važne, a SMS poruke najbrži su način obavještavanja. Prednost ove SMS usluge je u tome što će se njome koristiti samo oni koji to žele i koji se sami za nju prijave.

2.7. SUSTAV BAZE PODATAKA O GOSTIMA

U organizacijskoj shemi hotelskog poslovanja, uobičajeno je da ured za rezervacije vodi svakodnevne statističke pokazatelje, koje potom koristi za donošenje poslovnih odluka. U okviru tih **povijesnih kartica o rezervacijama,** bilježe se sljedeći podaci:

1. broj gostiju,
2. broj zauzetih soba,
3. izvori rezervacija,
4. broj nedolazaka *(engl. - «No Show»),*
5. dolasci bez rezervacije *(engl. - «Walk-In»),*
6. produžeci boravka,
7. raniji odlasci,
8. razlika broja «blokiranih» i korištenih soba za skupine.

Gotovo svaki suvremeni hotel ima ustrojen sustav **povijesnih kartica (engl. – «History Cards») o svojim gostima.** Procedura započinje na pultu recepcije pri dolasku gosta, a nastavlja se u uredu za rezervacije nakon odlaska gosta. Svakom gostu, koji dođe na recepciju, recepcionar uručuje formular i olovku, a **gost** na prednjoj strani kartice **ispisuje** sljedeće podatke:

1. ime i prezime,
2. svoju adresu,
3. potpis,
4. broj telefona ili mobitela.

Na poleđini kartice, **ostale osobne podatke** kao:

1. vrijeme boravka,
2. broj sobe,
3. vrstu aranžmana i
4. cijenu,

popunjava recepcionar, nakon što se gost smjesti u sobu. Formular se čuva u kartoteci sobnih računa do odlaska gosta, dopunjava se diskretno s podacima o tipičnim željama ili pritužbama gosta.

Nakon odlaska gosta, formular se dostavlja uredu za rezervacije, gdje se odlaže po abecednom redu. Iako se ova procedura vodi računalom, ipak mnogi hotelijeri zbog efikasnosti rada zadržavaju klasično vođenje povijesnih kartica.

Svaki ponovni dolazak gosta u hotel evidentira se u njegovoj osnovnoj kartici. Ured za rezervacije pronalazi povijesnu karticu i dostavlja je recepciji na dan ponovnog dolaska gosta. Iako se ova procedura razlikuje od hotela do hotela, uobi-

čajeno je kartoteku kontrolirati svakih šest mjeseci, pri čemu se sve neaktivne kartice isključuju i poništavaju.

Osoblju u uredu za rezervacije, povijesne kartice služe za «prepoznavanje» stalnih gostiju prigodom njihovog ponovnog javljanja hotelu te za udovoljavanje njihovih tipičnih želja.

Hotelskoj prodaji povijesne kartice služe za tzv. «izravnu prodaju» pri organiziranju kampanje prodaje. Prigodnom prepiskom nekoliko puta tijekom godine, hotelska prodaja održava vezu s gostima, izvješćuje ih o novim sadržajima hotela i uslugama, te drugim zanimljivostima u hotelu i destinaciji.

Osim toga, na taj način prikupljeni podaci pružaju mogućnost ponude boravka u hotelu individualnim gostima prema kojima hotel namjerava usmjeriti najveću pažnju. Stalni gosti su gosti koji se vraćaju, a posebni pokloni takvim gostima uručuju se prema uputama direktora hotela ili šefa recepcije. Treba voditi računa da služba prodaje takvim gostima čestita rođendan, blagdane i sl.

Među hotelijerima se danas uvriježilo mišljenje da će boljim poznavanjem svojih gostiju postići bolje rezultate poslovanja jer će prisnijim odnosom steći lojalnost, a vjerojatno i povećati broj gostiju. Misao je to koja uopće ne zvuči komplicirano i čini se da je lako provediva u praksi, ali pronaći najbolji put da se gosti zaista dobro upoznaju ipak je nešto kompleksnija stvar. Već postoje hoteli koji su započeli s primjenom koncepta, kojim se prikupljaju svi podaci vezani uz goste, a koji su se zapravo godinama gomilali na različitim stranama i odjelima unutar poduzeća (hotela). Prikupljajući sve te podatke, uz pomoć toga sustava, stvara se **baza podataka koja obuhvaća sljedeće segmente:**

1. **potrebe** gostiju,
2. **navike** gostiju,
3. **zadovoljstvo** (nezadovoljstvo) gostiju pruženim uslugama.

Hotelijeri u svojim hotelima godinama prikupljaju više slučajno nego namjerno informacije, koje su sada spremljene u jedinstvenu bazu podataka. Koncept takvog načina prikupljanja, obrade, pohranjivanja i korištenja (dostavljanja) podataka temelji se na principu automatskog odjeljivanja podataka s jednostavnim načinom pretraživanja.

Podrazumijeva se želja i ciljevi hotelijera da od ovakvog pristupa obrade podataka o gostima izvuku maksimalnu korist. Princip rada je takav da se uz ime gosta, automatski pojavljuju i podaci o:

1. učestalosti dolaska gosta,
2. posebnim željama,
3. mogućoj oznaci VIP i dr.

S druge strane, program sam razlikuje goste prema određenim zadanim parametrima, pa automatski odjeljuje goste, koji su česti gosti od onih koji dolaze tek povremeno ili prvi put, odnosno sastavlja listu gostiju koji bi uskoro mogli postati česti, odnosno stalni gosti.

Takva **strategija razdjeljivanja gostiju** omogućuje osmišljavanje nove strategije marketinga, kojim će se, s različitim pristupima, stvoriti osobni kontakt, odnosno marketinška će poruka biti poslana ciljano.

Sustav prikupljanja i stvaranja svakodnevno primjenjive baze podataka opsežan je posao, koji iziskuje mnogo truda i znanja, no najvažnije od svega jest to da se svaki takav sustav može nadograđivati. Pod time se podrazumijeva njegova sposobnost stvaranja pretpostavki za jednu novu dimenziju korištenja, a ona se sastoji u tome da će uz dosadašnje «opsluživanje» gostiju, doslovno pružati odgovore na pitanja «kako dalje», a ne više samo «tko je tko».

U doslovnom smislu, to znači da će se u bazi podataka polako popunjavati sve one «rupe» koje zasad možda ne daju najbolje odgovore, odnosno dovoljno informacija za kreiranje individualne ponude. Posebno se to odnosi na goste koji ne dolaze često, uvijek ostaju samo jedan dan i slično. S čestim gostima, sustav polučuje vrlo dobre rezultate, jer se u bazi podataka nalazi dovoljno informacija te je mnogo lakše stvoriti sliku o njima i njihovim navikama, a upravo to otvara mogućnosti za stvaranje individualne ponude, na čemu današnji gosti sve više inzistiraju.

Princip rada sustava baze podataka gotovo je svugdje isti, s pokojom razlikom u njegovoj primjeni. U onim destinacijama i hotelima gdje se pretežito nude usluge sportske i wellness ponude, te brojni dodatni sadržaji unutar *resorata*, svaka informacija o željama gostiju izuzetno je važna zbog kreiranja kvalitetnog cjelodnevnog ili višednevnog aranžmana.

Kada se otprilike zna što gost očekuje, koje su njegove želje i strasti, tada mu se zaista može osmisliti program u kojem će biti zastupljeno i organizirano sve što on voli. Time mu automatski na izbor treba dati samo ono što će ga zadovoljiti, bez suvišnih programa koje on ne želi probati. Na taj način smanjuje se i intenzitet posla jer se gostima ne mora dodatno predstavljati cjelovitu ponudu. Naravno, time se ne isključuje mogućnost da gost nenadano poželi i nešto drugo, no u većini slučajeva sustav baze podataka pomaže da se svakom gostu unaprijed organizira boravak za pamćenje, zbog čega se gosti vraćaju.

I u destinacijama odnosno hotelima gdje se pružaju usluge skijanja, golfa, wellnessa, odlične gastronomske ponude, te šopinga moguće je pružiti sličnu uslugu, odnosno prilagoditi individualnu ponudu. Zbog načina na koji sustav radi, u svakom trenutku je vidljivo gdje se svaki gost trenutno nalazi, jer svaka od aktivnosti zahtijeva prethodnu registraciju. Na taj se način goste može i vrlo ugodno iznenaditi. Jednom je tako, gost jednog hotela prošao pored recepcije i nasmiješio se recepcionaru, na što ga je djelatnik usput upitao kako je ujutro bilo na skijanju te dodao da vjeruje kako je zaista ugodno se opustiti u sauni nakon skijanja. Gost je ostao zatečen i još ugodnije iznenađen kada je recepcionar na njegov zbunjen izraz lica odgovorio: «Ne pratimo Vas, samo želimo da znate da ste kod nas uvijek dobrodošli i želimo da se ovdje osjećate kao kod kuće». Isti taj gospodin danas je vrlo čest gost toga hotela, jer se tamo osjeća zaista posebno, kao jedini i najvažniji. Ovakvi su slučajevi vjerojatno brojni, no uz bazu podataka, recepcionar ovu priču može ponoviti s većim brojem gostiju nego inače, jer zapravo ne mora pamtiti ništa osim imena gosta koje brzo ukuca u računalo i ostaje mu samo da ga nekom primjedbom koju će izvući iz baze podataka ugodno iznenadi.[9]

[9] Stručna revija za turizam «Ugostiteljstvo i turizam», br. 01/2007., «U.T. Marketing», Zagreb, str. 32.

3. KADROVSKA KOMPONENTA MENADŽMENTA ZADOVOLJSTVA GOSTA

Na svijetu sigurno ne postoji ugostiteljski objekt, koji ne želi imati najbolje radnike, stručne, pametne, inovativne i vrijedne. Međutim, ono na što možda mnogo objekata ne obraća pažnju su pristupačni zaposlenici, kojima nije teško i ne predstavlja napor razgovarati s gostima, objasniti im kakva je točno određena usluga, što moraju učiniti ako imaju problema, i slično.

Često menadžeri izjavljuju za neke svoje radnike kako su dobri, jer znaju svašta o svačemu, imaju podulje radno iskustvo, prije su radili u nekim dobrim hotelima, razumiju se u računala, ne kasne na posao i još puno toga. Ali vrlo rijetko se čuje da je neki djelatnik pohvaljen zato što je ugodan s gostima hotela. Možda to i nije važno za profit hotela, ali postoji još jedan profit koji se ne može mjeriti novcem. To je vjernost gosta i zadovoljstvo dolaska gosta u točno određeni objekt, jer će upravo tamo biti tretiran kao pravi gost.

Kada bi upitali većinu gostiju smeta li im nekakav nestručan postupak osoblja, većina bi odgovorila da im je to na posljednjem mjestu, ali će zato kao možda najvažniju stvar navesti pristupačnost i ljubaznost osoblja. Naravno da nijedan menadžer ne može znati hoće li njegov budući djelatnik odgovarati potrebama gostima na pravi stručan način, odnosno hoće li se nakon poduljeg ispitivanja gosta o nekoj sitnici radnik okrenuti i otići, ili će strpljenjem poslušati što gost ima reći. Nitko ne može ni tražiti od hotelskog menadžera da mu obveza bude zapošljavati ljude koji će biti idealni, a teško je i naći način kako zaposliti nekog tko će se svidjeti gostima.

3.1. UGOSTITELJSKO-TURISTIČKA KULTURA I POSLOVNOST

Danas je, zasigurno više nego u ranijem razdoblju, potrebna jedna široka akcija na podizanju turističke kulture i poslovnosti svih sudionika u ukupnim turističkim kretanjima. Ta činjenica proizlazi iz razloga što se u svim turističkim zemljama sve više ulaže u modernu opremu i uređaje, kako bi se poboljšali uvjeti boravka gostiju. Otvoreno je pitanje što će presudno utjecati na odabir određene turističke destinacije, hotela ili nekog drugog ugostiteljskog objekta? Smatra se, opravdano, da će to biti **ljudi, kao presudni faktor u odlučivanju za turistička kretanja i boravak**

u nekoj destinaciji ili ugostiteljskom objektu. Na ovakvo razmišljanje upućuje nekoliko razloga, od kojih su najvažniji sljedeći:[10]

1. Sve je naglašenija potreba za ljudskim aspektom ugostiteljsko-turističke ponude.
2. Ugostiteljsko-turistički radnici trebaju se izdići iznad posve funkcionalnog kontaktiranja s gostima.
3. Turiste potrošače zadovoljava ispunjavanje njihovih, a ne nekakvih prosječnih turističkih potreba.
4. Goste je potrebnije razumjeti nego im omogućiti da su uvijek u pravu.
5. Zaposleni trebaju birati postupke kontaktiranja s gostima ovisno o raspoloženju tih gostiju, koje nije uvijek jednako.
6. Oslovljavanje gostiju je složenije nego što se obično misli.

Sam karakter poslovanja u turizmu i ugostiteljstvu, postavlja pred kadrove vrlo visoke zahtjeve u pogledu sljedećih **područja:**

1. široke **opće kulture**,
2. raznovrsnih **stručnih i specijalističkih znanja,** te
3. **komunikacijskih i organizatorskih sposobnosti**.

U nekim se turističkim odredištima još uvijek na turiste gleda kroz pogrešnu prizmu primitivne kulture: ostavite novac u zamjenu za more i sunce, umjesto da se promišlja da su domaći i strani gosti, kulturni ljudi kojima se mora pružiti usluga zadovoljavajućeg standarda. Menadžment, organizacija poslovanja, podjela rada, sve su to neriješeni fenomeni prisutni u velikom broju ugostiteljsko-turističkih poduzeća i pojedinih ugostiteljskih objekata. Za njihovo rješavanje, potrebni su kvalificirani i stručni kadrovi, koji poznaju moderne oblike poslovanja i sposobni su preuzeti odgovornost za svoj posao.

Zaposleni kadrovi, sa svojim znanjima, sposobnostima i radnim iskustvom, čine najznačajniji segment cjelokupne ugostiteljsko-turističke djelatnosti u kvalitativnom i kvantitativnom smislu. O njima ovisi organiziranost i uspješnost poslovanja, oni su određujući faktori razvoja, bez obzira na razinu i oblik poslovanja.

Naglašenost potrebe za nematerijalnim, psihološkim elementima usluga u ugostiteljstvu i turizmu proizlazi iz sve izbirljivije i profinjenije turističke potražnje unatoč tome što se turizam omasovljuje. Naime, tekuće i očekivane brze promjene, na planu razvoja turističke aktivnosti ukazuju na znatno brži rast ponude nego potražnje. U sve oštrijoj konkurenciji između nositelja i organizatora turističke potrošnje,

[10] Belić, Š., Gostoljubivost u ugostiteljstvu i turizmu, Otokar Keršovani, Rijeka, 1983., str. 9.

ljudski faktor, kultura kadrova i njihova spremnost da sa iskrenim zadovoljstvom poslužuju goste postaje važan faktor uspjeha i odlučujući moment privlačenja konzumenata turističkih vrijednosti.

Milijuni ljudi svih uzrasta i socio-ekonomskih grupacija aktivno se uključuje u turistička kretanja, najviše s ciljem da za vrijeme odmora nadoknade one životne potrebe i užitke kojih se moraju odricati u preostalom dijelu godine. Stoga je razumljivo da takve goste više privlači i osvaja ona ponuda koja pored sigurnosti, ugodnih smještajnih jedinica i adekvatne gastronomske ponude, ima i bogat doživljajni aspekt, tj. zadovoljavanje gosta sa stajališta njegove potrebe za zabavom, razonodom i **uljudnim gostoprimstvom**.

Doživljajni aspekt turističke ponude povećava zahtjeve u odnosu na izvršitelje ugostiteljsko-turističkih usluga. Posluživanje gostiju postaje složenije i proširuje se sposobnošću utjecaja na sveopću atmosferu u ugostiteljsko-turističkim objektima. Od ugostiteljsko-turističkih djelatnika se zahtijeva da uz dobro poznavanje struke, umiju stvoriti ugodnu atmosferu koja će odisati obzirnošću, ulijevati povjerenje i buditi u gostu ugodno raspoloženje. Ljubazno primanje gosta, pravovremeni pozdrav, srdačan osmijeh, radostan pogled, ugodan glas, pažljivo slušanje, obziran nastup i spremnost da se bez oklijevanja priskoči i pomogne, oduševljava goste i potiče u njima potrebu da na sličan način uzvrate, da kulturno pruženu uslugu kulturno prihvate, konzumiraju i na kraju adekvatno plate.

Razvijanje svijesti o suštini odnosa s gostima te usvajanje elemenata obzirnog i uspješnog kontaktiranja s gostima postaju sve značajniji napori u odgoju i obrazovanju ugostiteljsko-turističkih radnika. Pogrešno je misliti da jedan lijepo izgrađen i uređen ugostiteljsko–turistički objekt, sam po sebi svojim estetskim izgledom i blistavošću privlači i osvaja goste. Nesumnjivo da to čini prijatan utisak na goste i privlači njihovu pažnju, međutim, to je samo jedan od uvjeta za osvajanje gostiju. Gostima je pored toga potrebna dobra i brza usluga, dobrodošlica i topla atmosfera koju stvara vedar i srdačan osmijeh i ljubaznost ugostiteljskih i turističkih djelatnika. Tek ta cjelovitost stvara pravi utisak na goste, što ih privlači, pridobiva i osvaja.

Cjelokupnu usklađenost tima u nekom ugostiteljsko-turističkom objektu treba usmjeravati njihov menadžer. Informatičkim žargonom iskazano, materijalni dio ukupne ugostiteljsko-turističke ponude određene turističke destinacije ili ugostiteljskog bojekta moguće je usporediti s čvrstom, materijalnom komponentom informacijskog sustava – hadverom (*engl. - Hardware*), a ljudska baza sa aktivnom, ljudskom komponentom informacijskog sustava – softverom (*engl. - Software*). Međutim, niti jedno računalo ne može funkcionirati niti samo s hardverskom, niti samo sa softverskom podrškom.

Kompjutorski sustavi, prehrambeni proizvodi, oprema, namještaj i sva ostala tehnologija ugrađena u hotel, čine široku paletu proizvoda orijentiranih povećanju kvalitete usluga i zadovoljstva gostiju u hotelu. Međutim, ono što čini finu razliku između dva hotela gotovo opipljivom je osoblje, i to ono koje neposredno dolazi u kontakt s gostima.

Unutar moderne hotelske industrije, sve su razvijeniji oblici internog marketinga, koji podrazumijeva marketing za zaposleno osoblje. Taj suvremeni pristup podrazumijeva različite prakse orijentirane povećanju zadovoljstva osoblja, koje onda ima pozitivne utjecaje na zadovoljstvo njihovih gostiju. Iako je politika menadžmenta vrlo značajna, usluga u velikoj mjeri ovisi o osoblju ugostiteljskog objekta. U hotelskoj industriji usluga je osnova konkurencije, a u vrh poslovne uspješnosti izbijaju oni hoteli koji pružaju najbolju uslugu. Iako će mnoga tehnološka unapređenja ubrzati proces pružanja usluga, gosti i dalje žele «staromodno» gostoprimstvo. Mnogi hotelski menadžeri, nažalost, samo se prazno razmeću kad govore o važnosti gosta. Oni kažu da je gost na prvom mjestu, ali i dalje ne obraćaju pozornost pitanju kako njihovi podređeni uslužuju goste, premda će u budućnosti o kvaliteti odnosa povjerenja, između pružatelja usluga i gostiju ovisiti rezultati poslovanja.

Najvažnija komponenta procesa upravljanja kvalitetom, koja je okrenuta proizvodno-uslužnom osoblju u turizmu i ugostiteljstvu, jest jačanje osobne odgovornosti, davanje priznanja suradnicima i širenje prostora za individualno odlučivanje radnika. Aktiviranje kreativnosti kod radnika, koji međusobno surađuju u procesu pripremanja i pružanja ugostiteljskih i turističkih usluga, u mnogim se poduzećima zanemaruje, usprkos činjenici da i u turizmu i ugostiteljstvu vlada ista logika kao u drugim djelatnostima. Naime, sami radnici najbolje poznaju proces pripremanja i pružanja usluga.

Sastavnice poslovne politike ali i poslovne prakse ugostiteljsko-turističkih objekata, sve više uvažavaju **metode** koje nisu matematičke ili statističke, pa se u tom kontekstu spominju:

- organizacijska kultura,
- motivacija,
- primjerena kadrovska politika,
- vodstvo,
- timski rad,
- inovacije i
- općenito poduzetništvo.

Navedene sastavnice, u središte postavljaju čovjeka sa svim svojim potencijalima, a sve više se razvija disciplina **upravljanja ljudskim potencijalima** ili **upra-**

ljanja ljudskim resursima. Čovjek nije više nužno zlo u tehnološkom ustroju, već faktor s kojim se ozbiljno računa, ne samo za povećanje produktivnosti već i za razvitak novih kvantitativnih proizvodnih i uslužnih odnosa.

Današnja teorija menadžmenta ukazuje na ljudske mogućnosti kao izvedenice kompleksnog bića, koje nije samo sredstvo za postizanje kreativnih rezultata. Teoretičari, ali i mnogi vrhunski menadžeri tvrde, kako radno mjesto treba shvatiti kao zabavu, a poslove valja obavljati kao igru, koja ima određena pravila. Igra, odnosno zabava jedna je od metoda aktiviranja svih kreativnih potencijala. U tom pogledu **mijenja se i organizacijska struktura koja više nije hijerarhijska, jer se inzistira na neformalnim odnosima uz ravnopravnost svih radnih položaja.**

Komunikacijska mreža omogućava pristup bitnim poslovnim informacijama svim zaposlenicima koji ih zatim «oplemenjuju» kroz radni proces. **Unutar poduzeća, više ne postoje važna i manje važna mjesta jer su svi jednako odgovorni za poslovni uspjeh.** Ovakvi odnosi podrazumijevaju i primjerenu organizacijsku kulturu koju prije svega određuje vrhovni menadžment. Njihov vizionarski i demokratski odnos prema zaposlenicima prve su pretpostavke razvitka organizacijskih odnosa unutar kojih se mogu iskazati potencijalne snage svakog zaposlenog. Na taj način kultura uključuje dominantnu orijentaciju poduzeća koja može biti npr. istraživanje i razvoj ili orijentacija na besprijekornu uslugu.

Pod organizacijskom kulturom podrazumijeva se zbir vjerojanja, očekivanja i usvojenih vrijednosti koje se prenose iz generacije na generaciju zaposlenih. Upravo ta organizacijska kultura omogućava identifikaciju ugostiteljsko-turističkih radnika s poduzećem u kojem rade, te u značajnoj mjeri oblikuje njihovo ponašanje. Primjerena organizacijska kultura ne omogućava samo puko preživljavanje već je moćno sredstvo za uspostavu superiorne konkurentske pozicije. U tom kontekstu, poslovni uspjeh može biti temeljen na poslovnoj filozofiji koja se ogleda u dva moguća principa:

1. Prvi se odnosi na **usmjerenost prema gostima**, što podrazumijeva nadprosječnu uslugu i besprijekornu kvalitetu te sustav vrijednosti koje usvajaju djelatnici.
2. Drugi princip temelji se na praksi **odabira menadžera iz redova onih koji sudjeluju u proizvodno-uslužnom procesu,** koji imaju iskustvo, najbolje znaju što gosti žele i imaju osobnih ambicija za napredovanjem u struci.

Ostvarenjem tih principa, nadarenim pojedincima pruža se prilika za menadžerskom karijerom, u čemu dodatno oplemenjuju svoju poslovnu praksu. Ostalo rješava organizacijska kultura koja se održava, razvija i prenosi na nove djelatnike.

Može se zaključiti da u oštroj konkurenciji na turističkom tržištu, poslovni uspjeh ugostiteljsko-turističkim subjektima može donijeti i motivirano osoblje, koje

prihvaća sustav vrijednosti, odnosno poslovnu kulturu.[11] Pored novčane motivacije, za osoblje je čast raditi u određenom ugostiteljsko-turističkom poduzeću ili objektu, te vrlo brzo prihvaća njegovu poslovnu filozofiju, odnosno kulturu.

3.2. POŽELJNE OSOBINE ZAPOSLENIH

Pružanje većine ugostiteljsko-turističkih usluga, zapravo se svodi na susrete između ljudi, susrete gostiju s osobljem i obrnuto. Pritom je za gosta način pristupa i osobni odnos zaposlenog osoblja, najčešće presudan kriterij za dugoročnu ocjenu kvalitete usluge. Može se dakle, reći da se **kod ugostiteljsko-turističkih usluga, mjesto prodaje *(engl. - «Point of Sale»)* nalazi u ljudskom odnosu između gostiju i osoblja.** Ti se složeni odnosi ne zasnivaju na glumi i površnim efektima, već su odraz kulture usluga hotela.

Kao što je već navedeno, turizam i ugostiteljstvo su djelatnosti sa svojim specifičnim obilježjima, pa je i **rad zaposlenih u turizmu i ugostiteljstvu specifičan radi nekoliko obilježja**, od kojih su najznačajnija sljedeća:

- zasnivanje radnog odnosa (svjesnost čovjeka koji ulazi u sferu turizma i ugostiteljstva kao uslužnih djelatnosti),
- zdravlje, sigurnost i zaštita na radu,
- radno vrijeme,
- prekovremeni rad,
- rad noću,
- dvokratan rad,
- rad nedjeljom i praznikom,
- odmori i dopusti,
- preraspodjela radnog vremena,
- plaće,
- odgovornost.

Osim ovih specifičnosti, koje obilježavaju turizam i ugostiteljstvo, kao uslužne djelatnosti sa sofisticiranim odnosom prema gostima koji se uslužuju, za kvalitetan rad zaposlenih, bitne su i osobine osobe koja zasniva radni odnos u tim djelatnostima. Te su osobine čovjeka, koje utječu na njegov rad prikazane na sljedećoj slici.

[11] Kovačić, M., Kvaliteta treba ljude, časopis «Hrvatsko gospodarstvo», broj 90/91, prosinac 1996./ siječanj 1997.god., str. 47.

Slika br.7: **Osobine čovjeka koje utječu na rad u turizmu i ugostiteljstvu**

Sposobnost (dispozicije)	Što osoba **može**?
Navike, vještine i znanja	Što osoba **umije**?
Interesi, sklonosti, stavovi, motivacija	Što osoba **hoće**?

Većina zaposlenih u ugostiteljsko-turističkoj djelatnosti su osobe, koje su u ugovornom odnosu s poslodavcem, a u skladu s pravilima i pravnim normama koje proizlaze iz radnog prava, Zakona o radu, propisa zakonodavnog prava, statuta ugostiteljsko-turističkog poduzeća i ostalih izvora.[12]

Menadžment suvremenog ugostiteljsko-turističkog poduzeća oblikuje listu osobnosti, koje djelatnici u tim poduzećima trebaju posjedovati, što pretpostavlja mogućnost lakšeg obavljanja zadanih poslova. U nastavku se navode uzorci liste tih osobnosti:

Profesionalno držanje:

- na vrijeme dolazi na posao,
- posjeduje pozitivni stav prema poslu i poduzeću u kojem radi,
- prepoznaje pozitivne i negativne aspekte posla,
- posjeduje zrelost u prosudbi,
- drži se poslovno,
- kontrolira se i izbjegava teške situacije.

Prijatan izgled:

- rado se osmjehuje,
- pokazuje srdačno i ugodno ponašanje,
- omiljen kod ljudi.

Posjedovanje želje za pomoć:

- ima istančan osjećaj za potrebe gostiju,
- posjeduje smisao za humor,
- odgovara i govori inteligentno,
- pokazuje kreativnost,
- ima dobru vještinu slušanja.

[12] Lucas, E.R., Managing Employee Relations in the Hotel and Catering Industry, Cassell, London, 1995., str. 62.

Fleksibilnost:

- hoće i može preuzeti razne poslove i smjene kad je potrebno,
- razumije drugačija stajališta,
- inovator je,
- timski je igrač.

Dobar izgled:

- oblači se prigodno,
- prihvaća standarde poduzeća (objekta) u svezi sa službenom odjećom, nakitom i osobnim izgledom.

Posebne vještine:

- poznaje rad na računalu,
- zna glavne strane jezike,
- primjereno komunikativan.

Navedene osobine mogu poslužiti menadžmentu ugostiteljsko-turističkog poduzeća, kada odlučuje o odabiru kandidata za rad. Iako je vrlo važno odabrati kvalitetnog pojedinca za obavljanje poslova, treba znati da gost nekog ugostiteljsko-turističkog objekta može biti zadovoljan s ukupnim radom ugostiteljskog (ili turističkog objekta) samo onda kada je zadovoljan sa svakim pojedinačnim radnikom koji je zaposlen u tom objektu.[13]

3.3. RADNA KLIMA

Jedna od važnih pretpostavki uspješnog poslovanja ugostiteljsko-turističkih poduzeća i objekata je radna klima. Iako se ovaj pojam često poistovjećuje s pojmom međuljudskih odnosa, treba napomenuti da se **pod radnom klimom podrazumijeva ukupnost faktora, koji pozitivno ili negativno djeluju na radnog čovjeka za vrijeme radnog procesa**.

U ugostiteljsko-turističkim poduzećima, **nezadovoljavajuća radna klima** najčešće može dovesti do sljedećih **posljedica**:

1. manji radni učinak,
2. loša kvaliteta proizvoda i usluga,
3. visoki postotak škarta u proizvodnom dijelu ugostiteljske djelatnosti,

[13] Rutherford, D.G., Hotel Management and Operations (Third Edition), John Wiley & Sons, Inc., New York, 1998., str. 96.

4. povećani troškovi poslovanja,
5. povećano izostajanje s rada (apsentizam),
6. veliki stupanj fluktuacije radne snage,
7. lošiji rezultati poslovanja,
8. nezadovoljstvo gosta.

Uzroci koji utječu na povoljnu ili lošu klimu, uglavnom se odnose na strukturu menadžmenta, način rukovođenja i organizaciju rada. Budući da radna klima obuhvaća čitav jedan proces socijalne integracije, nju ne može stvarati samo jedan čovjek, bio to menadžer ili netko drugi. Osim međusobnog razumijevanja i povjerenja, kao **temelj pri stvaranju dobre radne klime**, javljaju se i ostali **faktori**, od kojih se ističu:

1. mogućnost napredovanja u organizaciji,
2. pravedna raspodjela dobiti,
3. dobro postupanje prema zaposlenima,
4. sigurnost radnog mjesta.

Osim navedenih pretpostavki, značajni su također, priznanje za izvršeni rad, češći kontakti s pretpostavljenima, savjet i pomoć kod osobnih problema, i dr. Za poboljšanje radne klime u organizaciji, moguće je koristiti **«kontrolnu listu»** *(engl. – Check List»)* sa sljedećim aktivnostima:

1. održavanje češćih kontakata sa suradnicima,
2. dobra informiranost radnika o poslovanju poduzeća (objekta),
3. javno raspravljanje o problemima i teškoćama,
4. pravilan sastav radnih skupina («pravi čovjek na pravo mjesto»),
5. jasna formulacija radnog zadatka,
6. organizacijsko razgraničenje nadležnosti i odgovornosti,
7. oslovljavanje svakog suradnika po imenu,
8. slušanje mišljenja radnika,
9. donošenje objektivne odluke,
10. priznanje, ne samo novčano nego i javnom pohvalom, i dr.

Ako se navedeni elementi uzmu u obzir, onda su stvorene mogućnosti za nastajanje i zdrave radne klime.

3.4. UGOSTITELJSKA PISMENOST

Što znači biti «ugostiteljski pismen»? Poznavati osnove ugostiteljske struke, znati normative hrane i pića, razlikovati jela, obroke, ugostiteljske objekte? Ili nešto

više od toga? Vjeruje se da je to jedno od onih pitanja o kojem svatko ima svoje mišljenje. Pismenost svakog pojedinca, koji se profesionalno bavi ugostiteljskom djelatnošću, ovisi o njegovima željama, interesima i ambicijama. Uočavanjem sve veće važnosti turizma za gospodarstvo, sve se više pozornosti pridaje osposobljavanju ugostitelja, nositelja te djelatnosti.

Kako bi se ukazalo na važnost stručne pismenosti ugostiteljskih poduzetnika, moguće je tu pismenost uspoređivati s problemom pismenosti u klasičnom smislu riječi. Tako se za **ugostiteljsku pismenost** može reći da **podrazumijeva stupanj ovladavanja znanjima, vještinama i sposobnostima u praćenju i obavljanju ugostiteljske djelatnosti.**

Poznato je da je klasična pismenost složena, odnosno stupnjevana pojmovna kategorija. Slijedom već prije navedene analogije zaključuje se kako i ugostiteljska pismenost može biti stupnjevana pojmovna kategorija. Tako se može govoriti o sljedećim **stupnjevima ugostiteljske pismenosti** pojedinca (slika br.8):

1. stupanj – **elementarna** ugostiteljska pismenost,
2. stupanj – **aktivna** ugostiteljska pismenost,
3. stupanj – **kreativna** ugostiteljska pismenost.

Slika br.8: **Stupnjevi ugostiteljske pismenosti**

Izvor: prema Panian, Ž., Poslovna informatika, Informator, Zagreb, 1999., str. 183.

Iz prikaza na prethodnoj slici, vidljivo je da se proporcionalno povećanju spoznajnog horizonta o ugostiteljskoj djelatnosti, povećava i kvaliteta ugostiteljske pismenosti, od elementarne, preko aktivne do kreativne.

a) Elementarna ugostiteljska pismenost

Pod pojmom elementarne ugostiteljske pismenosti podrazumijeva se sposobnost ugostitelja da koristi osnovnu ugostiteljsku terminologiju koja se usvaja na posebno organiziranim oblicima stručnog osposobljavanja za bavljenje ugostiteljskom djelatnošću (seminari, savjetovanja, tečajevi, kratki kurs i drugi oblici stručnog usavršavanja izvan institucionalne obrazovne mreže srednjoškolskog stručnog obrazovanja u području ugostiteljstva, turizma i hotelijerstva).

b) Aktivna ugostiteljska pismenost

Aktivna ugostiteljska pismenost podrazumijeva sposobnost ugostitelja da nakon završetka srednje ugostiteljske škole primjeni sva stečena znanja u praksi. Uobičajeno je da se nakon završetka srednje ugostiteljske škole osobe, u ovisnosti od realnih mogućnosti, opredijele za zapošljavanje kod drugih ugostiteljskih poduzetnika (poslodavaca) ili osobno otvaraju ugostiteljske objekte različitih vrsta.

c) Kreativna ugostiteljska pismenost

Kreativnom ugostiteljskom pismenošću vladaju one osobe koje znaju, umiju i hoće primjenjivati sva pravila, zakonitosti, standarde i poznata rješenja iz domene ugostiteljske djelatnosti, tako da njima ostvaruje neku vrstu sinergičkog efekta, odnosno poboljšanja i unapređenja poslovanja ugostiteljstva u cjelini.

Svoju kreativnost i inovativnost tada ostvaruju ne samo aktivnom primjenom, već i oplemenjivanjem postojećih rješenja poznatih u ugostiteljskoj djelatnosti. U ovu skupinu spadaju osobe s dugogodišnjim iskustvom u djelatnosti, koje su prethodno formalno obrazovane u ugostiteljskoj struci, odnosno završili su više ili visoko obrazovanje ugostiteljsko-hotelijersko-turističkog smjera. Skloni su kreiranju različitih oblika sredstava ponude i prodaje ugostiteljskih usluga (jelovnici, menu-i, vinske karte, cjenici pića, barske karte i dr.). Težnja bi svakoga dobro organiziranog obrazovnog sustava, u djelu za ugostiteljstvo i turizam, trebala biti dosezanje tog stupnja ugostiteljske pismenosti.

3.5. PRIKUPLJANJE INFORMACIJA O ŽELJAMA I OČEKIVANJIMA GOSTIJU

U današnjim uvjetima sve veće konkurencije, od ugostiteljsko-turističkih radnika zahtijeva se sve veća pažnja pri zadovoljavanju potreba njihovih gostiju. Između ostalog, to znači fokusiranje onih usluga, koje su najznačajnije potencijalnim gostima. Postavlja se pitanje kako prikupiti informacije o željama i očekivanjima gostiju?

Jedan od načina je prikupljanje i obrada saznanja i odnosa ugostiteljsko-turističkih radnika s gostima. Naime, zaposleni kroz svoj neposredan i izravan odnos s gostima, predstavljaju dragocjenu informaciju za poboljšanje pruženih usluga, jer povratne informacije koje zaposlenici dobivaju od gostiju predstavljaju osnovu za daljnje poboljšanje usluga u budućnosti.

U većini slučajeva, unazad nekoliko godina, menadžeri u turizmu i ugostiteljstvu nastojali su povratne informacije o željama i očekivanjima gostiju dobiti na osnovi provedenih **anketa**. Iako se rezultati dobivenim metodom anketiranja mogu smatrati relevantnim za ocjenu kvalitete pružanja usluga, ostaje nedorečen uzorak onih gostiju koji se nisu izjasnili putem ankete, tako da ti utisci koji su izostali mogu kod menadžmenta stvoriti nerealnu sliku o kvaliteti pruženih usluga.

Budući da se između ugostiteljsko-turističkih radnika i gostiju razvija posebna povezanost, zahvaljujući prirodi njihovih neposrednih odnosa, **oni radnici koji dolaze u izravan kontakt s gostima, zajedno stvaraju i oblikuju usluge.** Gosti će se stoga, pri oblikovanju svojega mišljenja o određenoj usluzi, prvenstveno ravnati neposredno stečenim dojmovima.

Dosadašnja su istraživanja utvrdila visoki stupanj psihološke povezanosti između radnika koji ostvaruju neposredan kontakt s gostima i samih gostiju. **Razlog snažne povezanosti zaposlenika i gostiju** moguće je definirati pomoću nekoliko **faktora**, od kojih su najznačajniji sljedeći: [14]

1. fizička blizina prilikom pružanja i konzumiranja usluga,
2. vrijeme koje provedu zajedno,
3. povratne informacije koju gosti prenose izravno zaposlenicima,
4. količina informacija koje gosti osiguravaju i
5. shvaćanje zaposlenika da su zadovoljni gosti neophodni za zadržavanje posla.

[14] Chung, B.C. (1997). Collecting and Using Employee Feedback – Effective Way to Understand Customer's Needs. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Vol. 38, No. 5, pp. October 1997., str. 51.

U navedenom se procesu menadžeri nalaze iza pozornice, jer oni nemaju kontinuirani niti neposredni kontakt s gostima, već se većinom susreću s kritikama i nezadovoljnim reakcijama gostiju. Zbog toga, sve naprijed nabrojane činjenice upućuju na izuzetnu važnost izgradnje kvalitetnog odnosa povjerenja između zaposlenog osoblja u hotelu i njihovih gostiju.

Menadžeri tradicionalno zauzimaju birokratski pristup poslu, pa stoga nisu u poziciji da skupljaju neposredne informacije o gostima. Budući da zaposlenici u prvim redovima uspostavljaju određeni psihološki kontakt s gostima, potrebno je istražiti i njihovo mišljenje u svezi mogućih poboljšanja cjelokupnog procesa pripreme i pružanja usluga. To je razlog da se u nastavku nešto više kaže o načinu prikupljanja informacija od zaposlenih.

Jedna od dosad najčešće korištenih metoda kojom su menadžeri u turizmu i ugostiteljstvu prikupljali informacije o poslovanju i svojim gostima, temeljila se na **razgovoru sa svojim podređenim zaposlenima**. Uz tu nevjerodostojnu metodu, često se koriste i podaci iz **«kutije za pitanja»,** koja se često zna susresti u različitim ugostiteljskim i turističkim objektima.

Slično kao i ankete, koje ispunjavaju gosti, ove dvije metode mogu pružiti određene korisne informacije, ali niti jedna ne daje cjelokupnu sliku potreba i želja gostiju i što se može učiniti za poboljšanje procesa pružanja usluga. Zato se **u cilju poboljšanja predlažu sljedeći koraci**, koje bi trebalo poduzeti:

1. postavljanje problema,
2. motiviranje,
3. formiranje anketnih grupa,
4. prikupljanje dodatnih podataka korištenjem rezultata istraživanja,
5. izvještavanje o učinku.

Radnici mogu postati sumnjičavi ako menadžment iznenada počinje tražiti njihovo mišljenje na bilo koji organizirani način. Stoga menadžment mora započeti brzi organizacijski pristup postavljajući sljedeća pitanja:

- Kakva je organizacijska kultura?
- Kako će program prikupljanja informacija utjecati na radnike?

Svrha je ovih pitanja bezbolno predstavljanje programa radnicima, koji se često pitaju o utjecaju tih promjena na njih same. Sva raspoloživa sredstva moraju se usmjeriti na to da se radnicima ukaže, da ovaj proces ne predstavlja njihovo provjeravanje te da njihovi odgovori neće utjecati na njih osobno. Isto je tako potrebno ukazati na svrhu i važnost ispitivanja, odnosno na njihov doprinos poboljšanju poslovanja te objasniti način na koji će informacije biti korištene.

Treba imati na umu da uspjeh bilo kojeg programa, ovisi o opsegu u kojem radnici vide vrijednost ili korist programa za organizaciju u cjelini, ali i za njih same. Sustavi za poboljšanje pružanja ugostiteljsko-turističkih usluga funkcioniraju učinkovitije kada postoji nagrada za one radnike, koji znaju identificirati problem ili pak cjelovito rješenje.

Stoga uspjeh implementiranja procesa radnikova viđenja potreba gostiju, ovisi o obrazloženju, kako će to poboljšati poslovanje ugostiteljskog ili nekog turističkog objekta. Nagrade mogu biti novčane, kao npr. bonusi za informacije, koje vode rješenju nekog problema ili situacije. Ostale nagrade mogu biti skupne i to u vidu bonusa ili povećanja plaće, vezano za povećanje profita kao rezultat rada skupine. Radnici također mogu osjećati unutarnje zadovoljstvo znajući da su doprinijeli poboljšanju usluga. **Zadatak je menadžmenta u ovom procesu objasniti radnicima izravnu vezu informacija kojima pridonose poboljšanju poslovanja i boljim poslovnim rezultatima.**

Prvi korak u prikupljanju informacija o gostima od strane radnika sastoji se u usmjeravanju **anketnih skupina** da sastave pitanja za istraživanje, koja će biti razdijeljena radnicima koji kontaktiraju s gostima.

Budući da se ne može dobiti cjelovita slika radnikova mišljenja metodom intervjua, menadžeri prvo moraju identificirati relevantna pitanja za radnike na način da formiraju anketne skupine. Jednom, kada se prikupi dovoljno podataka od anketne skupine, menadžment izrađuje upitnik namijenjen svim radnicima.

Temeljem upitnika provjeravaju se rezultati anketne skupine, a mogu se otkriti i dodatne informacije, koje nisu bile uključene u anketnu skupinu. Kao primjer, može se navesti istraživanje koje ispituje učestalost kojom gosti očekuju da se odvija određena usluga ili važnost kojom gosti stupnjuju određenu uslugu.

U cilju dobivanja relevantnih i važećih informacija, menadžment mora ispitati što više radnika. Nakon obrade istraživanja, potrebno je pregledati podatke s ciljem da se radnike upozna s postojećim trendovima (npr. *«Jesu li se određene stvari ponavljale?», «Jesu li postojala različita vremenska razdoblja u kojima su se određene stvari češće pojavljivale?»* i dr.). Radi morala radnika, menadžeri bi trebali zajednički prodiskutirati rezultate istraživanja s njima, te definirati naredne fazne postupke. Treba upamtiti da radnici vole vidjeti i osjetiti rezultate svoga rada, pa je to razlog da ih se i izvještava o rezultatima, ako se već zatražila njihova pomoć.

Neki **primjeri očekivanja gostiju** viđeni kroz perspektivu ugostiteljsko-turističkih radnika, koji dolaze u izravan kontakt s gostima su sljedeći:

1. Gost želi da mu objasnim da mu je ponuđena, za njega najprihvatljivija cijena.
2. Gost očekuje da ne postavim isto pitanje dva puta.

3. Gost očekuje da mu budem na usluzi svaki puta kada me nazove ili pozove.
4. Gost želi razgovarati upravo sa mnom, svaki puta kada nazove.
5. Gosti očekuju da ih oslovljavam pravilno i s ispravnim naglaskom.
6. Gosti očekuju izravan pristup mojem nadređenom, kada to smatraju potrebnim.
7. Gosti očekuju da budem dosljedan u ponašanju prema njima.
8. Gosti očekuju da uvijek budem dobar, sretan i prijateljski raspoložen.
9. Gosti očekuju da sam upoznat s njihovom specifičnom situacijom svaki puta kada nazovu.
10. Gosti žele da raspolažem znanjem o poslovanju i procedurama drugih ugostiteljskih objekata iz okružja.
11. Gosti žele da ih upoznam s poslovanjem ugostiteljskog objekta gdje radim.
12. Gosti očekuju da se ispričam za sve što je pošlo krivo, iako to nije moja greška.
13. Gosti žele da slušam o njihovim problemima i dnevnim iskustvima.
14. Gosti očekuju da se ne svađam s njima.
15. Gosti očekuju od mene povjerenje kada mi daju svoje osobne podatke (npr. podaci iz osobne iskaznice, putovnice ili s kreditne kartice).

Ova su zapažanja radnika koja se odnose isključivo na željenu i očekivanu kvalitetu od strane gostiju. Već na prvi pogled moguće je identificirati **najčešća očekivanja gostiju**, a to su:

- **odgovornost**,
- **pouzdanost**,
- **ljubaznost**,
- **stručnost**.

Nadalje, moguće je donijeti zaključak o potrebnim vještinama, sposobnosti i ostalim vrijednostima, koje su potrebne radnicima, kako bi mogli ispuniti očekivanja gostiju. Osim toga, jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta je utvrđivanje prioriteta te ukazivanje gostima načina kako organizacija funkcionira, kako bi njihova očekivanja bila realnija. Ta obveza proizlazi iz činjenica da su **određene proturječnosti pri izvođenju uslužnih poslova često utemeljene na neorganiziranosti organizacijskih procesa, što dovodi do rascjepkanosti između stvarnih zadataka i obveza i udovoljenja gostima.**

Dok svaka organizacija mora raditi na smanjenju konfliktnih situacija, to nije slučaj i u ugostiteljsko-turističkoj djelatnosti, gdje pojedini radnici vrše i izmjenjuju različite usluge. Negativni učinci, koji se javljaju kao posljedica «dvostrukih zadataka i obveza» očituju se u nemogućnosti radnika u obavljanju, od njih očekivanih

radnji te stvaranja negativnih povratnih reakcija. Kao izvor tih prijeko potrebnih informacija javljaju se zaposlenici, resurs koji je oduvijek u blizini, samo ga valja prepoznati. Na osnovi neprestanog i neposrednog kontakta s gostima, zaposlenici su dobro upoznati s njihovim željama, nezadovoljstvima, pritužbama ili pohvalama.

Temeljem dosad navedenoga, može se zaključiti da su **prednosti korištenja mišljenja radnika o potrebama gostiju** sljedeće:

1. radnici su svojom aktivnošću usmjereni poboljšanju kvalitete pružanja usluga, iz razloga što oni mogu prepoznati posebne i specifične potrebe svojih gostiju,
2. radnici se osjećaju važnijima, zato što pridonose uspješnom poslovanju ugostiteljskog objekta,
3. menadžmentu je omogućeno poduzimanje konkretnih mjera za poboljšanje poslovanja, zato što su dobivene informacije specifične i pouzdane.

3.6. NJEGOVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Pri odabiru ugostiteljsko-turističkog radnika, prvo je i osnovno pravilo – biti oprezan, jer odabir osoblja predstavlja jednu od najznačajnijih razvojnih odluka određenog ugostiteljsko-turističkog objekta. Osoblje je ugostiteljski objekt u očima gostiju, ali može biti i mnogo više, ono što bi objekt želio biti u očima gostiju. Kako onda napraviti selekciju?

Smatra se da uspješnost dobrih ugostiteljsko-turističkih djelatnika više ovisi o njihovim psihičkim karakteristikama nego o iskustvu, starosti, obrazovanju ili spolu. Mnogi upravo to koriste kao osnovu selekcije. Kod pružanja usluga u turizmu i ugostiteljstvu, potrebno je izgraditi i osobni stav prema onome što se prodaje i uslužuje, mora se dobro poznavati usluga, a umjesto hvalisanja i neargumentiranog uvjeravanja gosta njihov interes za konzumiranje usluge pobuditi pravim argumentima i prednostima usluge.

Takav odnos prema usluzi i gostu u prvim kontaktima u kasnijim se poslovnim odnosima pokazuje nužnim i vrlo često presudnim faktorom. Dakle, za ugostitelja je najvažnije da već od samog početka prodaje trend, kvalitetu i simboliku usluge, a ne uslugu kao predmet. Drugim riječima, on mora gostu pomagati u odluci i izboru kako bi se gost osjetio ravnopravnim partnerom u komunikaciji a ne subjektom od kojeg se očekuje samo potrošnja novca.

Dobar ugostitelj, osim odmjerenog verbalnog i vizualnog nastupa, mora i dobro psihološki procijeniti gosta i kroz to ostaviti dobar dojam na njega jer putem njega, ugostiteljski objekt uspostavlja najizravniju vezu s gostom. Osim toga, najefikasnije djeluje na odluku o potrošnji ili nepotrošnji (konzumiranju), a istodobno

stvara pozitivnu sliku o objektu, koja u spoznaji gosta značajno utječe na daljnje odluke gosta u vezi s objektom u kojem koristi svoje usluge.

Osnovni postulati, odnosno smjernice koje ugostiteljsko-turistički djelatnici trebaju slijediti **u ostvarivanju filozofije zadovoljavanja gostiju** su, između ostalih, sljedeće:

1. Zaposleno osoblje treba biti zadovoljno.
2. Gostima se treba približiti.
3. Osoblje koje izravno dolazi u kontakt s gostima treba biti ovlašteno za identificiranje i rješavanje problema gostiju.
4. Zaposleno osoblje treba biti osposobljeno za odgovoran pristup gostima.
5. Goste treba navesti da «razgovaraju» s ugostiteljskim objektom.

Kao što je vidljivo, na prvom mjestu namjerno je postavljeno zadovoljstvo zaposlenog osoblja, kako bi se naglasilo da u lancu zadovoljstva gosta, kritičnu vezu predstavlja upravo zaposleno osoblje. U turizmu i ugostiteljstvu kao izrazito uslužnim djelatnostima, osoblje je odgovorno za uspješno provođenje proizvodno-uslužnog procesa, ono rješava probleme i bavi se gostima kad pružena usluga ne zadovoljava očekivane standarde. Stoga je izuzetno važno da je i osoblje zadovoljno, tako da se njihovo zadovoljstvo prenese na goste, jer ugostiteljski objekt može izgubiti ili pobijediti upravo u trenutku kontakta između osoblja i gostiju.[15] **Ugostiteljski objekti će više gostiju zadržati u sljedećim slučajevima**:

1. Kada je stvorena takva klima za pružanje usluga gostima, u kojoj se izuzetnost podržava i nagrađuje na svim razinama i u krugu svih poslovnih funkcija i procesa rada.
2. Kada zaposleni osjećaju da se menadžment brine o njima, želi im pomoći u napredovanju i ponaša se prema njima pošteno.

To su razlozi da se sve više prepoznaje i da se radi na humaniziranju radnih mjesta, dajući zaposlenom osoblju sve više i više odgovornosti a time i veće zadovoljstvo rada. Naime, niža razina zadovoljstva osoblja u ugostiteljskom objektu usko je povezana s demotivacijom i frustracijom izvršitelja, a vrlo često i sa osjećajem nedostatka slobode za poduzimanje akcija za zadovoljenje gostiju ili je uzrok nedostatka kohezije unutar tima u kojem pojedinac radi.[16]

[15] Kandampully, J., Services Management – The New Paradigm in Hospitality. Hospitality Press, 2002., str. 33.

[16] Owen, D., Teare, R., Driving top-line profitability through the management of human resources, U: The International Hospitality Business, Kotas, R., et al., Cassell. London, 1996., str.187.

Ugostiteljsko-turistički radnici trebaju biti upoznati sa inovativnim pristupima u provođenju proizvodno-uslužnog procesa, poput organiziranja radnika u timove koji obavljaju složene zadatke, umjesto da pojedinci obavljaju zamorne jednostavne operacije. Ovi napori imati će za cilj smanjivanje izostanka s posla, povećanje zadovoljstva radnim mjestom i stvaranje preduvjeta za visokokvalitetno pružanje usluga. Ugostiteljski objekt može imati koristi kako smanjivanjem fluktuacije radnika tako i smanjivanjem troškova zbog zadovoljnih gostiju, koji su spremni platiti vrhunske cijene za kvalitetno pruženu uslugu.

Zaposleno osoblje u ugostiteljsko-turističkim poduzećima treba se osjećati zadovoljnima i kad čine izuzetke i onda kada poštuju utvrđena i zadana pravila. Slaba karika u postizanju izuzetnosti usluge, poznata svakome kome je bilo kada bilo rečeno: *«Žao mi je, ali nisam ovlašten učiniti to za Vas»*, je davanje ovlasti. To znači školovanje zaposlenih za rješavanje problema i «slobodne ruke» da djeluju prema vlastitom uvjerenju u raznim okolnostima. Treba raditi kao tim, kako bi se stvorili standardi za novu razinu zadovoljavanja gostiju. Evo nekoliko potencijalnih ciljeva:

1. Ne zadovoljavajte želje gostiju - nadmašite ih.
2. Ne odgovarajte samo na pitanja - predvidite ih.
3. Biti dosljedan nije dovoljno - ispitajte i najsitnije detalje.
4. Dobar rad ne čini čudo - osigurajte neusporedivu uslugu.
5. Nije dovoljno činiti samo najbolje - činite najbolje kao dio tima.
6. Ljubaznost je samo dio usluge - učinite tako da se svaki gost smatra jedinim kojega imate.

Iz naprijed navedenog, može se zaključiti da jednostavno treba poduzeti **proaktivni pristup.** To **podrazumijeva da svaki ugostiteljsko-turistički radnik, koji ima bilo kakav kontakt s gostom, ima i ovlasti da učini ispravak na licu mjesta.** Svi oni trebaju imati saznanje da mogu učiniti sve što im je potrebno da gosta učine zadovoljnim i sretnim.

Ova sloboda neće samo stvoriti zadovoljne goste, nego također i vrlo sretno osoblje. Osoblje treba osjećati da je to najbolje ikad provedeno vrijeme u poslu s gostima, kako zbog kontrole tako i pojačane odgovornosti koje osjećaju. Cilj je dakle, da nitko ne bude ograničen organizacijskim birokratiziranjem, već da radi ono što misli da je najbolje za zadovoljavanje gostiju.

Postoji više načina kako ugostitelji mogu otkriti želje svojih gostiju. Upitnici i istraživanja osiguravaju onaj potreban povrat informacija od gostiju koji na njih odgovore, no ugostitelji mogu osigurati i «predvidljivije» pristupe.

U većim ugostiteljsko-turističkim poduzećima, potencijalno se može osnovati služba (sektor, odjel, referada ili slična organizacijska forma) kao komunikacijska spona između gostiju i poduzeća. Mnoga su ugostiteljska poduzeća prihvatila posebne programe obuke, kako bi poboljšali razinu usluga onih koji neposredno i svakodnevno kontaktiraju s gostima, a takvih je u primjerice, hotelijerstvu, veliki postotak (sobarice, recepcionari, konobari i dr.).

Važan je i prosjek (dnevni) žalbi gostiju te **sažeci prigovora gostiju razdvojeni na prigovore vezane uz smještajni dio i prigovore vezane uz pružanje usluga prehrane i točenja pića (ugostiteljske prigovore).**

Premda za poboljšanje svu zaslugu nema osposobljavanje zaposlenih, menadžment može vjerovati da je program ipak zaslužan za najveći dio poboljšanja. Program je posljedica vjerovanja da je jedini način pretvaranja neprofitabilnih ugostiteljskih objekata u profitabilne, podizanje razine kvalitete usluga.

Koncentracija na ono što se naziva milijunima **«trenutaka istine»** *(engl. «Moment of Trouth»)* između osoblja i gostiju, povećava potrošnju na onim područjima koja utječu na usluge gostima i smanjuje se potrošnja koja to nije. **Da bi se poboljšala razina kvalitete pruženih usluga u ugostiteljstvu, treba preokrenuti tradicionalnu organizacijsku piramidu i postaviti gosta na sam vrh.** Zaposleni u izravnom doticaju s gostima postaju središte obrazovnih napora ugostiteljskih objekata, jer su oni ti koji najbolje znaju što gosti žele.

Menadžment se promatra kao podrška radnicima na «prvoj crti». Svaki se kontakt s gostima, naime, može promatrati kao šansa od nekoliko sekundi, odnosno vrijeme kroz koje gost mora osjetiti kvalitetu usluge, te kao mogućnost da se sklopi posao.

U ugostiteljsko-turističkim poduzećima moguće je osnovati i **odjel za kvalitetu usluga**, čija bi se zadaća mogla svesti na vođenje ljudi kroz različite oblike treninga i obučavanja pod zajedničkim nazivom *«Uspjeh preko ljudi»*. Osnovni cilj takvog odjela bio bi da kroz seminare školuje sve zaposlene koji imaju izravan kontakt s gostima, uključujući sobarice, konobare, recepcionare, osobe koje obavljaju rezervacije, one koji preuzimaju prtljage, i dr. Nakon provođenja temeljnog seminara, trebalo bi nastaviti dalje, te raditi na nadgradnji seminara za razvoj menadžerskih sposobnosti obećavajućih kandidata.

Osnovna premisa od koje se polazi u organiziranju spomenutih oblika stručnog usavršavanja je - ako se želi dobro uslužiti gosta, **zaposleni se međusobno moraju dobro ponašati i moraju o sebi imati dobro mišljenje.** Odnosno, gost će preuzeti pozitivnu energiju i otići iz ugostiteljskog objekta osjećajući dobro o tome što mu se dogodilo, a to je osnova usluge gostima.

Zaposleni moraju shvatiti da su upravo oni odgovorni za provođenje kvalitete preuzimanjem odgovornosti za poslove i dajući punu garanciju za obavljeni zadatak. Osobna kvaliteta ishodište je, odnosno osnova za kvalitetu proizvoda, kvalitetu usluge, kvalitetu tima u kojem neka osoba radi i konačno kvalitetu cjelokupnog poduzeća.

Promjene, i to korjenite, valja provesti, ali ne u «tvrdom» dijelu poslovanja, nego u načinu razmišljanja ljudi, stavu i odnosu ne samo prema poslu nego i prema ostalim zaposlenima. Jednostavno ili ne, valja promijeniti mentalni sklop. Na žalost, čovjek nije još uspio razviti model kako naučeno izbaciti iz glave i usaditi u nju nešto novo. Uz to, nema dvije glave, jednu za posao, a drugu za privatni život, pa ga valja promatrati kao složenu osobu, kao ljudsko biće koje ima svoje potrebe i život i mimo rada.

Unapređenje kvalitete zato ne počinje dekretom menadžmenta, niti se može odlučiti da će se odsad svi smješkati pa će gost biti zadovoljan. Ni tjedan kvalitete nije korak u smjeru poboljšanja. Može se samo žaliti one koji hotel posjete u sljedećem, običnom tjednu. Ipak, ono što menadžment može je definiranje ciljeva i načina ostvarenja, analizirati zašto gosti odlaze, ali i zašto dolaze, a zatim svoje spoznaje prenijeti zaposlenima, odnosno raširiti odluku i razlog njezinog donošenja kako bi svi razumjeli da ključ leži u odgovornosti svakog pojedinačno.

3.7. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH KAO NOVA MARKETINŠKA KONCEPCIJA

Upravljanje uslugama različito je od upravljanja proizvodnom linijom, radi toga što se u ugostiteljsko-turističkoj djelatnosti radi u stvarnom vremenu, pri čemu je gost zapravo stalno u «proizvodnom pogonu». Gosti različito reagiraju prema usluzi nego običan potrošač prema proizvodu. Imaju i različita očekivanja od proizvoda i od usluga. Određivanje problema kod proizvoda mnogo je objektivnije, nego kada se dogodi greška u pružanju usluga jer je kod grešaka u uslugama gost manje sklon oprostiti grešku. **Jedan od velikih problema za turizam i ugostiteljstvo je nepostojanje sustava pokušaja i pogrešaka**, pa se ljudi puno više uznemire kada dođe do greške u usluzi. Mnogi gosti to smatraju osobnom uvredom i mnogo su emocionalniji kod rješavanja nastalih problema.

Najvažnija činjenica o usluzi je, da gosti obično ne znaju što dobivaju, dok to izravno ne dobiju i ne probaju. Tek tada postaju svjesni onoga što žele i spremni su razmišljati ekskluzivno samo o svome nezadovoljstvu, što stvara posebne teškoće i menadžmentu i uslužnom osoblju. Zadovoljstvu se vrlo rijetko daje pravo glasa, a za

većinu ugostitelja zadovoljstvo postoji ako se gosti (korisnici usluga) ne žale, iako ni tada to ne mora biti slučaj. Ta nemogućnost, da se pouzdano uvjere da li su njihovi gosti sretni čini ugostiteljsko-turističke djelatnike posebno ranjivima u odnosu na obećanja konkurenata.

Ljudska greška još je jedan ključni element, koji se razlikuje u proizvodnom i uslužnom sektoru i koji ima značajan utjecaj na zadovoljstvo gosta. Zbog karakteristike ugostiteljsko-turističke djelatnosti kao visoko radno intenzivne djelatnosti, ugostiteljsko-turistički djelatnici se suočavaju sa ogromnim izazovom kontrole kvalitete. Bez obzira koliko dobro ljudi mogu biti školovani ili nagrađeni za svoj rad, čine greške, zaboravljaju stvari, propuštaju rokove, znaju biti indiskretni i povremeno netaktični.

U posljednjim godinama, u turizmu i ugostiteljstvu osnažena je politika usmjerena prema zaposlenim radnicima i angažirana je uznapredovala sofisticirana informacijska, komunikacijska i ostala tehnologija, sa idejom da čak i neobrazovani i nemotivirani djelatnici mogu stalno osiguravati uslugu najveće razine. Razvijeni su sustavi za poboljšanje usluga u svim procesnim dijelovima poslovanja, od planiranja dolazaka gostiju, rezervacijskih sustava, preko novčanih transakcija plaćanja gosta, do održavanja hotelskih soba.

Pritom valja voditi računa o činjenici da je u području pripreme i pružanja usluga, bez obzira na oblike rigoroznog obučavanja i treninga osoblja ili napredak i implementaciju tehnologije, **postizanje tzv. «nulte greške»** *(engl. «Zero Defect»)* **neostvarljiv cilj.** Za razliku od proizvođačkih poduzeća, koja mogu prilagoditi inpute i strojeve sve dok ne uniformiraju proizvod, ugostiteljsko-turistička poduzeća ne mogu izbjeći raznolikost, jer je previše faktora koji su jednostavno izvan kontrole onih koji tu uslugu pružaju.

Suvremenu hotelsku industriju karakterizira jedan novi pristup u realizaciji koncepcije hotelskog marketinga. Taj novi koncept upućuje na razgraničavanje prodaje od marketinga, jer se sve veći broj hotela snažnije orijentira prema marketingu, a ne koncentrira se samo na prodaju. Činjenica je da se od svakog hotela očekuje da stalno bude popunjen, da ostvaruje dobit po svakoj smještajnoj jedinici i da ima što veću bruto operativnu dobit.

Uz ispunjenje tih preduvjeta, hotel će zarađivati i ostvarivati profit a vlasnici će biti zadovoljni. No, kako bi hotel mogao zarađivati a vlasnik hotela biti zadovoljan, treba naravno, privući goste. Ili, još preciznije, treba biti u stanju privući prave goste, koji su lojalni i koji troše više novca.

Međutim, za privlačenje većeg broja gostiju, tržištu treba ponuditi visoku razinu zadovoljstva, jer nije moguće zadržati i imati lojalne goste, a istovremeno ne

biti u stanju postići visoku razinu zadovoljstva gostiju s kojima se već posluje. I, ono što je također važno, **nije moguće proizvesti visoku razinu zadovoljstva gostiju, ukoliko zaposleno osoblje nije zadovoljno.**[17]

Poznato je da menadžment hotela treba zarađivati za vlasnika, ali je isto tako znano da će to biti rezultat rada zadovoljnog osoblja. Samo zahvaljujući zadovoljnim osobljem, koje je okrenuto rezultatima, moguće je proizvesti zadovoljne goste. Pritom 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 različite vrijednosti za uspjeh organizacije.[18] Jednom rječju, treba prihvatiti ono što zahtijeva **nova filozofija marketinga**, nešto potpuno novo. Treba težiti ostvarenju barem **tri najznačajnije komponente**:

1. **ostvariti zadovoljstvo postojećih gostiju,**
2. **privući nove goste,**
3. **ostvariti zadovoljstvo zaposlenog osoblja.**

Posljednja navedena pretpostavka predstavlja nove ulogu za hotelski marketing. Njezinim se ispunjavanjem ostvaruje ponos osoblja koje radi u hotelu, ono je dobro informirano o politici hotela i istovremeno zadovoljno, što mogu svoje goste uslužiti i učiniti ih zadovoljnima. Može se ustvrditi da to predstavlja novu paradigmu u hotelskoj industriji, jer **hotelski marketing** postaje sve sofisticiraniji, **ne koncentrira se samo na prodaju, već na zadovoljstvo gostiju i na zadovoljstvo osoblja.** Taj se proces može nazvati **interni marketing hotela, marketing za zaposlene.**

Zadovoljstvo osoblja moguće je saznati provođenjem anketa o njihovom zadovoljstvu svaki mjesec. Pritom je moguće ustrojiti metodologiju po kojoj su svi odjelni menadžeri u hotelu i glavni menadžer odgovorni za zadržavanje vrlo visoke razine zadovoljstva osoblja. Za koordinatora takvog projekta moguće je proglasiti direktora marketinga, jer je **zadovoljno osoblje** danas **treća komponenta** ili **treći cilj nove koncepcije marketinga.** Tako podstavljena teza podrazumijeva promjene u hotelskom marketingu, koji se sada više ne bavi isključivo postojećim elementima marketing miksa, već se više koncentrira na zadovoljstvo gostiju i na zadovoljstvo osoblja.

Jedna od sve jasnijih i evidentnijih tendencija u hotelskoj industriji je napuštanje vrijednosti koje nisu vidljive za goste, već koncentracija hotelskoga marketinga

[17] Bordas, E., Najnovije tendencije u hotelskom marketingu, HUH INFO – stručno informativno glasilo Hrvatske udruge hotelijera i restoratera, kongresni materijal sa IX. kongresa hrvatskih hotelijera i restoratera, Sheraton Hotel Zagreb, Opatija-Zagreb, studeni 2005., str. 5.

[18] Collins, E.G.C., Devanna, M.A., Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću, (prijevod), Mate, Zagreb, 2002., str.188.

na stvaranje vrijednosti koje su vidljive za goste, gdje postoji prilika za stvaranje vrijednosti koje će gost vidjeti i osjetiti za vrijeme svog boravka u hotelu. Dakle, hotelski marketing u fokus stavlja ona područja usluga gdje je moguće ostvariti evidentnu kreativnost, koja se iskazuje kroz osobni kontakt i osobno iskustvo između osoblja i gostiju. To je ono što gosti vide i osjete, a vide zaposlene, od bagažiste do sobarice, od recepcionara do konobara. Dakle, to je najznačajnija prilika koja postoji u kontekstu stvaranja vrijednosti koju gosti mogu vidjeti i osjetiti.

Za ostvarenje navedenih ciljeva, čijim se ispunjavanjem mogu ostvariti dramatična poboljšanja u poslovanju hotela, nužno je ispunjavanje određenih pretpostavki. Jedna od najznačajnijih je **trening vezan uz profesionalnu obuku, pri čemu su znanje, vještine i motivacija najvažniji faktori, koji određuju uspješno obavljanje nekog posla.**[19]

Primjeri iz prakse pokazuju da treba minimalno dva puna tjedna godišnje održavati različite oblike treninga ili obuke. Cilj je takvih treninga ili različitih oblika obuke osoblja, prenošenje novih tehnika i nove strategije pristupa gostima. **Restrukturiranje ljudske komponente unutar organizacije predstavlja novu tendenciju u hotelskoj industriji, pri čemu interni marketing prema djelatnicima, predstavlja najvažniji faktor.** To je ono što neki hotel ima na raspolaganju, što doprinosi najvećem zadovoljstvu gosta.

Istraživanja pokazuju da od ukupne raspoloživosti prema svojim gostima,[20]

- na ljubaznost otpada 58% od ukupnog tretmana gostiju,
- na pažljivost 28% i na kraju
- na djelotvornost i učinkovitost 14%,
- dok je u većini hotela cijeli trening pogrešno usmjeren samo na efikasnost.

A što zapravo gosti traže? Traže ljubaznost, koju većina hotelskih menadžera, koji su odgovorni za taj proces ne podučava svoje zaposlene. Treba dakle, nužno promijeniti pristup i podučavati osoblje ljubaznosti i na taj način pokušati promijeniti razmišljanja zaposlenih, kako bi se prema gostima počeli ponašati ljubazno, radeći uz osmijeh. Opravdana je situacija da budu manje djelotvorni i učinkoviti, ali da budu veseliji, vedriji, jer će onda i gosti biti jednako zadovoljni, pa će se i oni nasmijati. U takvim uvjetima, kada je zaposleni u hotelu prilikom pružanja neke usluge učinkovit i nasmijan, tada će taj hotel biti najbolji na svijetu.

---

[19] Rue, W.L., Byars, L.L., Supervision – Key Link to Productivity, Irwin Homewood. Boston, 1993., str. 34.

[20] Bordas, E., Najnovije tendencije u hotelskom marketingu, HUH INFO – stručno informativno glasilo Hrvatske udruge hotelijera i restoratera, kongresni materijal sa IX. kongresa hrvatskih hotelijera i restoratera, Sheraton Hotel Zagreb, Opatija-Zagreb, studeni, 2005., str. 5.

Moglo bi se zaključiti na kraju ovog dijela rada da novi hotelski marketing evoluira i ulazi u nove paradigme, razvijajući vrlo brzo nova i bolja praktična rješenja. Sada se od marketinga traži, osim da privuče goste, što je njegova tradicionalna zadaća, da dodatno poboljša zadovoljstvo gosta i zadovoljstvo osoblja. Kako primjećuju neki autori, rijetki doticaji što ih gosti imaju s osobljem hotela važniji su nego ikada prije.[21]

Dok hotelska industrija i dalje stvara efikasnije sustave usluživanja, **uloga staromodnog gostoprimstva će postajati sve važnijom. Gosti će imati manje doticaja s ljudima, ali će im pridavati veću važnost.** Hotelijeri, na drugoj strani, moraju obratiti odnosu prema gostima jednaku pozornost kakvu usmjeruju razvoju sustava u cjelini.

Važan je segment i otklanjanje barijera između pojedinih hotelskih odjela, koji često prenaglašavaju svoje prioritete, što dovodi do sukoba između njih, a onda često trpe usluge. Tu može pomoći i organizirano upoznavanje osoblja jednog odjela s poslovnim procesima u drugim odjelima. U taj međuodjelni trening moraju biti uključeni svi zaposleni, ideja kvalitete usluga treba se provlačiti kroz čitavu organizaciju, a zaposleno osoblje mora biti zadovoljno, što će predstavljati rezultat interne kvalitete usluga.[22]

[21] Iverson, K.M., Introduction to hospitality management, Van Nostrand Reinhold, New York, 1989., str. 58.

[22] Schroeder, R.G., Operations Management – Contemporary Concepts and Cases, Irwin McGraw Hill, Boston., 2000., str. 84.

4. METODOLOGIJA RJEŠAVANJA NEZADOVOLJSTVA GOSTA

4.1. PRITUŽBE GOSTIJU

Unatoč stručnosti, efikasnosti i ljubaznosti hotelskog osoblja, ponekad se događa da gosti nisu zadovoljni s nekim radnikom i načinom njegova pružanja usluga. U slučaju čestih pritužbi, menadžment hotela treba ustrojiti strategiju po odjelima kojom se planiraju radnje da bi se unaprijed spriječile pritužbe gostiju.

Kao najisturenija služba hotela, recepcija prva sazna za pritužbu gosta. Zato uposlenici moraju s osobitom pozornošću saslušati pritužbu gosta i što žurnije udovoljiti gostu, jer iskustvo pokazuje da zanemarivanje, oglušavanje i sporo rješavanje pritužbe najviše ljuti gosta. Zadovoljiti gosta znači osigurati mu proizvod i usluge koje traži u vrijeme kada on to želi, prema standardima koje očekuje po cijeni koja mu odgovara, koju on osjeća razumnom.[23] Iako većina uposlenika ne uživa slušati pritužbe, moraju znati da niti gosti ne uživaju u pritužbama. Uposlenici moraju također znati da će gosti, koji nemaju prigode iskazati svoju pritužbu, prenijeti svoja loša iskustva svojim prijateljima, rodbini pa i poslovnim partnerima.

Najbolja tehnika za rješenje nesporazuma s nerazumnim gostima, je **tehnika obrazloženja, odnosno dokazivanja tvrdnji**.[24] Kada se problem brzo riješi, gost osjeća da uposlenici žele udovoljiti njegovim potrebama. Iz tog razloga svaka pritužba je dobrodošla i kao prigoda za pospješivanje odnosa s gostima. S tim u svezi postoje dvije poznate izreke:

1. pritužba je hotelijeru dar, i
2. potrebno je utrošiti deseterostruko veći iznos novčanih sredstava da se nezadovoljan gost opet vrati.

Pritužbe gostiju mogu se svrstati u četiri kategorije problema:

1. problemi tehničke naravi,
2. problemi zbog ponašanja radnika,
3. problemi u pružanju usluga,
4. problemi neuobičajene naravi.

---

[23] Lashley, C., Lincoln, G., Business Development in Licensed Retailing (A unit manager's guide), Butterworth Heinemann, Oxford, 2003., str. 243.

[24] Iverson, K.M., Introduction to Hospitality Management, Van Nostrand Reinhold, New York, 1989., str. 151.

*1. **Pritužbe tehničke naravi*** odnose se na rasvjetu, grijanje, struju, opremljenost soba, ledomate, vodovodne instalacije, dizala, televizore, i ostale tehničke uređaje koje gost koristi. Analizom pritužbi utvrđeno je da su pritužbe tehničke naravi najbrojnije i da se na rješavanje tih problema najduže čeka.

2. Grubo, neljubazno i netaktično ***ponašanje radnika*** vrijeđa gosta. Međusobno raspravljanje radnika u nazočnosti gosta spada također u nedolično ponašanje. Pritužbe radnika gost ne želi slušati. Njihove pritužbe trebaju čuti njihovi nadređeni menadžeri na redovitim sastancima odjela.

*3. **Pritužbe na pružanje usluga*** odnose se na mnogobrojne nestručno pružene usluge kao npr.:

- nečistoća u sobama,
- nedovoljno grijanje (hlađenje) u sobama,
- nedovoljno zagrijana voda u bazenu,
- hladno ili neukusno jelo,
- problemi s telefoniranjem,
- dugo čekanje na uslugu,
- nepomaganje nošenja prtljage,
- nebuđenje,
- zanemarivanje dodatnih zahtjeva i dr.

Većinu pritužbi na pružanje usluga radnici na recepciji «zarađuju» pri punoj zauzetosti hotela.

4. Na ***pritužbe neuobičajene naravi*** hotelijeri ne mogu ponekad udovoljiti gostima, kao npr.: nedostatak bazena u hotelima niže kategorije, nepostojanje nosača prtljage ili službe prijevoza, loše vrijeme, itd.

Međutim, i kod takvih pritužbi gost očekuje da ga se barem pažljivo sasluša. U mnogim hotelima ovakve pritužbe žele čuti menadžeri, jer oni mogu bolje saslušati takve pritužbe i duže vrijeme provesti u razgovoru s gostima.

Gostu, koji se glasno žali, pristupa se odmah, iako to zaslužuje i gost koji pritužbu daje diskretno. Djelatnici recepcije trebali bi slijediti sljedeća pravila:

- slušati pažljivo s interesom,
- izolirati gosta ako je moguće, kako drugi gosti ne bi slušali,
- ako je gost jako srdit, poželjno je s njim razgovarati u zasebnoj prostoriji i po mogućnosti barem dvojica zaposlenika hotela,
- ostati priseban, izbjegavati ljutito ili obranaško odgovaranje,
- ne raspravljati s gostom,
- voditi računa o ponosu gosta,

- pokazati osobni interes za problem,
- koristiti prezime gosta što češće,
- prihvatiti pritužbu ozbiljno,
- koncentrirati se na problem,
- ne vrijeđati gosta,
- tijekom razgovora voditi pribilješke,
- kazati gostu što se može načiniti i ponuditi izbor,
- ne obećavati nemoguće,
- odrediti orijentacijsko vrijeme za rješenje problema,
- motriti na tijek rješavanja problema,
- nakon rješenja problema nazvati gosta i utvrditi je li zadovoljan,
- o svemu sastaviti izvješće,
- ako se problem ne može riješiti, reći to gostu odmah (iskrenost je najvažnija kod rješavanja pritužbe) te ga uputiti nadređenom djelatniku.

Uobičajena je praksa da se u svim smještajnim jedinicama hotela gostu na raspolaganje stavi *«hotelski upitnik»*. Za oblikovanje upitnika zadužena je hotelska prodaja u suradnji s rukovoditeljima drugih odjela u hotelu. Gosti imaju prigodu pritužbu napisati u upitniku, jer je poznato da mnogi gosti ne žele javno iznositi pritužbu. Upitnike gosti sami ubacuju u posebni sandučić ili poštom u već pripremljenu i frankiranu omotnicu, naslovljenu na direktora hotela. Ključ sandučića drži direktor hotela ili njegova tajnica, i oni vode brigu o proceduri u svezi sa upitnicima. Obradu upitnika često vrši hotelska prodaja. Važno je ustrojiti analitički pregled, statističke pokazatelje i grafičke prikaze svih odgovora, a posebice pritužbi. Sve to u cilju dopune strategije kako smanjiti ili preduhitriti pritužbe.

Uvježbavanje rješavanja pritužbi obavlja se na redovitim vježbama simuliranjem različitih situacija. U nas postoji zakonska obveza držanja knjige žalbi, na vidljivom mjestu na recepciji a hotelijer je dužan pridržavati se važećih zakonskih odrednica u svezi s knjigom.

«Pravilnik o obliku, sadržaju i načinu vođenja knjige žalbe»[25] proglasio je ministar turizma RH na temelju članka 10. stavka 3. *«Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti»* (Narodne novine broj 48/95.) i članka 4. stavka 3. *«Zakona o turističkoj djelatnosti»* (Narodne novine broj 8/96.). Tim se Pravilnikom propisuje oblik, sadržaj i način vođenja knjige žalbe u objektima, prostorijama i prostorima u kojima se pružaju ugostiteljske i turističke usluge i postupak u svezi s prigovorima. **Knjigu žalbe dužni su voditi:**

[25] Narodne novine broj 52/96, 47/97 i 54/97 (ispravak).

1. trgovačka društva, zadruge, trgovci pojedinci, obrtnici, ugostiteljske obrazovne ustanove, te đački i studentski domovi, koji obavljaju **ugostiteljsku djelatnost** i
2. trgovačka društva, zadruge, trgovci pojedinci i obrtnici, koji obavljaju **turističku djelatnost**.

Knjiga žalbe ovjerava se na unutarnjoj naslovnoj stranici pečatom i potpisom odgovorne osobe (županijskog ureda, odnosno ureda Grada Zagreba) nadležnog za poslove turizma prema mjestu sjedišta objekta u kojem se obavlja ugostiteljska ili turistička djelatnost. Taj nadležni ured vodi evidenciju o ovjerenim knjigama žalbi.

Knjiga žalbe mora imati tvrde korice tamnoplave boje, a na vanjskoj strani prednje korice moraju biti zlatnom folijom otiskane riječi **«KNJIGA ŽALBE»** na:

1. hrvatskom jeziku, te na
2. engleskom,
3. njemačkom,
4. talijanskom i
5. francuskom jeziku.

Knjiga žalbe mora imati najmanje 3x50 samopreslikajućih listova (ne računajući prvi i posljednji list), veličine 30cmx22cm, koji moraju biti označeni rednim brojevima. Prvi i posljednji list knjige čije stranice nisu označene rednim brojevima moraju biti od debljeg papira. Prva dva lista pod istim rednim brojem moraju biti perforirana, a treći čvrst (bez perforacije).

Stranice knjige žalbe, koje su označene rednim brojevima, moraju imati dvije vertikalne kolone:

1. prva kolona (širine 10cm) nosi naziv **«Prigovor»**, a
2. druga (širine 5cm) naziv **«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 žalbe (čije stranice nisu označene rednim brojevima) mora biti otiskana uputa o korištenju knjige žalbe (na navedenim stranim jezicima), koja glasi:

1. korisnik usluge ima pravo upisati u knjigu žalbe prigovor u slučaju kada smatra da je **oštećen u odnosu na traženu odnosno dobivenu uslugu**, ili kada je **povrijeđen postupkom uslužnog osoblja**, kao i u drugim slučajevima kada smatra da postupak prema njemu, kao korisniku usluga, nije bio prikladan,
2. korisnik usluge može prigovor u knjigu žalbe napisati **jezikom kojim se služi**,
3. korisnik usluge dužan je napisani prigovor **potpisati i navesti datum upisanog prigovora u knjigu žalbe, te navesti svoju punu adresu.**

Odgovor korisniku usluge na stavljeni prigovor pružatelj usluga dat će odmah, a najkasnije u roku od **15 dana od dana upisanog prigovora** u knjigu žalbe. Iza otiskane upute stavlja se pečat pravne odnosno fizičke osobe koja obavlja ugostiteljsku odnosno turističku djelatnost i potpis odgovorne osobe. U gornjem lijevom uglu trebaju stajati oznake:

1. prvi list **«za gosta»,**
2. drugi list **«za inspekciju»** i
3. treći list **«ostaje u knjizi».**

Knjiga žalbe se mora nalaziti na mjestu pristupačnom korisnicima ugostiteljskih odnosno turističkih usluga. Na istaknutom mjestu u prostorijama i prostorima u kojima se pružaju ugostiteljske odnosno turističke usluge, mora se staviti obavijest, da se vodi knjiga žalbe i gdje se nalazi. Obavijest o vođenju knjige žalbe i o mjestu gdje se nalazi, mora se istaknuti i na **cjenicima** odnosno **jelovnicima**, te u **«kućnom redu»** na jezicima na kojima su sastavljeni. Knjiga žalbe mora se **čuvati najmanje godinu dana** nakon iskorištenja. Hotelijer je dužan odmah po stavljanju prigovora dati prvu kopiju prigovora iz knjige žalbe osobi koja je stavila prigovor, a drugu kopiju dostaviti turističkoj inspekciji nadležnog ureda u roku od **tri dana** od dana stavljanja prigovora.

Hotelijer je dužan odgovoriti na stavljeni prigovor u roku od **15 dana** od dana unošenja prigovora u knjigu žalbe, a kopiju odgovora istovremeno dostaviti turističkoj inspekciji nadležnog ureda. Ako se u tom roku ne odgovori na stavljeni prigovor, mora se najkasnije u roku od **pet dana** od dana istjeka toga roka o tome izvijestiti turističku inspekciju nadležnog ureda s obrazloženjem zbog čega nije u roku odgovoreno.

Na stavljeni prigovor odgovorna osoba u hotelu može odgovoriti podnosiocu prigovora i **usmeno**. Ako se postigne zadovoljavajuće rješenje, onda će se u rubrici «Primjedba» knjige žalbe, to zabilježiti i potvrditi potpisima odgovorne osobe i podnosioca prigovora. Ako se prigovor ne može riješiti na taj način, podnosiocu prigovora mora se odgovoriti dopisom. U rubrici «Primjedba» knjige žalbe upisuje se kratak sadržaj odgovora s oznakom broja i datuma dopisa. Pismeni odgovor na podneseni prigovor sastavlja se na jeziku, na kojem je napisan prigovor u knjizi žalbe, ili na engleskom, njemačkom, talijanskom odnosno francuskom jeziku.

4.2. ODJELI ZA RJEŠAVANJE ŽALBI GOSTIJU

Sve veći broj zaposlenih u mnogim ugostiteljsko-turističkim poduzećima i objektima, ponaša se u skladu s tezom da je lijepa riječ i spremnost da se nezado-

voljnog gosta sasluša, često dovoljna da se problem riješi. Zaposleni koji izravno rade na rješavanju reklamacija gostiju (u hotelijerstvu bi to trebala biti obveza menadžera pojedinih odjeljenja – srednje razine menadžmenta) imaju i sve više slobode u postupanju.

Reklamacija *(od lat. - Clamare; vikati)* **je traženje ispunjenja povrijeđenog pravnog zahtjeva.** Tako gost može kod pružatelja usluge uložiti reklamaciju zbog kvalitete i/ili količine proizvoda i usluga. Pravni učinak reklamacije zavisi, po pravilu, o njezinoj pravovremenosti.

Tako na primjer, menadžeri pojedinih odjela u hotelu, ne bi stalno trebali pitati direktora hotela je li smiju nezadovoljnog gosta odvesti na ručak u neki drugi ambijent, počastiti ga sa eventualnim dodatnim pićem ili na neki drugi način kompenzirati uočeni nedostatak.

Neki hoteli odobravaju bonuse, popuste i sl., a ova se fleksibilnost dosad pokazala višestruko korisnom. Iako će reklamacija uvijek biti, odnosno gosti će stalno pronalaziti nove razloge za pritužbe, valja uvijek imati na umu **«da je pet puta teže pridobiti novog kupca nego zadržati starog».** Zato se gosti i moraju osjećati kao da ih se uvijek shvaća ozbiljno.

Upravo iz već navedenih napomena o pravodobnom reagiranju na prigovore gostiju, može se konstatirati da taj proces ima značajnu ulogu u zadržavanju gostiju. U slučaju brzog i kvalitetnog reagiranja na pritužbe gostiju na kvalitetu usluge, **od zadovoljstva gosta može se učiniti potencijalno marketinško oruđe.**

Treba shvatiti koristi, koje proizlaze iz efikasnog suočavanja sa kriticizmom gosta. Naime, svijest o važnosti odnosa s gostima dovodi do toga da se čak u nekim većim ugostiteljskim objektima (prvenstveno velikim i kvalitetnim hotelima), odjeli za rješavanje žalbi gostiju mogu uzdignuti na razinu profitnih centara. Jasno je i ekonomski razumno da hoteli istražuju i rješavaju žalbe gostiju, pa takvi odjeli mogu osigurati dobit i nekoliko puta veću od početnog ulaganja u rješavanje žalbe.

U konkurentskom turističkom i ugostiteljskom okružju, strateški zadaci pojedinih gospodarskih subjekata, poput vrijednosti rješavanja žalbi, često se rješavaju na razini razmatranja osnovnih činjenica. Pritom, menadžment uobičajeno želi znati je li ekonomski efekt od rješavanja žalbi veći od troškova. Moguće je razviti ekonomski model za izračunavanje povrata uloženih sredstava u rješavanje žalbi gostiju, a na osnovu tog ekonomskog modela pokazati da odjeli za rješavanje žalbi gostiju mogu biti značajni profitni centri.

Nakon studije ili programa kojega je moguće nazvati, npr. ***«Rješavanje žalbi gostiju»,*** moguće je pripremiti interni dokument pod nazivom ***«Premalo žalbi»,*** koji može naglasiti da je *«dobar posao dobiti nezadovoljne goste, koji mogu govoriti o svojim problemima».*

Ukoliko su ugostiteljski i turistički djelatnici sposobni učiniti dobar posao zadovoljavajući goste prvi puta, ne samo da će ih zadobiti kao goste, nego će oni reći svojim prijateljima, rodbini, susjedima i ostalim ljudima o njihovom dobrom iskustvu. To je vrlo važno, jer treba pokušati osigurati da se gosti žale na lakši način, utvrditi probleme i riješiti ih odmah i biti ovisan o činjenici da se riječ o odnosu prema gostima širi uokolo. Pritom je nužno proučiti odnos između širenja **komunikacija od *«usta do usta»*** (*engl. - Mouth To Mouth*) i zadovoljstva proisteklog rješenjem žalbi u različitim situacijama.

Štoviše, što je skuplja usluga ili što su viši troškovi rješavanja problema gostiju, veća je cirkulacija i pozitivnih i negativnih komunikacija od usta do usta. Nezadovoljni gosti (oni koji su se žalili ali nisu bili zadovoljni rješenjem njihove žalbe) prenose barem desetorici svoje negativno iskustvo. Zadovoljni podnositelji žalbi, kažu samo četvorici ili petorici o svojem pozitivnom iskustvu.

Ovi podaci ukazuju na činjenicu da prihvaćanje efikasne prakse rješavanja žalbi može ublažiti neke od negativnih tržišnih posljedica kad gosti pronađu nedostatak ili grešku i obavijeste pružatelja usluga o tom problemu. Zadovoljavanjem velike većine žalbi, odjel za odnose s javnošću (*engl. - **Public Relations Department***) ili gostima (*engl. - **Guest Relations Department***) može se vrlo efikasno suprotstaviti efektima negativnih komunikacija od usta do usta. U tom slučaju, politika rješavanja žalbi odgovorna je za smanjivanje cirkulacije negativnih priča kroz faktor od nekoliko stotina postotaka.

Upravljanje kriticizmom gostiju može imati pozitivni utjecaj na profit, i to na nekoliko načina:

1. odgovornost prema gostu **zadržava kontrolu nad gostima** koji bi, da nije pozitivnog rješenje njihovog prigovora ili žalbe, vjerojatno promijenili davatelja usluge;
2. odgovarajuća politika rješavanja žalbi i prigovora može **smanjiti skupe troškove** odnosa prema trećim osobama ili zahtjeve za isplatom novčane protuvrijednosti za nedostatak, nekvalitetno pruženu uslugu i sl.;
3. i ono što je možda najvažnije, **efikasno rješavanje žalbi i prigovora može dovesti do značajne prodaje drugim, novim gostima**.

Gost, koji je iskusio zadovoljavajuće rješenje svojeg prigovora vrlo će često to svoje iskustvo prenijeti drugima, koji su zainteresirani da i oni postanu korisnici tih usluga, koje su pružaju u određenom ugostiteljskom objektu. U mnogim slučajevima, ugled stvoren odgovornim rješavanjem prigovora i zahtjeva gostiju odlučujući je faktor u izboru gostiju gdje će koristiti usluge. Štoviše, efikasan odjel za rješavanje odnosa sa gostima, ne samo da rješava pojedinačne probleme gostiju, već uz to

identificira i ispravlja osnovne uzroke koji gostima stvaraju probleme. **Ekonomske koristi** takvog procesa su dvojake:

1. **ispravljanje osnovnih uzroka grešaka ili problema, poboljšava kvalitetu proizvoda ili usluge**, a takvo poboljšanje samo po sebi odražava se na povećanje prodaje,
2. **ukupni troškovi rješavanja prigovora i žalbi gostiju padaju** jer se smanjuje broj žalbi i prigovora.

Općenito gledajući, ugostiteljsko-turistički djelatnici promatraju zadovoljstvo svojih gostiju kroz pojedinca. Pojedinac je onaj koji donosi odluku za kupnju i ponovnu kupnju određene usluge. Taj pojedinac također može ozloglasiti reputaciju ugostitelja šireći riječ o nedostacima pružene i konzumirane usluge.

4.3. FILOZOFIJA «QMDEI»

Danas ugostiteljsko-turistički radnici uočavaju da, kad su u pitanju usluge, gosti gravitiraju prema onim uslugama koje ih nagrađuju posebnom pohvalom ili preferiranim tretmanom, pa će iz tog razloga, uslužno intenzivne djelatnosti biti veliki dobitnici u budućnosti, a tu svakako spadaju turizam i ugostiteljstvo.

Garancija totalnog zadovoljstva gostiju nadilazi sve tradicionalne garancije. Ona garantira zadovoljstvo gostiju, a samo gosti odlučuju kada su zadovoljni. Ova tvrdnja nije zapravo garancija, nego odraz povjerenja koje ugostiteljsko-turistički radnici imaju u sve ono što utječe na kvalitetu.

Stara izreka *«Zadovolji gosta!»*, danas ima sasvim drugo značenje, jer su gosti sve sofisticiraniji. Prije desetak godina konzumirali su sve ono što im se nudilo, čak i ako im se nije sviđalo, odnosno prihvaćali su to kao gotovu stvar. Danas to nije slučaj, jer su gosti shvatili da imaju mogućnost izbora. Oni očekuju više, više se žale i znaju da mogu promijeniti ono što im se ne sviđa. Potražnja i očekivanja danas su mnogo veća nego što se misli. Gost je najvažniji, on je u središtu pozornosti, a usluge su vrijedne onoliko koliko vrijede gostima. Pritom su vrlo važna dva faktora:

1. kvaliteta i
2. način pružanja usluge.

Treba znati da u slučajevima kada je kvaliteta loša, usluge neće preživjeti, pa današnji pristup nije samo pristup kontrola kvalitete (*engl. - Quality Controll – QC*) i kontrola sveukupne kvalitete (*engl. - Total Quality Controll – TQC*), već **filozofija «QMDEI»**, što podazumijeva:

- kvalitetu *(engl. - Quality),*

- menadžment *(engl. - **Management**),*
- determinaciju *(engl. - **Determination**),*
- edukaciju *(engl. - **Education**),*
- implementaciju *(engl. - **Implementation**).*

Bitno je da se u kontroli kvalitete, što se obavlja u svim fazama proizvodno-uslužnog procesa važnost daje ljudima, a ne brojanju pogrešaka. Menadžeri nisu samo pretpostavljeni, nego je to samo jedna od funkcija u poslovanju, a uspješan ugostiteljsko-turistički menadžer je osoba, koja uspijeva motivirati ljude. On bi uvijek trebao imati na umu da radnike valja obrazovati, trebao bi imati povjerenje u njihove sposobnosti i davati im što je više moguće posla, ali pritom jamčiti da je krajnja odgovornost na njemu. Uostalom, menadžment nije ništa drugo, nego primjenjena japanska poslovica:

- načini sam,
- objasni kako se to radi,
- daj podređenom da učini posao,
- znaj cijeniti učinjeno.

Odnos prema gostu može se danas definirati kroz tzv. **ciklus uspjeha i neuspjeha,** a ciklus započinje sa zaposlenima u središtu. U ciklusu uspjeha, ugostiteljsko-turistička poduzeća koja školuju, nagrađuju i uspiju zadržati svoje zaposlene, mnogo su uspješnija u osiguravanju kvalitete usluga svojim gostima. Naime, lojalnost zaposlenih općenito vodi prema lojalnosti gostiju.

Svjetska turističko-ugostiteljska i hotelijerska iskustva pokazuju i potvrđuju tezu da se isplati baviti (upravljati) zadovoljstvom gostiju, kao i njihovim nezadovoljstvom, jer danas i najuspješniji u turizmu i ugostiteljstvu ulažu velika financijska sredstva i osobne napore, kako bi došli do preciznih odgovora na ta pitanja i stekli uvid u želje gostiju. Pritom se postavlja nekoliko pitanja, od kojih su najinteresantnija:

1. Koliko stoji osvajanje novog gosta?
2. Na čiju će privrženost i lojalnost moći računati ugostiteljski objekt kao sa svojim potencijalnim gostima?
3. Je li unosnije ulagati sredstva u nalaženje novih gostiju, ili je pak racionalnije potruditi se i zadovoljiti već postojeće, stalne goste?
4. Isplati li se uopće baviti gostom, njegovim potrebama i željama?

Ne stoji konstatacija da gosti odlaze konkurenciji zbog nedostataka i problema s uslugama. Ono što ih najviše ljuti, i zbog čega se u pravilu priklanjaju konkurenciji je indolentan i nemaran odnos prema njihovim žalbama. Naime, velika većina

nezadovoljnih gostiju napušta neki ugostiteljski objekt zbog «arogancije osoblja». Na ovom se mjestu izražava intencija da se objasni kako se prigovori i žalbe gostiju mogu pretvoriti u jaču lojalnost prema ugostiteljskom objektu ili određenoj usluzi, jer gosti koji su doživjeli zadovoljavajuće rješenje svojeg upita ili reklamacije, vrlo često to iskustvo prenose drugima.

U ugostiteljstvu i turizmu ne postoji formula kako se producira «totalno zadovoljan gost», jer je to jednostavno nemoguće. Iako će reklamacija uvijek biti, odnosno gosti će stalno pronalaziti nove razloge za pritužbe, ponajprije se želi ukazati da je teže pridobiti novog gosta nego zadržati starog, i naravno isto skuplje.

Neka su pravila ljudskog djelovanja vječna i nepromjenjiva, a njihova je primjena doista jeftina. Nije nužno biti bogat, primjenjivati sofisticirane i skupe metode najpoznatijih svjetskih poduzeća, da bi se pristupilo promjeni odnosu prema gostima. Ponekad je i lijepa riječ, kao i spremnost da se nezadovoljnog gosta sasluša, dovoljna da se problem riješi. Na drugoj strani samo verbalni odnos prema gostu u stilu:

- *«Obratite se s povjerenjem!»,*
- *«Uvjerite se i Vi!»,*

nije pravi odnos prema gostu.

Prema tome, i nezadovoljan gost zaslužuje drukčiji tretman od onoga što ga u velikoj većini slučajeva «podnosi na vlastitoj koži». Najvažniji razlog za naglašavanje zadovoljstva gosta je činjenica da je dobra usluga profitabilna. Za nastavak poboljšavanja konkurentnosti i profitabilnosti biti će potrebno pronaći nove načine zadovoljavanja gostiju i smanjivanja troškova.

Poboljšavanje zadovoljstva gosta je ključni pokretač poslovnog uspjeha i profitabilnosti. Premda je približavanje gostima općenit savjet, malo ugostitelja i turističkih djelatnika stvarno proučava zadovoljstvo gosta ili razumije kako ono utječe na profitabilnost. To je razlog da se u ugostiteljskom (ili nekom turističkom) objektu kvalitetno pripremi program poboljšanja kvalitete, kako bi se zadovoljili zahtjevi gostiju za izuzetnošću u pruženim uslugama.

4.4. PONAŠANJE OSOBLJA PRI RJEŠAVANJU PRITUŽBI GOSTA

U ugostiteljsko-turističkoj djelatnosti, obrada žalbi (reklamacija) gostiju, vrlo je važna. Iz poslovnog kuta gledano, reklamacije mogu imati neugodne posljedice ako nisu pravilno tretirane. To ne znači da će uvijek biti moguće zadovoljiti gosta, odnosno ispuniti sve njegove želje i očekivanja. No, kad je reklamacija opravdana,

treba je tretirati tako da ne naruši imidž ugostiteljskog objekta i time dovede do smanjenja broja gostiju.

Kod obrade reklamacije najvažnije je da gost stekne dojam da je shvaćen ozbiljno. Tako bi npr. recepcionar na neku pritužbu gosta trebao reagirati ovako: *«Ja ću se osobno zauzeti da se taj problem riješi!»*.

Da bi se reklamacija pravilno procijenila, treba posebno svratiti pozornost na to kako se gost u trenutku podnošenja te reklamacije ponaša - je li osjetljiv, uzbuđen, ljut, uporan, grub ili nasilan. Ako se želi da gost obradom svoje reklamacije bude zadovoljan, treba se rukovoditi sljedećim načelima:

1. Svaku reklamaciju treba shvatiti ozbiljno, jer reakcija u smislu: *«Pa zar vam smeta ako slavina malko curi?»*, može imati dalekosežne posljedice.
2. Ne treba odmah poricati bilo kakvu mogućnost krivnje, pa ni onda kad bi to bilo moguće.
3. U obradi reklamacije ne smije se žuriti, već svakome gostu treba posvetiti dovoljno vremena, ne prekidati ga dok govori, nego ga treba strpljivo saslušati.
4. Na reklamaciju gosta ne smije se reagirati emotivno (uvrijeđeno, bijesno), nego treba biti pažljiv, strpljiv i konkretan.
5. Treba se uživjeti u poziciju gosta, i zamisliti kako bi se reagiralo na njegovom mjestu, jer je to put do boljeg razumijevanja gosta.
6. Gostu se nikako ne smije *«davati lekcije»* i ponašati se prema njemu superiorno.
7. Reklamaciju treba pažljivo razmotriti i ne biti sitničav. Ako je reklamacija opravdana, treba je uzeti odmah u postupak, a ako to nije moguće, treba odrediti realan termin kad će to biti učinjeno. Gostu se ne smije obećavati ono što se ne možete ispuniti.

U praksi se vrlo uspješnim pokazao **model ponašanja osoblja** koje rješava pritužbe gostiju, a koji se može raščlaniti na sljedeće **faze**:

1. faza: Kad gost dođe s pritužbom nekome od zaposlenih, treba ga **pustiti da kaže sve što želi,** pa makar se i ponavljao. **Ne smije ga se prekidati** i ne pokušavati mu pokretima ruku ili odmahivanjem glave dati na znanje da nije u pravu. Ne treba reagirati arogantno i ne izražavati sumnju u navode gosta, prije nego što se dokaže da njegova reklamacija nije opravdana. (Npr. *«U našem hotelu slavine nikad ne cure!»*) U ovoj fazi negativan bi učinak imalo i obezvređivanje, bagateliziranje ili pobijanje argumenata koja gost iznosi.

Primjer: Gost je telefonski rezervirao jednu mirnu sobu s argumentom da mu je potreban mir zbog napornog dana koji ga čeka. Na recepciji mu je takva soba obećana, no kad je došao, bio je neugodno iznenađen kad je vidio da je soba koja mu je dodijeljena upravo suprotnost od onoga što je tražio. Za recepcionara, koji mu je sobu pogreškom dodijelio, opravdanje je bila tvrdnja da se dosad nijedan gost nije žalio na intenzitet buke u toj sobi.

2. faza: Ako gost nečim nije bio zadovoljan, npr. pripremom jela ili smještajem, osoba koja je s njim u kontaktu treba pokazati da joj je žao i da **suosjeća s gostom**. Ipak, **ne treba žuriti s priznavanjem krivnje**.

3. faza: Reklamaciju treba **pažljivo saslušati**, njezin sadržaj **zabilježiti**, a problem, ako je moguće, odmah riješiti.

4. faza: Gostu na reklamaciji treba **zahvaliti**, jer je time nadležne radnike upoznao s nastalim problemom i otvorio mogućnost njegova uklanjanja, a time omogućio da se odstrani slaba točka u poslovanju.

5. faza: Prilikom obrade reklamacija trebalo bi **izbjegavati tzv.** ***«fraze koje ubijaju»*** *(engl. - «Killing Phrases»),* jer su takve izjave štetne za tijek razgovora i mogu dovesti do konfliktne situacije. Evo nekoliko primjera takvih fraza:

- «Imate li uopće pojma koliko će nas koštati obrada Vaše reklamacije?».
- «To nije točno, gospodine.....».
- «Pa Vi ste me potpuno pogrešno razumjeli!»
- «Ja sam sasvim siguran da....».”
- «To nije moguće! Vi ste prvi koji je to rekao!»
- «Nemoguće, to neće ići!»
- «Pa kako Vi to zamišljate?»
- «Varate se, to nije istina!»
- «Je li sad jasno?»
- «Ne, ništa Vam ne mogu obećati!»
- «Pa svaki razuman čovjek zna....».
- «Ako ste pošteni....!»

S druge strane, **pozitivan efekt** imat će sljedeće izjave:

- «Potpuno Vas shvaćam i .....».
- «Rješenje Vašeg problema neće biti jednostavno, no sve ćemo poduzeti.....».
- «Možda u opisu naše ponude nismo bili sasvim jasni?»
- «Želite li pogledati kako se uključuje klima-uređaj?»
- «Ne čudim se što Vam smeta buka».

Reklamacija obvezuje osoblje da zauzme konkretan stav i da promptno reagira. Kad se gostu kaže da će se njegov problem **odmah riješiti**, on će steći dojam da njegova reklamacija ima **apsolutnu prednost**. Uobičajene izjave:

- *«Potrudit ćemo se da se taj nedostatak ukloni!»*,
- *«Pokušat ćemo to popraviti»*, ili
- *«Napravit ćemo sve što možemo!»*

nisu dovoljno konkretne i neće zadovoljiti gosta.

Dok reklamacije s kojima gost upoznaje ugostitelje, njima ujedno daju i mogućnost da uklone slabe točke u poslovanju i tako zadovolje gosta, **neizrečene reklamacije nisu dobre za onoga koji pruža uslugu, jer im njihov sadržaj ostaje nepoznat, pa ne mogu popraviti ono što nekome smeta.** Mnogi gosti jednostavno nemaju hrabrosti da se javno na nešto žale.

Postoji nekoliko **tehnika motivacije** da gosti kažu ili napišu čime nisu bili zadovoljni. Među tim tehnikama, ističu se one koje će ići u pravcu da se **osoblje zahvali gostima za svaku konstruktivnu kritiku**. Zatim, bitno je da se eventualni **obrasci** koji su namijenjeni **za upis nedostataka** nalaze nadohvat ruke gostima u ugostiteljskom objektu. Treba također voditi računa da se goste pita o zadovoljstvu s pruženim uslugama **za vrijeme boravka** u ugostiteljskom objektu, ali i **prilikom njegova odlaska** iz ugostiteljskog objekta.

Najčešće reklamacije gostiju odnose se na sljedeće propuste:

- Predaja poruka gostima u hotelu je nepouzdana.
- Usluga je preskupa (narušen odnos *«value for money»*).
- Prilikom dolaska gosta, soba nije pripremljena za iznajmljivanje.
- Premalena površina kupaonice.
- Premalena površina spavaćeg dijela sobe.
- Neadekvatna lokacija sobe (loš pogled iz sobe).
- Soba nema dobru zvučnu izolaciju (soba je bučna).
- Nedostatak sadržaja za opuštanje i rekreaciju (sauna, fitness i dr.).
- Neljubaznost recepcijskog osoblja.
- Neispravnost uređaja u sobi.
- Nedostatak parkirnog prostora ispred ili u blizini hotela.
- Sobarica ulazi u sobu nepozvana.
- Spora usluga sobne podvorbe *(engl. - Room-service)*.
- Prijava gosta *(engl. Check-in)* i odjava gosta *(engl. - Check-out)* traju predugo.
- Hotel ne nudi nikakvu doživljajnu vrijednost.
- Ugostiteljski sadržaji u hotelu zatvaraju se prerano (neadekvatno radno vrijeme ugostiteljskih sadržaja u hotelu).
- Nezadovoljavajuća čistoća soba i kupaonica.

4.5. METODE RJEŠAVANJA PRITUŽBI I TEHNIKE RAZGOVORA

Psihološki osmišljeno rješavanje reklamacija svih vrsta, izuzetno je važna stavka u ophođenju s gostima i velikim dijelom utječe na ukupan imidž nekog ugostiteljskog objekta. Najvažnije je da reklamacije rješavaju zaista kompetentni ljudi, pri čemu je važno da gost osjeti kako se njegovi prigovori ozbiljno razmatraju i ne zanemaruju. Olako shvaćanje prigovora gostiju već je mnoge vlasnike stajalo mnogo novca, koji su izgubili na – sudu, pa stoga nije na odmet upozoriti kako valja postupati s reklamacijama, u tri osnovna i najizraženija slučaja:

1. Kada je gost u pravu:

- Slabosti ne treba prešutjeti ili ih namjerno umanjivati.
- Razloge koji su doveli do reklamacije treba navesti.
- Gostu se treba ispričati i izraziti mu žaljenje zbog onoga što se dogodilo.
- Dati na znanje da vam je do gosta veoma stalo.

2. Odbijanje neutemeljenih reklamacija:

- Treba biti posebno pažljiv i argumentirano predočiti zašto se prigovor ne prihvaća.
- Gostu valja pokazati rezultate istrage.
- Savjetovati kako se slične situacije ubuduće mogu izbjeći.

3. Prihvaćanje neutemeljenih reklamacija:

- Ako se smatra potrebnim iz bilo kojeg (poslovnog) razloga prihvatiti i neutemeljenu reklamaciju, nije dobro to prešutjeti. Gostu treba staviti na znanje da, usprkos prihvaćanju reklamacije, njegov prigovor nije bio utemeljen.
- Gostu valja taktično, ali jasno staviti do znanja da mu se izašlo u susret.

Reklamacije mogu svim sudionicima donijeti osjetne i neugodne posljedice. Praksa pokazuje da gosta koji reklamira, obično više zadovoljava iskrena i argumentirana isprika nego da mu se ponudi neko piće ili drugi oblik zadovoljštine.

Da bi se reklamacija prihvatila i obradila, na način da ne dovede do nikakvih neugodnih situacija, odnosno konflikta između gosta i zaposlenih u određenom ugostiteljskom objektu, predlažu se sljedeće **metode rješavanja žalbi:**

1. metoda: DA - ALI

Za ovu metodu, karakteristično je to da se argument gosta najprije potvrdi, a nakon toga dovede u pitanje. Primjer: *«Vi ste potpuno u pravu kad kažete da....ali,...».*

2. metoda: PREDNOSTI - NEDOSTACI

Ova metoda je varijanta metode «da – ali». Najprije se gostu priznaju nedostaci koje je naveo, a onda se istaknu prednosti vlastitih argumenata. Primjer: *«Priznajemo da Vam je teško seliti se u drugu sobu, no jeste li svjesni prednosti koje Vam pruža smještaj u ovako mirnoj sobi?».*

3 metoda: UZVRATNO PITANJE

Kad gost iznese neku pritužbu, onda mu se postavi pitanje na koje bi odgovor podrobnije razjasnio pritužbu. Primjer: *«Možete li mi to detaljnije obrazložiti?», «Zbog čega ne možete prihvatiti ponudu za drugu sobu?».*

4. metoda: OTVARANJE

Kad ponašanje gosta nije sasvim prepoznatljivo, kad se ne izjašnjava, nego reagira šutnjom, treba ga otvoreno pitati što ga muči i pod kakvim uvjetima bi bio spreman prihvatiti ponuđeno.

Osim spomenutih metoda rješavanja žalbi, korisne su i sljedeće **tehnike razgovora**:

1. **verbalizacija osjećaja**,
2. **aktivno slušanje**.

Kod tehnike ***«verbalizacija osjećaja»,*** osoba koja u ime ugostiteljskog objekta razgovara s nezadovoljnim gostom (koji se žali), nastoji verbalizirati osjećaje koji stoje iza same izjave gosta. Gost će tada steći dojam da je njegov problem shvaćen i da će biti riješen.

Kod tehnike ***«aktivno slušanje»,*** potrebna je maksimalna koncentracija na pritužbu gosta i njegovo izlaganje. Na taj način biti će moguća ravnopravna komunikacija s gostom, vodeći računa da mu se ne upada u riječ, ali i da se radnik koji je izložen prenošenju nezadovoljstva gosta, ne povlači u defanzivu.

Ugostiteljsko-turistički i hotelijerski radnici trebaju znati da reklamacije gostiju, osim negativnih, mogu sadržavati i **pozitivne aspekte**:

1. Reklamacije često upozoravaju na potrebu poboljšanja usluga i organizacije rada u ugostiteljskom objektu.
2. Gosti koji podnose žalbu, u principu nemaju negativan stav prema dotičnom ugostiteljskom objektu. S druge strane, postoje gosti koji se ne žale, nego jednostavno odlaze iz hotela kad im nešto ne odgovara i više se ne vraćaju, umjesto da problem pokušaju riješiti s nadležnim osobama u ugostiteljskom objektu.
3. Prilikom obrade reklamacija, osoblje uspostavlja s gostom bliži kontakt. Gost stječe dojam da su njegove potrebe i želje shvaćene i da mu se želi ugoditi.

4. Ako je gost zadovoljan obradom svoje reklamacije, ne samo da će ponovno doći nego će i u krugu svojih prijatelja i znanaca širiti usmenu propagandu za taj ugostiteljski objekt.

Može se zaključiti da i **reklamacije mogu biti značajan izvor informacija**. Ako se rješavaju brzo, nebirokratski i konstruktivno, mogu se pretvoriti u pozitivan doživljaj, čime se gost još čvršće veže za dotični ugostiteljski objekt. Uz pravilan tretman pritužbi gostiju, one mogu predstavljati prije priliku da se poboljša prodaja usluga, nego neugodno opterećenje. Na kraju treba naglasiti da je uvijek jeftinije i lakše zadržati stare goste, nego pridobiti nove, a to je moguće jedino ako se gostu izlazi u susret najviše što se može.

4.6. «ZERO DEFECT»

Iako se u svakom obliku poslovanja bježi od davanja garancija za usluge zbog poteškoća u određivanju mjerljivih standarda, i stoga izračunavanja mogućih gubitaka, ugostiteljsko-turistička poduzeća, koja imaju ambicija razlikovati se od konkurencije, pronalaze nekoliko opcija koje mogu ponuditi kao **uslužnu garanciju**. Kao o **pokretaču promjena i izvoru snage za poboljšanje kvalitete**, treba razmišljati o **garanciji za uslugu**, postupajući na način da od dobrog ugostiteljsko-turističkog poduzeća nastaje bolje.

Ona ugostiteljsko-turistička poduzeća koja se ponose svojim uslugama, trebaju razvijati poslovnost koja će zabrinuti konkurenciju. Razvoj i dostupnost garancije za ugostiteljsko-turističku uslugu može imati nekoliko pozitivnih efekata, od kojih se navode sljedeći:

1. Gostova definicija dobre usluge, a ne pretpostavke menadžmenta, postaje težištem poslovanja.
2. Poistovjećivanje očekivanja gostiju i onoga što ugostiteljski objekt treba činiti, kako bi se gosti uslužili, u samom je vrhu interesa. Bez informacije, ugostiteljski objekt koji namjerava ponuditi garanciju za uslugu, može garantirati pogrešne stvari.
3. Nužno je definirati i postaviti jasne standarde, koji djeluju na jačanje poslovnosti i morala svih zaposlenih.
4. Broj i veličina onoga što se mora isplatiti na osnovu garancije, osigurava vrlo precizan barometar kvalitete usluga. Na taj se način može identificirati i ispraviti loše djelovanje.
5. Ugostiteljski objekt je prisiljen ispitati svoj cjelokupni sustav pripreme i pružanja usluga, radi otkrivanja mogućih izvora pogrešaka.

6. Povjerenje gostiju u usluge je pojačano.
7. Povećava se prodaja i udio na tržištu, kao i lojalnost gostiju.

Ljudska greška još je jedan ključni element koji se razlikuje u proizvodnom i uslužnom sektoru i koji ima **značajan utjecaj na zadovoljstvo gosta**. Iz razloga što je pružanje usluga visoko **radno intenzivna djelatnost**, ugostiteljsko-turistička poduzeća se suočavaju s ogromnim izazovom kontrole kvalitete.

Bez obzira koliko dobro ljudi mogu biti školovani ili nagrađeni za svoj rad, čine greške, zaboravljaju stvari, propuštaju rokove, znaju biti indiskretni i povremeno netaktični. Strategija «industrijaliziranja» procesa pružanja usluga može pomoći kontroli kvalitete i smanjiti troškove. Umjesto školovanja ljudi, kako bi bolje radili, industrijalizacija preoblikuje rad tako da ljudi prirođeno budu manje naklonjeni greškama.

Uslužna djelatnost osnažila je striktnu politiku za zaposlene i kupila sofisticiranu tehnologiju s idejom da čak i neobrazovani i nemotivirani djelatnici mogu stalno osiguravati uslugu najveće razine. Razvijeni su sustavi za poboljšanje usluga u svemu, od planiranja dolazaka gostiju (rezervacijski sustavi) preko novčanih transakcija plaćanja gosta, do održavanja hotelskih soba.

Ono što treba shvatiti je to, da u uslugama, bez obzira na strogi pristup u obučavanju i treningu osoblja, te napredak primjenjene informacijsko-komunikacijske tehnologije, **postizanje** tzv. **«nulte greške»** (*engl. - Zero Defect*), **jest neostvarljiv cilj.** Za razliku od proizvođačkih poduzeća, koja mogu prilagoditi ulazne veličine, tehnologiju i proizvodni proces, sve dok ne uniformiraju svoj proizvod, ugostiteljsko-turistička poduzeća ne mogu izbjeći raznolikost. Tome je uzrok postojanje previše faktora, koji su jednostavno izvan kontrole osobe koja pruža uslugu.

Čak je moguće kvantificirati koliko će neki hotel financijski izgubiti, ukoliko jedan nezadovoljan gost ne ljetuje ponovno u tom hotelu. Ako lojalan gost ljetuje u hotelu prosječno najmanje još četiri puta, nakon prvog putovanja i prosječno potroši 500 eura svaki put, profit na njemu je otprilike 60%. Stoga, ako gost odluči «nikad više», hotel može izgubiti najmanje 1.200 eura (60% od 2.000 eura). Ono što je još gore, hotel toga gosta mora nadomjestiti drugim, a da bi to učinio mora poduzeti vrlo skupe marketinške i propagandne korake, koji povećavaju gubitak.

4.7. RJEŠAVANJE KONFLIKATA I SMIRIVANJE NEZADOVOLJNOG GOSTA

Za profesionalne ugostiteljsko-turističke i hotelijerske djelatnike, konflikt je gotovo svakodnevna životna činjenica. Primjerice, nezadovoljan gost izjavi direktoru hotela da upravlja najgorim hotelom na svijetu. U realnim uvjetima, na takvu izjavu lako je odgovoriti uzrujanošću i defanzivom u rječniku, jednom rječju stresom, međutim kroz vrijeme, stres će imati utjecaja na sposobnost direktora da posao obavi kako treba. U nastavku se donosi nekoliko primjera potencijalnih stresnih situacija s različitim protagonistima, a koji su mogući u svakodnevnoj praksi ugostitelja i hotelijera.

Stres i gost. Zamislite da ste zaustavljeni od gosta koji kaže «Ništa nije kako treba, od trenutka kada sam došao u ovaj hotel». Šanse su za vaš trenutačni odgovor u ljutnji ili zlovolji. Međutim, to neće pomoći ni Vama ni gostu. Ono što u takvim situacijama pomaže je jasna komunikacija.

Konflikt među radnicima. Možda netko iz hotelskog domaćinstva ne dostavlja pravovremene informacije recepciji o trenutačnim izvještajnim statusom smještajnih jedinica, pa to osoblje recepcije sprječava u iznajmljivanju soba. U takvim slučajevima, gostu se ne smije dati do znanja da postoje bilo kakvi problemi u poslu, već ih treba nastojati što bolje riješiti.

Razgovor nije jeftin. Konflikt između proizvodno-uslužnog osoblja i menadžera pojedinih hotelskih odjeljenja, mogu biti kompliciranii imati takvu težinu da se direktoru hotela nije lako s njima nositi. Sagledavajući takve situacije, direktor hotela će zahvaljujući otvaranju nove perspektive kroz komunikaciju s podređenima morati pronaći rješenje za konfliktnu situaciju.

Zdravi konflikt. Možda sada mislite da okruženje na poslu bez konflikta znači raj. Ali konflikta se ne treba bojati, jer istraživanja pokazuju da previše konflikta vodi u kaos, a premalo u stagnaciju.[26] Zbog toga treba njegovati balans koji daje energiju osoblju i potpomaže produktivnost.

Za vrijeme postojanja konflikta, mogući su sljedeći načini ublažavanja stresa:

1. **izgubiti – izgubiti (0:0)**: obje strane napuštaju diskusiju ljutite i srdite.
2. **pobijediti – izgubiti (1:0)**: kada postoji pobjednik i poraženi, pa je konflikt djelomično riješen.
3. **pobijediti – pobijediti (1:1)**: to je ključ bez stresnih konflikata, što znači da su problemi riješeni na najbolji mogući način.

[26] «How To Handle Conflict», prijevod iz časopisa «Hotels», br. 7, IH&RA, Pariz, 1995., str. 22.

Koraci do rješenja problema u odnosima s nezadovoljnim gostima, nalaze se u **timskom radu**, koji ujedno podrazumijeva i komunikacijske vještine.[27] Zadatak i obveza bavljenja ljutitim gostom izaziva strah u srcima hotelskih i ostalih ugostiteljskih zaposlenika. Taj strah je nepotreban, zato što je svaka primjedba zapravo snažna prilika da pridobiju gosta, ako mogu zadovoljiti želje gosta iznad njegovih očekivanja. U nastavku se donose korisni naputci za proučavanje **strategija kako se baviti ljutitim gostom.**

1. **Zaustaviti iskrište.** Neprekidna vježba je najsigurnija metoda za samonaoružavanje znanjem, vještinom i sposobnostima potrebnima za isporuku vrijednosno stečenih usluga. Čak i s vježbanjem, biti će trenutaka kada će oprema, usluga ili neki od radnika izazvati kratkoročni prekid. Zatvoriti prekid u očekivanjima naspram iskustvu, traži neke osnovne međuljudske vještine i obvezu da će se stvari srediti na brzi i prijateljski način. Treba pogledati proces zatvaranja korak po korak.
2. **Žarište.** Prilikom bavljenja nezadovoljnim i ljutitim gostom, prva zadaća je da se tu osobu i njegovu primjedbu smatra svojom jedinom obvezom. Svoju nepodijeljenu pozornost treba posvetiti problemu dok ga se ne riješi na zadovoljstvo gosta.
3. **Priznanje.** Sljedeće, treba gostu staviti do znanja da postoji zabrinutost zbog problema i da će se odmah poduzeti koraci za rješavanje novonastale situacije. Gosta treba osloviti prezimenom, osobno se predstaviti imenom i prezimenom i odjelom u kojem se radi, da bi se uspostavio kontakt i snažan osjećaj sigurnosti da će nešto biti poduzeto.
4. **Odgovori.** Sadržaj (što se kaže) i način kako se to kaže, može kritično utjecati na reakciju gosta. S gostom se mora komunicirati s osobnim interesom i brigom. To se postiže na dvije razine. Prvo se mora staviti do znanja gostu da se u potpunosti razumije njegov problem. Nakon toga se mora reagirati na osjećaje koje gost iskazuje u svojoj komunikaciji s radnikom koji rješava žalbu. Nezadovoljan gost mora znati da se suosjeća s nelagodnošću koju on proživljava.
5. **Ispričavanje.** Ako gost ima problem zato što je nešto krenulo krivo kod hotelijera, tada uobičajena ljubaznost zahtijeva ispriku radi neugodnosti. Dovoljno je gostu staviti do znanja da je njegov problem izazvao žaljenje. Nikada se ne treba međusobno okrivljavati, niti osobno niti između pojedinih hotelskih odjela.
6. **Djelovanje.** Prilikom pomicanja s isprike prema djelovanju, treba se obvezati

[27] Kavanaugh, R., Calming The Angry Guest, Hotels – The Magazine of the Worldwide Hotel Industry, IH&RA, Paris, br. 10/93., str 51.

gostu da će se preuzeti odgovornost ispravljanja nastalog problema. Ako to zahtijeva uključivanje drugih radnika ili drugih odjela u hotelu, treba koordinirati njihove napore da riješe problem. Nužno je pribaviti ljude, potrebne za rješavanje problema i objasniti im gdje je problem i što trebaju učiniti da ga riješe. Treba navesti i ime nadređene osobe za pomoć, ako bude problema, i odrediti točan rok do kada će problem biti riješen. Ako postupak zahvaća samo jednu osobu, ona treba načiniti zabilješku što treba napraviti a to treba napraviti odmah.

7. **Nastaviti.** U završnoj fazi zatvaranja prekida, prvo treba biti siguran da su svi zahtijevani zadaci napravljeni korektno. Ako je potrebno, treba nazvati odgovornog za otklanjanje nedostataka ili nezadovoljstva gosta i provjeriti je li njegov zadatak obavljen u potpunosti uspješno. Kada svi koraci budu poduzeti, treba stupiti u kontakt s gostom i pitati ga je li zadovoljan poduzetim koracima. Ako prekid još uvijek postoji, treba se vratiti u fazu žarišta i proći kroz proces koliko god je puta potrebno, dok gost ne bude u potpunosti zadovoljan. Ako gost osobno stavi do znanja da je problem riješen, treba mu staviti do znanja da je osoblje veoma sretno što je moglo pomoći i treba ga upitati je li postoji još nešto što bi se moglo za njega učiniti. Ovaj proces treba završiti uz želju gostu da nastavi ugodan boravak.
8. **Neprekidni proces.** Rješavanje pritužbi gosta je timski napor, koji zahtijeva domaćinove komunikacijske vještine i brigu za komoditet drugih. Ne treba čekati da se problem poveća, da bi se uporabila ova tehnika. Uvijek treba gostu pružiti potpunu pažnju, i to odmah, uz tople pozdrave koristeći učestalo njegovo prezime. To je najsigurniji način da se gostima pruži osjećaj vrijednosti i da ih se natjera da požele ponovno doći. Isto tako, to će posao zaposlenima učiniti zabavnijim i prućiti osjećaj osobnog zadovoljstva, jer u takvoj situaciji, svi pobjeđuju.

4.8. «LEARN» I «SERVICE RECOVERY» MODELI RJEŠAVANJA PRITUŽBI

Da bi mogli efikasno komunicirati s gostima, djelatnici u hotelu moraju osjećati da imaju samopouzdanje i ovlaštenje za rješavanje prijavljenih pritužbi gostiju. U ovom se dijelu razmatra proces rješavanja pritužbi gostiju po **LEARN modelu**, pri čemu je potrebno učiniti sljedeće:

1. Primijeniti LEARN model, kako bi se ispravno procijenile pritužbe gostiju a nedostaci uspješno ispravili.
2. Djelovati u okvirima smjernica, koje menadžment postavlja za rješavanje pritužbi gosta.

3. Sve probleme rješavati na profesionalan način.
4. Obavijestiti menadžment o svim pritužbama gostiju i o načinu njihovog rješavanja.
5. Stvoriti takvu atmosferu u ugostiteljskom objektu, koja će omogućiti gostu da bez oklijevanja izrazi svoju pritužbu.
6. I, što je najvažnije, svojim ponašanjem pokazati gostima da su dragocjeni i važni – pogotovo u slučaju kada prijavljuju neki problem.

Kada gost izvijesti o određenom problemu, odnosno uputi pritužbu, osoblje obično želi saznati (*engl. - LEARN = saznati, čuti, učiti)* što je gosta uznemirilo i to ispraviti. LEARN model[28] je izvrstan način da se to postigne. LEARN model predstavlja specifičan proces čijom se primjenom pomaže u rješavanju pritužbi gostiju.

LEARN znači:

- **L (Listen)** – poslušati gosta.
- **E (Empathize)** – suosjećati s gostom.
- **A (Apologize)** – ispričati se gostu.
- **R (React)** – reagirati na situaciju u kojoj se gost nalazi.
- **N (Notify)** – obavijestiti nadređenog menadžera i pratiti postupak.

Metodologija primjene ovog korisnog alata za rješavanje pritužbi gostiju izvršava se kroz sljedeće korake:

Korak br.1: Slušati

Potrebno je:

- pokazati iskreno zanimanje,
- poslušati gosta uz primjereno uslužni stav, (Zapamtite, tu ste da pomognete!)
- 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 razumijevanje za osjećaje gosta,
- objasniti gostu da biste se i vi tako osjećali da ste «u njegovoj koži».

Korak br. 3: Ispričati se

Potrebno je:

- ne shvatiti osobno pritužbu gosta, te zadržati profesionalan i miran stav,

[28] Ovaj model predstavlja prilagođen dokument asocijacije Fairfield Inn, USA, od 24. lipnja 2003.

- ispričati se gostu za njegovo neraspoloženje (to se može učiniti a da se pri tom ne preuzme krivica na sebe!),
- biti iskren.

Korak br. 4: Reagirati

Potrebno je:

- ako zatreba, postaviti otvorena i zatvorena pitanja u cilju potpunog razumijevanja problema,
- ponuditi pomoć (predložiti opcije ili alternative, te konstatirati što se može ili hoće učiniti),
- primjeniti metodu kojoj će cilj biti određivanje kakav je odgovor potreban za rješavanje problema,
- obavijestiti gosta kada će problem biti riješen.

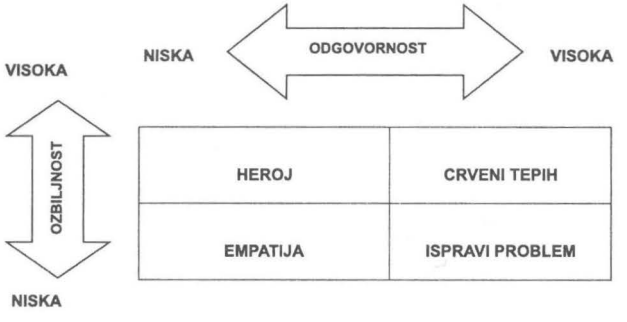
Korak br. 5: Obavijestiti

Potrebno je:

- ukoliko se ne može samostalno riješiti problem, potrebno je sve informacije prenijeti odgovarajućoj osobi koja problem može riješiti (a zatim pratiti aktivnosti te osobe kako bi se uvjerilo je li problem riješen!),
- pitati gosta je li zadovoljan rješenjem problema,
- dokumentirati i prijaviti situaciju kako se problem ne bi ponovio.

«Service Recovery» model pomoći će u otkrivanju, koja je razina usluge potrebna u rješavanju određenog problema ili pritužbe gosta. Model se primjenjuje u četvrtom koraku postupka LEARN, tj. u koraku «reagirati». ***«Service Recovery»*** model (slika br. 9) koristi se u ispravljanju narušenog odnosa s gostima, koji su nezadovoljni uslugama, te pruža mogućnost da se **tragični trenutak** pretvori u **magični trenutak!**

Slika br. 9: **«Service Recovery» model**



Vodoravna os 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 šećući u prirodi kako su prvotno planirali.
- **Visoka odgovornost** hotela odnosi se na zaboravljivost osoblja da zamijene ručnike u hotelskoj sobi.

(Kako biste riješili ove probleme? Navedite druge primjere niske i visoke odgovornosti hotela).

Okomita os 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 telefaks poruke koju je gost očekivao, a koja mu nije bila uručena.

(Kako biste riješili ove probleme? Navedite slične primjere. Postavite se «u kožu» gosta i razmislite o tome koliko je svaki od tih problema ozbiljan u svijesti gosta. Zatim ponudite odgovarajuće opcije ili rješenja).

1. Definicija opcije **«Ispravi problem».** Opcija «Ispravi problem» koristi se za situacije koje spadaju u kvadrat **visoke odgovornosti/niske razine ozbiljnosti.** Odgovorajuće rješenje je da se smjesta pristupi ispravljanju dotičnog problema. Kada je gost smješten u sobi, u kojoj se ne može istuširati jer je žarulja u kupatilu izgorjela, jednostavno treba problem ispraviti – zamjenom žarulje.
2. Definicija opcije **«Empatija».** Opcija «Empatija» koristi se za situacije koje spadaju u kvadrat **niske odgovornosti/niske razine ozbiljnosti**. U takvim je situacijama pravilno rješenje suosjećati s gostom. Gostu je želja da ga se razumije i da je moguće poistovjećivanje sa situacijom u kojoj se on nalazi. Tako, ako zbog lošeg i hladnog vremena gosti ne mogu ići na kupanje kako su namjeravali, treba im reći da ih se razumije. Može im se reći kako je užasno to što se oni danas ne mogu kupati, a zatim im predložiti neke aktivnosti kojima se mogu razonoditi u zatvorenom prostoru.
3. Definicija opcije **«Heroj».** Herojem se mora biti u situacijama koje spadaju u kvadrat **niske odgovornosti/visoke razine ozbiljnosti.** Pravilan je odgovor postati «heroj» u očima gosta. Tako, kada gost zaboravi rezervirati stol u dobrom restoranu, a sve su ostale lokacije zauzete, treba nazvati restoran gdje postoje poznate osobe i treba izvršiti rezervaciju za gosta.

4. Definicija opcije **«Crveni tepih».** Opciju «Crveni tepih» potrebno je koristiti za situacije, koje spadaju u kvadrat **visoke odgovornosti/visoke razine ozbiljnosti**. Drugim riječima, kada se zaista «zabrlja»! Pravilno je rješenje «prostrijeti crveni tepih» i ophoditi se gostima kao sa kraljevstvom. Tako, ako sobarica slučajno baci dijamantni prsten u odvod lavaboa u kupaonici, smjesta treba prekinuti sve poslove i usredotočiti se samo na taj problem! Treba smjesta pozvati službu održavanja ili vodoinstalatera radi rastavljanja odvodnih cijevi – te ponuditi da se prsten profesionalno očisti nakon što se pronađe.

Pokušajte riješiti sljedeće probleme gostiju:

1. **Gost je primljen u hotel u 1:00 sat poslije ponoći. Uzrujan je jer je avion kasnio, «pobjegao» mu je autobus do hotela, i sada ima samo oko 4 sata za spavanje. Kojoj kategoriji modela «Service Recovery» pripada ovaj problem?**
2. **Gost iz sobe javi da televizor ne radi. U koju kategoriju modela «Service Recovery» spada ovaj problem?**
3. **Gost telefonski obavijesti hotel da je zaboravio svoju poslovnu torbu u sobi. Nužno mu je potrebna za sastanak koji treba početi za 15 minuta u uredu dosta udaljenom od hotela. U koju kategoriju modela «Service Recovery» spada ovaj problem?**
4. **Ljutiti gost pozove recepciju i obavijesti vas da nije dobio poziv za buđenje, te da će stoga zakasniti na avion i neće moći prisustvovati rođendanskoj proslavi svoje kćeri. U koju kategoriju modela «Service Recovery» spada ovaj problem?**

Opišite što možete učiniti u pojedinim situacijama, tako da gosta «oborite s nogu» ili impresionirate.

4.9. LAŽNI MARKETING KAO IZVOR NEZADOVOLJSTVA GOSTIJU

U Hrvatskoj postoji ***«Zakon o zaštiti potrošača»*** (*Narodne novine br. 96, od 10. lipnja 2003.*). U članku 89. Zakona, govori se da je *«zavaravajuće oglašavanje ono oglašavanje koje dovodi u zabludu ili je vjerojatno da će dovesti u zabludu osobe kojima je oglašavanje upućeno pa je vjerojatno da će zbog toga to oglašavanje utjecati na ekonomsko ponašanje osoba kojima je upućeno».*

Prema tom Zakonu, zavaravajuće oglašavanje nije dopušteno (članak 90.). Nakon donošenja i primjene *«Zakona o zaštiti potrošača»*, uočena je potreba za jačanjem razine zaštite potrošača na različitim područjima ljudskog djelovanja, a između ostalih, što nâs interesira, i na području turizma i ugostiteljstva.

Pravna regulativa, koja se odnosi na područje obavljanja turističke i ugostiteljske djelatnosti, u dijelu u kojem još nije, mora se uskladiti s pravnom regulativom Europske unije. Nedavno doneseni ***«Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti»*** *(prosinac 2006.godine)*, pravi je primjer kako se ispunjava zadaća u smislu prenošenja smjernica Europske unije, koje propisuju zaštitu potrošača (obveza izdavanja računa, način oglašavanja i reklamiranja usluga, obveza izdavanja programa, prospekata ili kataloga za turističke paket aranžmane, te pružanje raznih oblika selektivne turističke ponude). Sada je na redu da se te smjernice ugrade i u novi ***«Zakon o turističkoj djelatnosti».***

Na temelju *«Zakona o zaštiti potrošača»* donesen je i ***«Nacionalni program zaštite potrošača»*** (*Narodne novine broj 31, od 07. ožujka 2005.*), koji se temelji na pet osnovnih prava ugrađenih u nacionalne politike članica Europske unije, a to su:

1. zaštita zdravlja i sigurnost potrošača;
2. zaštita gospodarskih interesa potrošača;
3. pravo potrošača da budu informirani i educirani;
4. pravo na naknadu štete i
5. udruživanje, zastupanje i sudjelovanje potrošača, radi ostvarenja svojih prava.

Tim su *«Nacionalnim programom»* određeni okviri prioriteta državne politike na području zaštite potrošača u području turizma i ugostiteljstva kao jednog od uvjeta za punopravno članstvo u Europskoj uniji.

U zapadnoeuropskim zemljama već se dugo vodi računa o svim odstupanjima od službene ugostiteljsko-hotelijersko-turističke ponude, pa nakon povratka u svoju zemlju strani gosti često od agencije od koje su kupili aranžman traže povrat novca, jer nisu dobili sobu s pogledom na more, neredovito se mijenjala posteljina, hotel je bio neodgovarajuće kategorije i slično. Riječ je o tzv. **«Frankfurtskoj orijentacijskoj tablici odšteta»** u kojoj postoji cjenik odstupanja od obećanog, a za što agencije moraju vratiti novac.

Na recepciji jednog jadranskog hotela začuđeno su pogledali njemački par koji je na kraju dvotjednog odmora tražio potvrdu da nekih 300 metara od hotelske zgrade radi disko klub. Gosti su potvrdu dobili, a u hotelu su se dva mjeseca kasnije još jednom iznenadili. Njemačka agencija koja je u njihovo ime prodala taj aranžman tražila je (i na kraju dobila) sniženje cijene za 20 posto. Obrazloženje: U turističkom prospektu navedeno je da je riječ o mirnom hotelu, a diskoteka se pritom nije spominjala. To je samo jedan primjer uspješnog lova na dodatno sniženje cijene ljetovanja. A pažljivim «snimanjem» svega što odstupa od navoda u službenoj turističkoj ponudi i kasnijim traženjem popusta, bavi se sve više turista iz zapadnoeuropskih zemalja. Jer, primjerice, u Njemačkoj, turistu nezadovoljnom dobivenom uslugom savjetuje se da u roku od mjesec dan poslije povratka s godišnjeg odmora svoje pritužbe javi organizatoru svojeg putovanja (npr. putničkoj agenciji). A ako je i dalje nezadovoljan, smanjenje cijene, pa čak i posebnu odštetu za upropašteno ljetovanje, s velikim izgledima na uspjeh, na sudu može tražiti čak i u roku od šest mjeseci! U tom sklopu, turistima se savjetuje da traže potvrdu hotela o manjkavostima smještaja, a one mogu obuhvatiti povremene nestanke vode, duže nestanke struje, buku, neredovito mijenjanje ručnika ili posteljine, nečiste plaže ili hotelske bazene...

Slika br. 10: **Frankfurtska orijentacijska 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			
	a)	dvokrevetna umjesto jednokrevetne	20	ovisno o udaljenosti
	b)	*trokrevetna umjesto jednokrevetne*	25	ovisno o udaljenosti
	c)	*trokrevetna umjesto dvokrevetne*	20-25	ovisno je li osoba iz iste rezervacije
	d)	četverokrevetna umjesto dvokrevetne	20-30	.....nepoznate osobe
5.	Nedostaci u opremljenosti sobe			

	a)	premala površina	5-10	
	b)	nedostaje balkon	5-10	ako je bio potvrđen / ovisi o godišnjem dobu
	c)	*nedostaje pogled na more*	5-10	ako je bio potvrđen
	d)	nedostaje (vlastita) kupaonica/WC	15-25	ako je bilo rezervirano
	e)	*nedostaje (vlastiti) WC*	15	
	f)	nedostaje (vlastiti) tuš	10	ako je bilo rezervirano
	g)	*nedostaje klima uređaj*	10-20	ako je bio potvrđen / ovisi o godišnjem dobu
	h)	nedostaje radio/TV	5	ako je bilo potvrđeno
	i)	*premalo namještaja*	5-15	
	j)	kvarovi (napuknuće, vlaga)	10-50	
	k)	insekti	10-50	
6.	Kvarovi osnovne opreme			
	a)	WC	15	
	b)	Kupaonica / bojler za toplu vodu	15	
	c)	Nestanak struje / plina	10-20	
	d)	Voda	10	
	e)	Klima	10-20	ovisno o godišnjem dobu
	f)	Lift	5-10	ovisno o katu
7.	Usluga u smještajnoj jedinici			
	a)	potpuni nedostaci	25	
	b)	loše očišćeno	10-20	
	c)	nedovoljno promijenjena roba (posteljina, ručnici)	5-10	
8.	Šteta			
	a)	buka po danu	5-25	
	b)	buka po noći	10-40	
	c)	mirisi	5-50	
9.	Greške pri obećanoj wellnes ponudi		20-40	prema vrsti ponude
II.	**Pružanje usluga prehrane**			
1.	Potpuni nedostaci		50	
2.	Sadržajni nedostaci			
	a)	jednolični specijaliteti	5	
	b)	nema dovoljno toplih jela	10	
	c)	pokvarena (neukusna) hrana	20-30	
3.	Kvaliteta usluge			
	a)	samoposluga (umjesto konobara)	10-15	
	b)	predugo čekanje	5-15	
	c)	obroci u smjenama	10	
	d)	prljavi stolovi	5-15	
	e)	prljavo suđe, pribor	5-10	

4.	Nema klima uređaja u restoranu		5-10	ako je bilo potvrđeno
III.	**Ostalo**			
1.	Nema ili je prljav bazen		10-20	ako je bilo potvrđeno
2.	Nema zatvorenog bazena			
	a)	kod postojećeg bazena	10	ako je bilo potvrđeno / prema godišnjem dobu u uporabi
	b)	*kod nepostojećeg bazena*	20	
3.	Nema saune		5	ako je bilo potvrđeno
4.	Nema tenis 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 čuvanje 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.	Prljava plaža		10-20	
11.	Nema ležaljki i suncobrana		5-10	ako je bilo potvrđeno
12.	Nema snack-bara i bara na plaži		0-5	prema mogućnosti uporabe
13.	Nema nudističke plaže		10-20	ako je bilo potvrđeno
14.	Nema restorana ili supermarketa			
	a)	kod opskrbe u hotelu	0-5	ako je bilo potvrđeno
	b)	kod samoopskrbe	10-20	
15.	Nema disco-kluba, noćnog kluba, kina, animatora		5-10	ako je bilo potvrđeno
16.	Nema boutiqua ili ulice sa dućanima		0-5	
17.	Neodržavanje izleta		20-30	djelomična cijena izleta
18.	Nema turističkog vodiča			
	a)	samoorganizacija	0-5	
	b)	kod razgledavanja	10-20	ako je bilo potvrđeno
	c)	kod studijskih putovanja uz znanstvene sadržaj	20-30	
19.	Gubljenje vremena na seljenje			
	a)	u istom hotelu		djelomična cijena za pola dana
	b)	u drugi hotel		cijena za jedan dan
IV.	**Transport**			
1.	Razmak letova preko 4 sata		5	djelomična cijena putovanja za jedan dan za svaki sat više
2.	Nedostaci u opremi			
	a)	Niska kategorija	10-15	
	b)	jaka odstupanja od normalnog standarda	5-10	

3.	Kvaliteta usluge			
	a)	opskrba	5	
	b)	nedostaci zabave u avionu (radio, film, itd.)	5	
4.	Odstupanja od transportnog sredstva			na odstupanje transportnog sredstva daje se dio cijene putovanja
5.	Nema transporta od aerodroma (kolodvora) do hotela			troškovi zamjenskog transportnog sredstva

Dug je katalog (i cjenik) mogućih odstupanja od obećanja navedenih u turističkoj ponudi, a u to je ponekad i svojevrstan prikaz maštovitosti koju pokazuju sve brojniji lovci na popuste i naknade za «upropašteno» ljetovanje. Da li se baš svaki prigovor prihvaća? Jedan je turist tražio povratak 700 eura za troškove 14 dana svakodnevne uporabe taksija od depadanse hotela u kojoj je spavao do hotelske blagovaonice. Razlog? Restoran je od depadanse bio udaljen gotovo tisuću metara, a u hotelskom prospektu navedena je udaljenost od 400 metara. Zahtjev je prvo odbila putnička agencija, a zatim i sud u Münchenu. Agencijsku odštetu nije dobio ni gost koji se pokliznuo na vlažnom hodniku od poliranog mramora, koji dijeli hotelski bazen od toaletnih prostorija i pritom slomio ključnu kost. Ali je upućen da naknadu (za slučaj nezgode) traži od osiguravatelja koji je osigurao hotel. Ukratko, ne znači da se baš sve pritužbe prihvaćaju, ali u turizmu se nekako češće nego na drugim područjima primjenjuje da je kupac uvijek u pravu. Neki stranci to odlično iskoriste i ljetuju (gotovo) za badava. A domaći gosti? O tome zasad nema statističkih podataka i cjenika naknada (!?).

Doda li se navedenim aktima i novi ***«Zakon o obveznim odnosima»*** (*Narodne novine br. 35, od 17. ožujka 2005.*), prema kojem građani na temelju proširenog pojma «prava osobnosti» (članak 19.), dobivaju i mogućnost tuženja hotelijera za loše obavljen posao, hotelijeri i ostali pružatelji ugostiteljsko-turističkih usluga trebaju ozbiljno razmisliti i povesti računa prije nego gostima ponude «blizinu plaže, odličnu prometnu povezanost, mir i tišinu, udaljenost od buke, blizinu trgovina, grijani bazen, večernju zabavu i ples, povremeni program za djecu, s pogledom na more, mogućnost bavljenja sportom» i slične pogodnosti, koje se u slučaju neistine mogu prometnuti u neugodnosti s neželjenim posljedicama.

Nije rijedak slučaj da se gosti primamljivim reklamnim porukama nastoje privući u hotel za nevjerojatno niske cijene. Pritom, budući gosti ne razmišljaju da se iza takve cijene krije i nekvaliteta. Razmišljanja hotelijera često idu u pravcu da je bolje dobiti gosta po bilo kojoj cijeni, samo da napune svoje prazne kapacitete. Pri tome ne razmišljaju o dugoročnim posljedicama takve marketinške orijentacije, da

gosti, koji puno očekuju za malo novca, više neće htjeti doći u takav hotel.

Vrlo su ružni neprijatni primjeri inozemnih gostiju, koji odlaze iz naše zemlje prepuni loših i gorkih iskustava, kada od obećanog hotela u nekoj od razvikanih turističkih destinacija završe na debeloj periferiji te iste destinacije, kada umjesto u hotelu sa četiri zvjezdice završe u objektu koji više nalikuje na dom umirovljenika, u sobama u kojima nema ni telefona niti televizora.

Još je gora situacija i po hotelijera nepovoljnija, kada nema obećanog pića dobrodošlice, kada gosti, koji su putem interneta izvršili rezervaciju ostanu razočarani kada u hotelu naiđu na maleni bazen s jednom *jacuzzi* kadicom, u koji nisu mogli doći na red, kada goste umjesto u dvokrevetne, smještaju po dvije osobe u jednokrevetne sobe itd.

Bilo je i pojava da su turisti odustali od ljetovanja, jer uvjeti pod kojima su uplatili smještaj, nisu odgovarali istini. Najčešće je riječ o prodaji apartmanskog smještaja putem interneta, iako se poslije pokaže da niti kuća niti oglašeni sadržaj ne odgovara činjeničnom stanju. Apartmani nisu opremljeni prema standardima po kojima su se nudili, a blizina plaže od apartmana nije tri stotine, već tri tisuće metara. Aktere ovakvih slučajeva koji na brzinu žele zaraditi na štetu svih kojima je turizam kruh treba oštro osuditi i pozvati Državni inspektorat da ih drastično kazni. Na taj će se način zaštititi i spriječiti omalovažavanje onih koji ulažu u ugostiteljstvo, hotelijerstvo i turizam te brinu o kvaliteti ponude tijekom cijele godine.

U današnje vrijeme, koje obilježava vrlo visoka razina primjene informacijsko-komunikacijske tehnologije i mogućnost pristupa podacima putem «mreže svih mreža», interneta, treba voditi računa i o broju osoba koje mogu vrlo brzo i jednostavno saznati za takva nezadovoljstva. To znači da se takvim jednokratnim egzibicijama iza kojih ne stoji vrijednost za novac, hotel izlaže dodatnom rušenju imidža, kojeg je nekada potrebno stvarati dugi niz godina uz velike napore i znatna ulaganja, kako materijalnih tako i ljudskih potencijala.

Razvoj novih internetskih pojava i usluga poput vrlo aktualnih blogova (on line dnevnici, razmišljanja itd.) sa sobom donosi i neke negativnosti, pa se često blogovi koriste i za skriveno te prijetvorno reklamiranje, glumeći autentične napise anonimnih korisnika, u kojima vlasnici hotela ili njihov dobro (pot)plaćeni menadžment «glumi goste» i na webu promiču vrlo pozitivne dojmove iz hotela.

Poznato je da zaposleni u hotelu imaju samo jednog šefa, a to je gost. On može svakoga otpustiti, od direktora hotela do konobara i sobarice i to svojom odlukom da svoj novac troši u nekom drugom hotelu. Hotelijeri, na sreću, sve više postaju svjesni činjenice da je zadovoljan gost temelj uspješnog hotelskog poslovanja, kao i toga da osmijeh ili negostoljubivost osoblja može gosta privući ili odbiti. Ono što je

ovdje predmet razmatranja su lažne, tj. varljive reklame te općenito nepošten odnos prema gostima.

Naime, mnogobrojna iskustva domaćih i stranih gostiju u sve većoj mjeri upućuju na zaključak da reklamne poruke, koje dopiru sa stranica tiskovina ili internet stranica, televizijskih ili radio prijamnika, ne odgovaraju onome što gosti dobivaju u hotelskim i ugostiteljskim objektima. Dvostruki standardi kvalitete, oglasi koji ne odgovaraju istini postaju sve veći problem za hotelijere ali i za goste, jer je sve veći broj nezadovoljnih, koji se osjećaju prevarenima. Treba zapamtiti da problemi nastaju radi nesklada između vrlo brutalnog i lažnog marketinga te prevelikog povjerenja gostiju u usluge koje kupuju.

4.10. NAJČEŠĆE GREŠKE U PRUŽANJU USLUGA

U kojem se odjelu hotela greške najčešće događaju? Iskustveno promatrajući, u prijamnom odjelu, odjelu hrane i pića i u službi održavanja hotela događaju se najčešće pogreške, koje mogu negativno utjecati na kvalitetu usluživanja u hotelu. U nastavku se donose greške čija je učestalost najizraženija, a podijeljene su prema funkcionalnom organizacijskom pristupu odnosa s gostom (prodaja, dolazak, boravak, odlazak) u svim organizacijskim dijelovima hotela.

HOTELSKA PRODAJA

1. Osoba u hotelskoj prodaji gubi trag mogućemu gostu u korist konkurencije. Najvažnije je imati dobre podatke o gostima i njihovim posjetima.
2. Osoblje prodajne službe obećalo je nešto što ne može ispuniti: riječ je o posebnim obećanjima u svezi usluga nazvanim besplatnima. Tu je pisani ugovor s nabrojenim potankostima najsigurnija zaštita.
3. Komunikacija između prodajne službe i ostalih odjela u hotelu je nedovoljna.
4. Zbog nedovoljne kontrole rezervacija, hotel je prebukiran *(engl. – Overbooking)*, što podrazumijeva potvrdu većeg broja rezervacija od raspoloživog ukupnog kapaciteta.

RECEPCIJA

1. Kada gost stigne u hotel ne objasni mu se kakve sve usluge u hotelu može koristiti (na primjer: praonica rublja, restoran, posluživanje u sobi ili rekreacijski sadržaji).
2. Osoba koja prati gosta u sobu ne objašnjava mu način uporabe tehničkih uređaja u hotelskoj sobi (uređaja za klimatizaciju, TV prijamnika, daljinskih upravljača itd).

3. Gost stiže u hotel s potvrđenom rezervacijom, ali nema slobodne sobe! Pošto svaki hotelijer riskira pri preuzimanju rezervacija i nastoji što je više moguće popuniti sobe, to je pitanje uvijek vrlo ozbiljno i ima vrlo ozbiljne posljedice osobito kada su gosti poslovni ljudi.
4. Gost stiže u hotel ali se rezervacija ne može pronaći. Slobodnih soba ima, gost je smješten, ali ipak nezadovoljan. Da li je takav gost za ubuduće izgubljen? Ne mora biti, ako zadovoljavaju ostale usluge u hotelu.
5. Recepcionar je neljubazan, a recepcija je srž odnosa prema gostima i to svakome mora biti jasno.
6. Gost je dobio pogrešan ključ ili se brava na vratima ne može otvoriti (problemi s karticom ili ključem). To se ne bi smjelo dogoditi, ali ako se i dogodi dobar recepcionar taj minus može lako pretvoriti u plus.
7. Prijava i odjava gostiju traje predugo i na recepciji se stvaraju redovi.
8. Vrsta, kategorija ili položaj sobe koju je gost zahtijevao nije na raspolaganju kada se gost pojavi na recepciji.
9. Buđenje nije obavljeno prema dogovoru.
10. Recepcionar ili *concierge* zaboravi uručiti poštansku pošiljku ili poruku, koja je za gosta stigla u hotel s napomenom da se mora uručiti gostu pri dolasku.
11. Gost dolazi u nepospremljenu sobu. Komunikacija recepcije i domaćinstva, očito, nije uspjela.
12. Pri upisu gosta nije obavljena pravilna identifikacija i nema se od koga naplatiti račun.
13. Valjanost kreditne kartice gosta nije provjerena i ne može se naplatiti račun.
14. Neke dodatne usluge, koje je gost koristio, prije plaćanja računa i odlaska gosta nisu obračunate u zbirnome računu. Trošak u restoranu, primjerice, nije pripisan računu sobe i šalje se gostu zbog naplate (naknadno) na kućnu adresu! Gost, naravno, ponekad odbije platiti takav račun.
15. Podaci o gostu su unešeni nepotpuno, tako da se kasnije ne mogu koristiti svi podaci o gostu.
16. Gostova prtljaga je poslana u pogrešnu sobu.
17. U trenutku odlaska iz hotela (plaćanje računa) gostu se ne uzima ključ sobe, pa gost može otići u sobu i iz nje telefonirati, a taj račun ne mora platiti, ili sobu može koristiti za neke druge svrhe.

HOTELSKO DOMAĆINSTVO

1. Soba nije čista. Ako neka greška mora biti označena vrlo opasnom, onda je to ova.

2. Nedostaju ručnici, ogrtači, sapuni i kape za tuširanje.
3. Sobarice zaboravljaju izvijestiti o neispravnosti uređaja ili električnih i ostalih instalacija u sobi.
4. Sobarica ulazi u sobu nepozvana.

ODJEL HRANE I PIĆA

1. Narudžba za jelo pogrešno je zabilježena ili hrana pogrešno pripremljena, pa se gostu poslužuje pogrešno jelo. To ljuti goste, jer, ili jedan gost mora čekati dok drugi jedu ili drugi moraju čekati dok jednome ne stigne naručeni obrok, a ostalima se jela - hlade.
2. Goste nitko ne pita je li bi željeli aperitive prije jela, ili bi možda željeli još jednu «rundu» onih koje su već popili. To rezultira umanjenom napojnicom i manjim prometom.
3. Rezervacija gosta u restoranu nije zabilježena.
4. U jelu gosta nađe se strani predmet.
5. Gosta nitko nije obavijestio koja su jela na jelovniku već pojedena, pa se konobar mora vratiti da bi primio novu narudžbu (ugostitelj mora «braniti» jelovnik-kartu).
6. Čaše i pribor za jelo su prljavi. To je greška u školovanju osoblja i nadzoru nad njime.
7. Neka naručena jela, odnosno pića nisu uračunata, pa je to, naravno gostu darovano.
8. Prilikom posluživanja zaboravlja se, ili nije pravodobno doneseno: kruh, voda, tanjuri, pribor za jelo ili se to uopće ne odnosi kako bi stol bio čist i uredan.
9. Sporo posluživanje kojemu je uzrok ili nekomuniciranje konobara s kuhinjskim osobljem, ili nedostatak osoblja.
10. Na svakome računu što tereti gosta nema njegova potpisa. Takve račune, u pravilu, gost odbija platiti. A zašto bi i platio ono što mu se ne može pripisati?
11. Posluživanje u sobama *(engl. - Room Service)* je presporo.
12. Osoblje u kuhinji nije pravodobno obaviješteno o promjenama u broju određenih narudžbi. Služba prodaje ili recepcija ne obavijeste šefa kuhinje o nastalim promjenama i ne provjerava da li je promjena uvrštena. To je vrlo skupa greška!
13. Pribor za jelo i/ili stolnjaci nisu odvojeni od otpadaka, pa sve završava na smetlištu!.

SLUŽBA ODRŽAVANJA

1. Služba održavanja presporo odgovara na prigovore gostiju, što je čest problem. U nekim hotelima se na recepciji bilježi kada je gost prijavio kvar a kada je nedostatak otklonjen.
2. Neispravnost ili nepripremljenost potrebne opreme za komunikacije, razglasa, opreme za projiciranje itd. To je veliki nedostatak u onih što namjeravaju u dvoranama hotela organizirati kongrese ili druge vrste poslovnih skupova. Iskusni hotelijeri vični organiziranju kongresa, pravodobno osiguraju stručnjaka za održavanje i popravke opreme, i to tako da ga svatko može primijetiti.
3. Nezadovoljavajuće izvještavanje o broju sobe u kojoj je potreban popravak uzrokuje zakašnjenje ili izostanak popravka prijavljenog kvara. To je rezultat lošega dogovaranja recepcije i službe održavanja (kućnog majstora).
4. Filteri u uređajima za provjetravanje u hotelskim sobama nisu čisti. To je rezultat lošega rasporeda održavanja tih uređaja.
5. Sobarica ne podesi uređaj za grijanje/hlađenje nakon što gost napusti sobu. Rezultat je veća potrošnja goriva, što govori o nedovoljnoj obaviještenosti zaposlenih u vezi sa štednjom energije.

5. GOSTOLJUBIVOST OSOBLJA

5.1. OD GOSTA DO GOSTOLJUBIVOSTI

Puno je priča ispričano i zapisano o zgodama koje su doživjeli nepoznati putnici na svojim putovanjima, nekada hodočašćima a kasnije i različitim drugim putovanjima. Nekolicina od tih putnika, često su ugošćeni kao obični prolaznici, a poslije se ispostavilo da su vrlo važne osobe. Nakon zadovoljavajućeg tretmana, ti gosti bi nagradili svoje domaćine. Ti domaćini bi svojim gostima omogućili da operu noge, da otpočinu i priređivali su im obilne gozbe od najboljih dijelova mesa i svega što se našlo u njihovim skromnim domovima, najčešće šatorima. Takvim gostima, često nepoznatima, ukazivalo se posebno poštovanje.

Gostoprimstvo se obično povezuje s lijepim manirama i obrazovanjem, koje se stiče u društvu. Međutim, u davnoj prošlosti, od gostoprimstva su često zavisili i život i smrt, jer je pustinja po kojoj su se kretali ljudi, bila opasna. U takvim uvjetima putovanja, ukoliko domaćin ne bi ponudio gostoprimstvo neznancima i pružio im hladovinu, vodu i hranu, oni su mogli umrijeti. Nije bilo benzinskih postaja niti soba za odmor. Od jednog do drugog šatora je trebalo putovati nekoliko dana, kao i do oaza, koje su pružale predah od sunca.

U našoj kulturi od gostoprimstva, još uvijek, zavise i život i smrt, ali iz drugih razloga. Djeca našeg, modernog doba ne trpe zbog nedostatka vode ili hrane. Ljudi su žedni ljubaznosti, željni iskrene, predusretljive dobrodošlice. Gladni su razumijevanja i suosjećanja, koje proizlazi iz mira koji omogućavaju da se bez žurbe bude s drugom osobom.

Gostoljubivost je iskazano štovanje i poštovanje ljudskoj osobi radi nje same. Ne radi se jednostavno o pomoći potrebnome, nego o potrebi da se cijeni svakoga čovjeka u njegovu dostojanstvu i svim pravima, koji iz te njegove naravi proizlaze.

Nitko ne zaslužuje, pa bio on prosjak ili stranac, postupati kao da je manje čovjek, nego upravo obratno – iskazati mu počast i pokazati mu koliko cijenimo njegovo ljudsko dostojanstvo. U davna vremena, nije bilo hotela, pa je svaki putnik ovisio od gostoprimstva domaćina u mjestu kamo je putovao ili gdje ga je zatekla noć. Sjeo je na gradska vrata i čekao da ga tko pozove na konačište. Zato novozavjetni spisi preporučuju vrlinu gostoljubivosti: *«Pritječite u pomoć svetima u nuždi, gajite gostoljubivost»*.

Budući da će se u daljnjem tekstu često koristiti termin «gost» i slične riječi koje deriviraju iz tog korijena, u nastavku se, radi lakšeg razumijevanja navodi nekoliko tih riječi i pojmova:

- ***gost*** – onaj koji dolazi nekome u posjet, posjetitelj; onaj koji boravi u hotelu, turist;
- ***visoki gost*** – važan, ugledan gost;
- ***gostinski*** – koji se odnosi na goste;
- ***gostinska soba*** – soba za goste u privatnoj kući;
- ***gostinjac*** – zgrada ili prostorija za goste uz samostan;
- ***gostionica*** – ugostiteljska radnja u kojoj se za stolovima služe uobičajena domaća jela i pića;
- ***gostioničar*** – onaj koji drži gostionicu, vlasnik gostionice;
- ***gostiti (koga)*** – primati u goste, častiti jelom i pićem;
- ***gostiti (se)*** – uživati u jelu i piću;
- ***gostoljubiv*** – koji rado ugošćuje, koji rado prima i prihvaća goste, koji im iskazuje pažnju; gostoprimljiv;
- ***gostoljubivost*** – osobina onoga koji je gostoljubiv, gostoljublje, gostoprimljivost;[29]
- ***gostoljublje*** – gostoljubivost;
- ***gostoprimljiv*** – gostoljubiv;
- ***gostoprimac*** – onaj koji (rado) prima gosta;
- ***gostoprimljivost*** – osobina onoga koji je gostoprimljiv; gostoljubivost;
- ***gostoprimstvo*** – osobina onoga koji je gostoprimljiv; srdačno primanje i lijepo dočekivanje gostiju.

Što se postiže ljubaznošću prema gostima, turistima?

1. umanjuje se strah gostiju,
2. stiče se povjerenje i poštovanje gostiju,
3. potiče se samopoštovanje gostiju,
4. potiče se volja za boravkom u ugostiteljskom objektu i turističkoj destinaciji,
5. potiče se nada za uspješnim odmorom,
6. potiče se osobni razvoj i profesionalno sazrijevanje ugostiteljsko-turističkih radnika,
7. poboljšavaju se osobni i profesionalni odnosi,
8. pokazuje se da ugostiteljsko-turističko osoblje cijeni druge ljude.

[29] Skupina autora, Hrvatski enciklopedijski rječnik, sedmi svezak, Jutarnji list – Novi liber, Zagreb, 2004., str. 372.

Što ljubaznost uključuje?

1. osmijeh,
2. obraćanje gostu njegovim imenom (prezimenom),
3. gledanje u oči,
4. ljubaznu primjedbu,
5. pozorno slušanje gosta,
6. uvažavanje primjedbi i prijedloga gosta,
7. pokazivanje razumijevanja za sve želje gosta,
8. riječi ohrabrenja i nade.

Što se dobiva ljubaznošću?

1. u vrlo kratkom vremenu (već pri prvom kontaktu) postiže se bolji odnos s gostom,
2. ugodnije ozračje na poslu, gdje se provodi većina vremena u danu,
3. bolje odnose i suradnju s drugim djelatnicima,
4. veću motivaciju za posao,
5. bolje rezultate rada,
6. veće osobno zadovoljstvo poslom.

Koji su učinci ljubaznosti na odnos ugostiteljsko-turističkih radnika i gostiju?

1. veće povjerenje gostiju,
2. osjećaj gostiju da ih ugostiteljsko-turistički radnici uvažavaju i iskreno brinu za njih,
3. bolja suradnja gostiju i ugostiteljsko-turističkih radnika,
4. veće zadovoljstvo gostiju i ugostiteljsko-turističkih radnika.

Moglo bi se, ukratko zaključiti, da je gostoljubivost otvorenost srca i primanje gostiju u «svoju kuću».

5.2. GOSTOLJUBIVOST KAO TEMELJ ZADOVOLJSTVA GOSTA

Kao nepoželjna osobina, često se među ugostiteljsko-turističkim i hotelijerskim djelatnicima ističe teza o «dobrim» i «lošim potrošačima», što je neprikladna podjela gostiju. Takvom se tezom izdvajaju njihovi gosti na način da se dijele na one koji «imaju novaca» i one koji «nemaju novaca», što uopće ne odgovara istini.

Biti «dobar potrošač» ili «loš potrošač» odnosi se na cijeli niz ideja povezanih s drugim sociološkim suprotnostima, kao što je:

- grad – nasuprot selu,
- obrazovani – nasuprot neobrazovanih,
- siromasi – nasuprot bogatima,
- zapadnjački – nasuprot istočnjačkim, zaostalim i balkanskim.

U turizmu i ugostiteljstvu su koncepti «loš» i «dobar» potrošač jasno vezani za dihotomije «zapada» i «istoka» (razvijeno nasuprot nerazvijenog), i «bogatog» i «siromašnog». Između toga postoje «naši gosti», za koje se često ističe da su «najbolji potrošači».

Podjela gostiju prema kriteriju raspolaganja novčanim sredstvima i spremnošću za potrošnjom, povezana je i sa stupnjem nečije «kulture», odnosno «nekulture» u što se ubraja stupanj obrazovanja i pismenosti. To je nadalje povezano i s načinom kako neka osoba govori, kako se odijeva ili općenito kako se drži i ponaša, i u krajnjem slučaju, kakav socio-ekonomski status ima.

Gostoljubivost i društvena razmjena, koja uz to ide, predstavlja temelj uspješnog i zadovoljavajućeg odnosa između osoblja koje pruža uslugu i njihovog gosta, odnosno gostiju. Te aktivnosti uključuju i naglašavaju zajednički identitet obje strane, pružajući ujedno priliku za međusobno identificiranje i iskazivanje poštovanja jednih prema drugima. Istovremeno, ta iskrena gostoljubivost i društvena razmjena među zainteresiranim stranama, pruža im priliku za usredotočenje na ono što im je zajedničko, kao i na druge aspekte svojih identiteta.

Boraviti privremeno u nekom ugostiteljskom objektu, znači dijeliti izvjesne karakteristike sa svojim domaćinima, bez obzira na bilo koju vrstu sociološke, političke, društvene ili vjerske razlike.

Te posjete jednih (gostiju) drugima (svojim domaćinima) nema samo **društvenu dimenziju,** već one imaju ključnu važnost za njihovo međusobno **privremeno integriranje.** Te posjete obostrano jačaju međusobni integritet samim činom njegovanja i iskazivanja zajedničkih kulturnih vrednota - gostoljubivosti i komuniciranja.

Gostoljubivost prema gostima jedan je od vidova socijalne i društvene razmjene, koja podrazumijeva različite obveze i često se definira kao **dragovoljna akcija pojedinaca motivirana uzvratnim uslugama koje će one polučiti.** Te akcije mogu imati mnoge oblike i forme gostoprimstva, koje su međusobno povezane kulturnim etosom časti i gostoprimstva. Kao takvo, gostoprimstvo je središnji ritual u okviru društvenih odnosa. Ustvari, moglo bi se reći da je **odbiti dati ili propustiti pozvati, isto što i odbiti primiti**. A u odbijanju da se dâ, leži sjeme netrpeljivosti i sukoba.

Gostoprimstvo je tijesno povezano s ugledom pojedinih ugostiteljsko-turističkih i hotelskih objekata. Naime, sama riječ korištena za označavanje sintagme «po-

nuditi gostoprimstvo» (častiti), ima istu etimologiju kao riječ **«čast».** Jedan ugostiteljski ili hotelski objekt, koji se izvana uvijek vidi i doživljava kao jedna jedinica i cjelina i stoga se jednako odnosi i na domaće i na strane goste, i na muškarce i na žene, dostiže društveni status («čast») načinom kako prima goste.

Veza između gostoljublja i časti zapažena je još u grčkoj etnografiji, jer je «društvena vrijednost» (grč. - *filotimo* – riječ koja se ponegdje prevodi kao čast) isto što i gostoljublje, pri čemu je ovo drugo primarna kategorija. Služenje hrane i pića je važan dio ljubaznosti prema gostu, a iz povijesti je poznata činjenica da je prva stvar koju bi čovjek pitao gosta kad stigne u nečiju kuću, bio to stranac ili ne, bila: *«Je li bi nešto pojeli ili popili?»*

Gostoljubivo okružje zrači povjerenjem i ljubaznošću, te stvara ozračje sigurnosti. Ozračje povjerenja omogućuje komunikaciju među ljudima.

5.3. GOSTOLJUBIVOST: MINIMUM, A NE LUKSUZ

Izgleda da su ljudi u bogatim zemljama izgubili smisao za gostoprimstvo, pa se čini da treba poći k siromasima da se ponovno pronađe pravo gostoprimstvo. Siromah u sjevernoj Africi, primjerice, pozvat će stranca u svoju bijednu kućicu od blata i neprestano govoriti: *«Moja kuća je tvoja kuća. Moraš popiti čaj i nešto pojesti».* Kad se smrači, neće pustiti gosta da ode u neizvjesnost, već će ga pozvati da prespava kod njega. Gostu će prostrti najbolji ležaj, a sam će ostati negdje drugdje, gdje je manje udobno. I kada taj siromah dođe u Europu, naići će u gradovima na ispisane parole po zidovima: «Stranci van!»

Gotovo da se može zaključiti da je gostoljubivost luksuz siromašnih i jednostavnih ljudi! Biti gostoljubiv podrazumijeva da se svakome koga se susretne na svome putu otvori srce i dom, ali tako da se ta ponuda shvati kao po sebi razumljiv poziv i da se osjeti počašćen a ne ponižen. Gostoljubivost je dakle, stav otvorenosti, spremnost osobnog priopćenja i tajna je pravoga čovještva.

Nasuprot poželjnoj gostoljubivosti ugostiteljsko-turističkih radnika, stoji **ksenofobija** (grč. - *xenos* tuđinac, *fobeo* bojim se), mržnja prema tuđincima, strah od stranaca, jaka odbojnost prema strancima, svemu što je inozemno, odnosno bezrazložan i pretjeran strah od tuđinaca i tuđega. U grčkom jeziku, gost i stranac imaju isti naziv, *«ksenos».* Upravo je **turizam djelatnost u kojoj treba vladati najveća moguća ksenofilija**, ljubav prema gostima, prema strancima. To bi trebalo biti jasno svima zaposlenima u turizmu, ugostiteljstvu ili hotelijerstvu, «od portira do ministra turizma».

«Kada ćemo shvatiti da za dobar turizam nisu dovoljne samo lijepe tapete?»

- to je pitanje prije nekoliko godina hrvatskom ministru turizma postavio jedan srednjoškolac. Da «lijepe tapete» nisu jamstvo da se netko dobro osjeća, svatko je negdje morao doživjeti. Postoje prijatelji u čije se kuće uvijek rado dolazi, iako ne žive u vilama najelitnijih dijelova grada. Postoje i poznanici čije su kuće kao one na elitnim dijelovima gradova, a opet nešto nedostaje kako bi se kod njih netko dobro i ugodno osjećao. Riječ je dakako, o gostoljubivosti, koja je minimum koji se gostima treba ponuditi, a ne kako se to ponekad čini - luksuz!

5.4. OSMIJEH KAO POTICAJ U STVARANJU UGODNE ATMOSFERE

Stručnjaci za smijanje utvrdili su da već mehaničko podizanje kutova usana, na samo trideset sekundi, vlasniku takvog osmijeha znatno popravlja raspoloženje. Osmijeh je zarazan, pa se na prvi, u pravilu lijepe drugi i treći. U turističkoj zemlji **osmijeh mora biti dio poslovne kulture,** jer nasmijano lice prodaje ugodu. Nasuprot tomu, kiseli izraz domaćina negostoljubivi je «porez gostu», koji se došao odmoriti i rasteretiti. Kad je već došao, podnijet će i taj neplanirani «trošak». No, hoće li doći ponovo?

Kao što nezadovoljni turisti spominju neraspoložena lica, ističu, isto tako, svaki put kad ih domaćini ugoste srdačno, domaćinski. Redovitošću komentara o toj temi gosti opetovano upućuju na bit turizma: traganje za drugačijim, nedoživljenim i – ugodnim. No, koliko se polaže na osmijeh, kako se dočekuju gosti i kako se zapravo neka turistička zemlja predstavlja svijetu? Iako rezultati anketa provedenih među gostima, nakon završetka njihova ljetovanja, govore o domaćinima kao o gostoljubivim ljudima, mnogi turisti ističu da nedostaje osmijeha.

Smiješak kao najvidljivija i najprihvatljivija gesta zadovoljstva i veselja daje vrijedne poticaje u stvaranju ugodne atmosfere. Njime se izražava zainteresiranost i doživljajni odnos prema onome kome se upućuje. Lijepi doživljaji u mnogome ovise o ljudima samima, odnos prema okolini određen je i stupnjem njihova zadovoljstva odnosno nezadovoljstva. Kada se osoblje u kontaktu s gostom povremeno srdačno nasmiješi, pokazuje da gost za njih nešto znači, da zaslužuje njihovu pažnju i da im je drago što je tu.

Moć smijeha je veća nego što se misli, jer on ruši ograde, smanjuje agresivnost i razoružava. Kad zna da je krivo i kad očekuje kaznu, dijete se počinje smijati i tako smanjuje ljutnju majke koja je bila spremna kazniti ga za učinjeni prijestup. Djeca znaju da ih smijeh može spasiti od neprilika. Smijeh vrši ulogu pozivanja, otvaranja veze, djeluje poput dvosmjernog ili višesmjernog strujanja simpatične topline. Smi-

jeh razbija hladnoću i formalizam u međuljudskim odnosima, stvara potrebu da ljudi jedni prema dugima budu tolerantni te povećava stupanj razumijevanja.

Smijeh stvara sočne, bogate i svestrano značajne veze među ljudima. On krije neko ljudsko gledište, njime se ocjenjuje život i ljude oko sebe, a i sebe samoga. Smijeh povoljno utječe na zdravlje, smatra se dobrim duhovno-higijenskim sredstvom, pomaže kondiciji i održavanju ugodnog raspoloženja. Složena gesta (smijeh) je neka *«vrsta vanjske eksplozije, klicanja od veselja»*. Smijanje se lako prenosi od čovjeka na čovjeka, zarazno je i ne možemo da se ne nasmijemo kad se drugi smiju oko nas. Kada netko u društvu ispriča nešto šaljivo i počne se smijati, smiju se svi u tom društvu. Preko osmijeha ulazi se u društvo znanaca, a oni pristupaju jedni drugima uz osmijeh i tako uspostavljaju daljnju vezu. Svakoj ćemo grupi biti na svoj način simpatični ukoliko joj pristupimo vedro i nasmijano.

Ali, sa smijehom se ne smije pretjerati, jer brutalan smijeh izraz je neodgojenog ponašanja i pravi ugostiteljsko-turistički radnik nikad ga neće uporabiti. Naime, od više varijanti smijanja i osmijeha ugostiteljsko-turističko osoblje će se truditi da se ljubazno i iskreno smiješi. Ljubazan i iskren smiješak je gesta koja obasjava lice, pali u očima mali plamen, donosi pozdrav i potiče prijatnost. Važno je znati se nasmiješiti u pravo vrijeme i u odgovarajućoj situaciji.

Govoriti i pisati o smiješku ugostiteljsko-turističkih radnika, znači tražiti iskren i ljubazan smiješak koji će pokazivati zadovoljnog radnika. Malo je radnih područja gdje je zadovoljstvo u radu toliko traženo i potrebno kao u ugostiteljstvu i turizmu. Zadovoljno obavljanje posla samo po sebi rađa osmijeh na licu, a radniku kojemu bavljenje svojim zanimanjem pričinjava zadovoljstvo i radost nije se teško nasmiješiti.

Ukoliko se dođe u situaciju da se ne može osmjehnuti, osoblje će nastojati pravilnim upravljanjem sobom stvoriti raspoloženje za osmijeh. Postupit će na sličan način kao kad se u stanju nezadovoljstva zviždanjem ili poluglasnim pjevanjem vrati u bolje raspoloženje. Znači, valja primijeniti pravilo koje govori: kada si neraspoložen, nastoj se više puta nasmiješiti i vidjet ćeš da će lakše ići daljnje osmjehivanje. Razvoj raspoloženja za osmijeh može se ubrzati i sjećanjem na ugodne trenutke iz života. Dovođenjem u svijest radosnih detalja i razmišljanjem o njima inicira se promjenu koja se na licu vidi kao smiješak i radostan pogled.

Kada se treba nasmiješiti? Svaki određen odgovor na postavljeno pitanje vodio bi u šablonu. Prirodnost zahtijeva da se nasmiješi kada treba, kada je smiješak potreban. Ugostiteljsko-turistički radnici moraju biti toliko upućeni u postupke komuniciranja s gostima da znaju kad je smiješak koristan. Ali, i srdačan osmijeh ne može biti suvišan, izuzev u vrlo teškim i posebno ozbiljnim situacijama.

Smiješak u turizmu i ugostiteljstvu ne treba izostaviti kod pozdrava, kad se gosta moli da malo sačeka, kada ga se prihvaća i kad mu se zahvaljuje na posjetu. Normalno je istaći da situacija za osmijeh ima još i da ih treba stalno otkrivati. Jedan između ostalih načina stvaralačkog odnosa prema radu je i traženje trenutaka kada smiješak djeluje efikasno. Odavno Kinezi ističu: *«Tko se ne umije smiješiti, neka ne otvara dućan»*. Dakle, ukoliko hoćete biti uljudni ugostiteljsko-turistički radnik, između ostalih ugodnih gesta, služite se i smiješkom, jer *«smijeh kod kuće stvara sreću a u poslu pospješuje dobru volju»*, *«smijeh je lozinka prijatelja»* i *«smiješak ne stoji ništa, a donosi mnogo»*.

OSMIJEH

Osmijeh ništa ne košta, a djeluje čudesno.
Obogaćuje onoga kome je namijenjen,
a ne osiromašuje onoga, koji ga poklanja.
Nitko nije toliko bogat, niti toliko siromašan,
da ga si ne bi mogao priuštiti.
S njime svatko samo dobiva.
Osmijeh unosi sreću u dom,
pozdrav je prijatelju,
pomoć pri sklapanju poslova.
Osmijeh je kao odmor za umornoga,
putokaz izgubljenomu,
sunčana zraka za žalosnoga
i najbolji prirodni lijek protiv ljutnje.
Ne može ga se kupiti, posuditi ili ukrasti,
jer ima pravu vrijednost samo kad ga se poklanja!
(Ako, dakle, sretnete nekoga tko vam ne
daruje očekivani osmijeh,
budite tako darežljivi i darujte mu vaš:
jer nitko nema toliku potrebu za osmijehom
kao onaj koji ga ne zna darovati drugome).

(P.Faber)

OSMIJEH NA LICU NE STOJI NIŠTA, A GOSTU PUNO ZNAČI[30]

Ljetovanje je obilježeno krajnostima, ljubaznošću i neugodnostima. Stoga želim upozoriti i na jedno i na drugo. Prvo zbog pohvale, drugo kako zbog pokude, tako i zbog želje za popravkom. Mora se priznati kako se doista mnogo toga popravilo, počevši od cesta pa do osmijeha velikog dijela osoblja u ugostiteljskim i turističkim objektima. No, neki kao da još nisu shvatili da žive upravo od turizma, ali i da cijele regije žive također od turizma.

Naravno da se turistički djelatnici susreću s različitim vrstama turista. Od onih koji dolaze u hotelska naselja s plaćenim agencijskim aranžmanom i nastojeći proći što jeftinije iznose hranu iz restorana, unose u hotelske sobe kuhala, ventilatore, televizijske aparate i slično, ne poštuju kućni red hotela, uništavaju hotelsku imovinu, a prema osoblju se odnose krajnje bahato. Vrijeme provode isključivo na plažama ne služeći se nikakvim pratećim sadržajima i izvanpansionskom ponudom, organizirajući divlje dnevne i noćne zabave na javnim mjestima. Nažalost, iza njih ostaju plaže i okolina objekata prepuni ambalaže proizvoda donesenih iz njihovih zemalja.

Ovdje se mora postaviti pitanje treba li hrvatska turistička ponuda uopće biti orijentirana na tržišta s kojih takvi gosti dolaze i ne gubimo li zbog njih neke kvalitetnije goste, ili nam se zbog njih gosti koji su izbjegavali hrvatsku obalu zbog rata ne žele više vratiti. Ili nam je ponuda u usporedbi s konkurencijom doista takva kakve goste dobivamo. Previše pitanja a premalo odgovora na jednom mjestu.

Međutim, tu je i ona pozitivna krajnost. Turisti s navikama koje treba čuvati i njegovati. Turisti koji se doista dolaze odmoriti, uživaju u izletima, odabiru vrhunske restorane, unaprijed znaju gdje što pojesti, popiti ili kupiti, kupuju hrvatske proizvode i odnoseći ih u svoje zemlje pripomažu propagandi hrvatskog turizma, ali i cijele naše zemlje. Takovi su turisti emisari kulturnog nasljeđa zemalja iz kojih dolaze i upravo se tako i ponašaju, na onoj civiliziranoj razini koja kvalitetnom turizmu i pripada. Međutim, neki turistički djelatnici naprosto nisu za turizam jer će i takvog gosta koji želi potrošiti, ali koji za svoj novac traži i određenu protuvrijednost, koji poznaje vrijednosti koje treba dobiti, naprosto otjerati.

Treba znati prepoznati turista i «turista» kako «turisti» ne bi preplavili naš Jadran. Naravno kako ponuda namijenjena pravim turistima odudara bitno od one namijenjene ostalima i traži bitno više truda od turističkih djelatnika.

[30] «NOVI LIST», datum objave: 06. kolovoza 2003. Rubrika: Reagiranja.

I dok spremačice pozdravljaju goste s osmijehom neovisno koliko umorne bile i koliko su posla već obavile, i u pojedinim restoranima konobar upozori na posebnu ponudu pića i hrane, postoji opasnost da lokalni stanovnik ili bijesni zaposlenik u turizmu pregazi nedužnog putnika namjernika jureći kroz hotelsko naselje uza sva postojeća ograničenja. Za njih ne postoje niti pješački prijelazi. Ali, s druge strane, tu su i oni dobri domaćini koji će bez pokazivanja ikakve nervoze čekati do besvijesti zbunjenog turista da prijeđe cestu pa makar i na neoznačenom mjestu. Ovisno koliko je svjestan vrijednosti tog turista.

Turisti s osobnim automobilima priča su za sebe. Naplata parkiranja mnoge turiste odvlači od pojedinih mjesta. Turisti koji dolaze osobnim automobilima više troše no oni koji dođu nekim drugim prijevoznim sredstvima. Dolazak automobilom znači mnogo više potrošena novca, ne samo na benzin i autoceste. Takvi su turisti mobilniji, odlaze na izlete, posjećuju udaljene restorane itd. Ne treba ih kažnjavati naplatom parkiranja. Parkiranje po satu može nekoga odbiti da ode na ručak u neki od restorana. To je prihod dijelom gradskih proračuna, a dijelom koncesionara, ali punjenje proračuna može se osigurati i boljom naplatom obveza od turističkih djelatnosti pa bi vuk bio sit i koza cijela. Svaka naplaćena kuna, možda znači manje nekom od ugostitelja, a samim time i manje u državni i gradski proračun. Jasno kako uređena parkirališta trebaju postojati, kako treba uklanjati automobile parkirane na, za to nepredviđenim mjestima i naplaćivati kazne, jer tako se omogućava učinkovito funkcioniranje svakodnevna života u turističkim mjestima.

Simpatično je gledati kako policijski službenik izuzetno ljubazno, preznojavajući se, jer ne poznaje jezik, pokušava objasniti talijanskom gostu kako stići do određenog mjesta. Ali barem pokušava i ljubazan je. Neugodna situacija jednog neželjenog «druženja» sa stranim turistom imala je i epilog na sudu, ali uz ugodnu i brzu intervenciju službenih osoba i vrlo učinkovito obavljanje postavljenih im dužnosti. Čini se da državni službenici znaju vrijednosti turista više od brojnih turističkih djelatnika. Dakle, osmijeh na lice svih koji se susreću s gostima, barem s onima koji i dolaze s namjerom kako bi potrošili (osmijeh ne košta ništa a puno daje), razmišljanje o sniženju cijena pića, promjena odluka o naplati parkiranja na javnim parkiralištima i povećanje razine usluga koja će privući one goste kojima ovaj prostor doista i pripada i možda statistika zabilježi manje brojke gostiju i noćenja, ali zadovoljnijih gostiju i zaposlenih, te punijeg državnog i lokalnih proračuna.

5.5. ETIKA ZAPOSLENIH

Etika je u posljednje vrijeme mnoge zaokupile, o njoj se sve više priča i sve više se istražuje što je to zapravo **poslovna etika**? Moglo bi se ukratko reći da je to **skup moralnih principa i vrijednosti koje se koriste da bi se odgovorilo na pitanje dobrog i lošeg»** To je, zapravo, stvar razumijevanja onoga što treba učiniti ali i imati želju da se to učini. U procesu zadobivanja povjerenja turiste (gosta/potrošača), nužno je utvrditi etičko ponašanje s ciljem «privlačenja» toga gosta. Tako definirani principi pozicionirat će uspješan ugostiteljsko-turistički objekt u povoljniju poziciju od onih koji etiku prakticiraju samo na riječima.

Ugostiteljsko-turistički radnici svakodnevno su u svom radu suočeni s raspravama na poslu koje, između ostalog, imaju i etički pristup. Primjeri etičkih pitanja mogu se primjerice odnositi na to hoće li recepcionar u hotelu samoinicijativno gostu ponuditi nižu, vikend cijenu, iako to gost nije pitao (ili uopće nema saznanja da takva cijena uopće postoji)? Hoće li šef recepcije otkazati skupini gostiju (koja je rezervaciju dvorane za sastanak izvršila jučer), zato što stalni gost hotela traži isti prostor za sastanak danas? Je li konobar u restoranu spreman prijaviti pronalazak zgužvane novčanice od 100 eura, koju je pronašao na podu restorana?

Budući da je ovdje riječ o ugostiteljsko-turističkim i hotelijerskim djelatnicima, što znači da su svakodnevno na «prvoj crti», to im omogućuje iskrenost, odanost i vrijednost povjerenja u kontaktu s gostima ali i suradnicima na poslu.

Prihvaćanje odgovornosti predstavlja izazov, jer traži od ugostiteljsko-turističkih radnika prepoznavanje etičke vrijednosti, kao da su konfrontirane s ostalima. I kada se te vrijednosti etike jednom identificiraju, dobri ugostiteljsko-turistički radnici moraju biti u mogućnosti brzo shvatiti različite putove akcije, da bi napravili najbolju etičku poslovnu odluku za dobrobit organizacije, čiji su aktivni subjekti.

Na primjer, radnici prijamnog odjela hotela (recepcionari, portiri, bagažisti, informatori, blagajnici i dr.), redovito su izloženi pažnji gostiju, što od tih radnika zahtijeva sigurnost u poslu i razvijenu svijest o tome da **gost ima pravo na privatnost**.

Ime gosta, broj sobe i druge osobne informacije o gostu, nikada ne smiju biti prenošene drugima. Naravno, diskrecija i senzibilitet trebaju biti korišteni u slučaju kada se uoči da gost ima problema s plaćanjem. Ako je recepcionaru dozvoljena određena fleksibilnost i mogućnost pregovaranja o cijeni usluga, onda je on u poziciji da donese odluku, ukoliko je gost sposoban i voljan platiti uslugu koju mu je ponudio i uspio prodati.

Ovaj je primjer naveden da se otvori dodatno etičko pitanje onima koji su u situaciji da prodaju usluge: hoće li cijena koja se nudi, biti viša ako se radi o osobi

koja je obučena u skupocjenu bundu? **Iskrenost u komunikaciji**, dakle, jedno je od najvećih etičkih izazova u ugostiteljsko-turističkom poslovanju danas.[31]

Koliko je samo nepisanih pravila za koja se stječe dojam da upravo ona determiniraju politiku i praksu međuljudskih odnosa i rukovođenja unutar nekog ugostiteljsko-turističkog objekta. Primjerice, je li prihvatljivo reći nadređenoj osobi (menadžeru) jedino ono što podređeni radnik misli da on ili ona žele čuti, više nego reći istinu? Ako je odgovor na ovo pitanje pozitivan, onda takvi radnici prakticiraju «varavu komunikaciju», pa je pitanje kako mogu biti sigurni da su njihove odluke iskrene?

Jedan od načina je da potraže zdravu poslovnu okolinu, koja podupire solidne radne vrijednosti, a drugi način je da uče sve što mogu o svom poslu i gostoljubivosti u ugostiteljsko-turističkom poslovanju.

5.6. STVARANJE UGODNE ATMOSFERE

Kvaliteta odnosa između:

a. gostiju;
b. uslužnog osoblja i gostiju;
c. gostiju i materijalne opreme;

čini ono što se naziva **ambijent**, odnosno okolica. To je element vrlo važan za uslugu. Naime, domaći i inozemni turisti pored prirodnih ljepota, kulturno-povijesnih spomenika, komfornih hotela i dobre gastronomske ponude, očekuju i dobrodošlicu prijaznog domaćina. O toj prijaznoj dobrodošlici treba voditi računa za cijelo vrijeme boravka gosta, pa čak i u vremenu između odlaska i ponovnog dolaska u određeni hotel. Rad na pružanju usluga ne može bez prijaznog i uljudnog odnosa, jer prijaznost otvara ljude i priprema ih za akciju.

Prema prijaznom i učtivom hotelijeru, gosti će biti uvijek zahvalni i osjećat će se kao da posluju s prijateljima. Prijaznost je uvjet za prijateljstvo, a prijateljstvo garancija za uspjeh. Kada gosti u konobaru vide prijaznu osobu, uzvratit će pokazanu prijaznost koristeći usluge koje im se na tako ugodan način nude. Mnogi su hotelijeri postigli značajne uspjehe zahvaljujući svojoj prijaznosti, toplom i srdačnom odnosu prema gostima. Toplinom odnosa prema gostima moguće je povećati vrijednost usluge, ali i vjerojatnost da se pobijedi u konkurentskoj borbi. Takmac u konkurenciji može nabaviti iste proizvode, prodavati usluge po istoj cijeni, jednako

[31] «Ethics on the Job», prevedeni članak iz stručne revije za turizam «Hotels», br. 4, IH&RA, Paris, 1992., str. 39.

urediti hotel, ali ne može pružiti prijaznost, koja privlači goste u objekt gdje sve odiše srdačnošću i ljubaznošću.

Ophođenje s gostima, odnosno, uopće s ljudima, treba graditi na iskrenim odnosima. Postupci kontaktiranja trebaju biti rezultat razumijevanja i poštivanja gosta. Rijetko gdje je privrženost poslu toliko važna kao u hotelijerstvu. U ovoj se djelatnosti radi s ljudima, koji su osjetljivi na površnost. Ponekad je bolje da se osoblje koje dolazi u kontakt s gostom, suzdrži od primjene neke tehnike kontaktiranja, nego da ispadnu namješteni i usiljeni, jer svaka usiljena radnja izaziva neugode, revolt, smijeh ili čak porugu.

Turisti i drugi ljudi, koji poslovno i iz drugih razloga mnogo putuju mijenjajući mjesta boravka žele imati dom tamo gdje jesu, a ne samo kod kuće. Hoteli i drugi ugostiteljski objekti, koji ostavljaju utisak tople kućne atmosfere imaju niz prednosti u odnosu na one koji to ne uspijevaju. Gosti i drugi potrošači rado svraćaju i borave u ambijentu koji pobuđuje osjećaj *«kao da si kod kuće»*.

Na ovom mjestu se podsjeća da doživljaj osjećaja *«kao kod kuće»* budi takav ambijent:

a. gdje se neposredno i uljudno komunicira s drugim ljudima,
b. gdje su audiovizualni kontakti ugodni za oko i uho,
c. gdje su u svakom trenutku zaposleni spremni prihvatiti gosta, pažljivo ga saslušati i sa zadovoljstvom poslužiti.

Jednom rječju, osjećaj *«kao kod kuće»* razvija se tamo gdje se gostima stalno daje do znanja da su dobro došli.

Pogrešno je misliti da jedan lijepo izgrađen i uređen hotel, sam po sebi svojim estetskim izgledom i blistavošću privlači i osvaja goste. Nesumnjivo da to čini prijatan utisak na goste i privlači njihovu pažnju, međutim, to je samo jedan od uvjeta za osvajanje gostiju. Gostima je pored toga potrebna dobra i brza usluga, dobrodošlica i topla atmosfera, koju stvara vedar i srdačan osmijeh i ljubaznost hotelijerskih djelatnika. Tek ta cjelovitost stvara pravi utisak na goste, što ih privlači, pridobiva i osvaja.

Riječ atmosfera ima dva značenja:

1. pravo (zemljopisno) i
2. preneseno.

Pojam atmosfera u zemljopisu znači zračni plašt koji obavija Zemlju. U prenesenom značenju, **atmosfera znači okolinu, prilike, raspoloženje**, pa se zato govori o radnoj atmosferi ili ambijentu, o sportskoj atmosferi, o hotelskoj atmosferi 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.

Govoriti i pisati o stvaranju ugodne atmosfere, prijatnih ambijenata u hotelima, znači poticati zaposlene na aktivan odnos prema okolini u kojoj izvršavaju poslove i radne zadatke, te ih podsjećati na činjenicu da u svom okružju 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.

Stvarnost zbivanja na planu razvijanja ugodne atmosfere u hotelijerstvu traži kvalitetne poticaje, da bi moglo doći do ugodnog raspoloženja, pri čemu ljudski organizam treba što više angažirati. Pod tim se ne smatra vještina kontrakcije i dekontrakcije mišića, već u smislu aktiviranja osjećajne i etičke komponente subjekata okružja o kojem je ovdje riječ.

Ako se zna da se čovjekove potrebe sve manje vežu za biološki opstanak i da se sve više individualiziraju, onda hotelijerska ponuda mora obilovati takvim sadržajima, u kojima će suvremeni gost nalaziti mogućnost da zadovolji nematerijalni i specifični aspekt svoje turističke želje. U tom kontekstu, tražit će takve kadrove koji će biti sposobni djelovati i na sveopću atmosferu pružanja hotelskih usluga. Ni najbolje uređeni hotel ne može djelovati toplo, ugodno, ako osoblje svojim umijećem, kulturnim ophođenjem ne stvori raspoloženje u kome će i hladne stvari postati ugodna dopuna tople atmosfere.

Uljudna i prijazna atmosfera otkriva bolju stranu ljudske prirode, daje prostor za riječ, aktivnost, zbližavanje i sporazumijevanje. Koliko je ljudima stalo do prijaznih odnosa vidi se i po tome što svi ljudi, koji imaju prijatelje, žele da im oni pokažu još veću prijatnost i srdačnost. Bez ljudske srdačnosti, bez skladnih odnosa među zaposlenima ne može se govoriti o atmosferi u kojoj će se gosti zadovoljno osjećati. I najluksuzniji namještaj, komfor, djeluje otuđeno, ako se ne oplemeni pravim ponašanjem hotelijera.

Gost će razumjeti mladog i neiskusnog konobara kad vidi da se zabunio i obrnuto postavio pribor za jelo, žlicu s lijeve, umjesto desne strane tanjura. Ili kad vidi da su namještaj i ostala oprema u hotelu skromni, ali neće razumjeti i neće oprostiti kada primijeti da se osoblje prema njemu odnosi nehajno i neljubazno, pa makar se sve to odigravalo i u najluksuznijem hotelu.

Dokazano je da lažna tajanstvena atmosfera nije nikada nikome koristila i eventualna opravdana radoznalost, koja ostaje neobjašnjena ili nedovoljno razjašnjena, nije nikad uvjerila osoblje u dobre namjere pretpostavljenih ili u budućnost objekta u kojemu se oni pripremaju za rad.

Gost, ne samo što se zadržava u sredini gdje je u središtu pažnje, već se i upušta

u dublju i širu poslovnu suradnju. Izazvana ugoda potvrđuje se novim narudžbama, te na taj način **uspostavljena psihološka veza između gosta i hotelskih radnika poprima i konkretne ekonomske efekte**. Mnogo ovisi o općoj atmosferi, a upravo na to se, čak i kad su u pitanju raskošno uređene poslovne prostorije često ne misli dovoljno. Jer, budući gost upravo tu dobiva prve informacije, ne samo egzaktne, o onome što ga očekuje. A to je prvenstveno pogodna atmosfera.

Doživljajni aspekt turističke ponude povećava zahtjeve u odnosu na izvršitelje hotelskih usluga. Posluživanje gostiju biva složenije i proširuje se sposobnošću utjecaja na sveopću atmosferu u hotelima. Od hotelijera se zahtijeva da, uz dobro poznavanje struke, umiju stvoriti ugodnu atmosferu, koja će odisati obzirnošću, ulijevati povjerenje i buditi u gostu ugodno raspoloženje.

Ljubazno primanje gosta, pravovremeni pozdrav, srdačan osmijeh, radostan pogled, ugodan glas, pažljivo slušanje, obziran nastup i spremnost da se bez oklijevanja uskoči i pomogne, oduševljava goste i potiče u njima potrebu da na sličan način uzvrate, da kulturno pruženu uslugu kulturno prihvate i konzumiraju. Razvijanje svijesti o suštini odnosa s gostima, te usvajanje elemenata obzirnog i uspješnog kontaktiranja s gostima postaju sve značajniji napori u odgoju i obrazovanju hotelskih radnika.

Trenuci kontaktiranja s gostima ne odnose se samo na gole radnje i objekt usluge. Spomenuto je već da su **kontakti s gostima istovremeno poslovna i doživljajna stvar**, te da poslovni uspjeh ovisi i o tome kako gosti doživljavaju hotelsko osoblje i atmosferu pružanja usluge u cjelini. Kad se ne bi vodilo računa o cjelini zbivanja, o doživljavanju osjećajnih i racionalnih aspekata turističkih, ugostiteljskih i hotelijerskih situacija, postojala bi opasnost da prevlada površnost i formalnost u radu, da zagospodari linija manjeg otpora i da dođe do kiča u međuljudskim odnosima.

Osoba koja je tako blizu gosta i uz pomoć koje ona nadoknađuje atmosferu vlastitog doma treba, uz posjedovanje vještine obavljanja svoga posla, biti spremna i za **kulturno ponašanja i kontaktiranje s gostima**. Ako se pojavi gost čije je ponašanje takvo da bi ga trebalo «odstraniti», to se nikada ne radi sam. Treba se posavjetovati s neposrednim menadžerom, koji će odlučiti što je najbolje primijeniti za neugodnog posjetitelja, a da to ne poremeti ugodnu atmosferu hotela i mir ostalih gostiju.

5.7. GOST (NI)JE UVIJEK U PRAVU

Malo je takvih zanimanja u kojima ljudi žive gotovo isključivo od svog umijeća komuniciranja s drugim ljudima, svojim gostima. Riječ je, dakako, o ugostiteljstvu, turizmu i hotelijerstvu. Nije pretjerano reći da je **bonton bit struke** svakog ugosti-

telja, hotelijera i većine turističkih radnika. Bez obzira na to, radi li osoba u kuhinji ili goste poslužuje neposredno, ili je za pultom putničke agencije, uvijek njena **egzistencija ovisi o pravilnom odnosu prema korisnicima usluge.**

Za one koji žele biti uspješni ugostitelji, ovo staro i časno zanimanje nije ni jednostavno ni lako. U prvom redu, treba odrediti svoje želje i mogućnosti, u ovisnosti o tome o kakvom se ugostiteljskom objektu radi: Je li riječ o hotelu, specijaliziranom restoranu, café baru ili nekoj drugoj vrsti ugostiteljskih objekata za pružanje usluga smještaja, prehrane i pića? Kakva je struktura gostiju, mladež, putnici u prolazu, poslovni svijet, pretežno strani turisti? Na kakvom je mjestu, to jest u kakvom se okružju nalazi i slično.

Sve te značajke određuju dodatne zahtjeve oko uređenja, načina i vrste posluživanja, vrste jela i pića i dakako cijene. No, svi ti mogući ugostiteljski objekti imaju određene nezavisne značajke svojstvene svima njima podjednako, a to su:[32]

1. opća razina opremljenosti, izgleda i urednosti,
2. ljubaznost i profesionalno korektan odnos prema gostu.

Od toga se živi, pa će svaki dobar ugostitelj nastojati da od slučajnog i povremenog, stvori svoga stalnoga gosta. Ugostiteljsku (i ne samo ugostiteljsku) parolu tipa: *«Ako Vam nije pravo, idite drugamo!»*, treba zauvijek protjerati iz ugostiteljskih objekata. Logika nenametljivih i humanih međuljudskih odnosa i opredjeljenja za ostvarenje takvih odnosa i kada je u pitanju kontaktiranje između gosta i pružatelja usluga, traži da se nešto više kaže uz ustaljene teze: *«Gost je uvijek u pravu!»; «Gost je kralj!», «Gost je neprikosnovena osoba, čije dostojanstvo ne može doći u pitanje!»*, pa makar se radilo i o pojavama koje narušavaju ponos ugostiteljsko-turističkih djelatnika.

Ovakvim i sličnim savjetima često su izloženi svi oni koji dolaze u kontakt s gostima. Naročito se mladi ugostiteljsko-turistički radnici na svakom koraku i u svakoj prilici upozoravaju na pravo nepovredivosti gosta i na potrebu da se gostu ne kaže da je pogriješio ni u situacijama kad je greška očita.

Zalaganje za prirodnost i nenamještenost u ponašanju ne znači i davanje oduška svim čovjekovim silama pa i pobudama, kojima se ne štede drugi ili konkretnije, briga za čovječnost između ugostiteljsko-turističkih radnika i gostiju predstavlja dozvolu gostima za pun zamah njihovih motiva, unutar kojih mogu dominirati i **nehumani poticaji** poput:

[32] «Gost je uvijek u pravu», stručna revija za turizam «Ugostiteljstvo i turizam», br. 1, UT marketing, Zagreb, 1990., str. 96, prema knjizi Osredečki, E., Kultura poslovnog komuniciranja.

- potrebe za prestižom,
- prepotentnog držanja,
- nametljivosti,
- želje da ih okružuju i poslužuju sluge,
- potrebe za nekakvom veličinom i izdizanjem iznad onih koji pospremaju sobe, pripremaju hranu, toče i nose piće, kao i
- slični nezdravi poticaji kojima se dovodi u pitanje osobnost ugostiteljsko-turističkih radnika, njihov društveni status i sve ono što zavrjeđuju svojim savjesnim i marljivim radom.

Svako izdvajanje gosta iznad ukupnih odnosa u turizmu, ugostiteljstvu i hotelijerstvu nema opravdanja i ne ide u prilog razvijanju kulturnog kontaktiranja, jer ne odgovara stvarnom zadovoljavanju ugostiteljsko-turističke ponude i potražnje. Socijalizirana, prirodno zdrava i kulturna osoba neće tražiti potvrdu vlastite afirmacije time što će se vinuti više od onih, koji su joj na usluzi, tretirajući tako davatelje usluga kao neravnopravne sebi. Ravnopravnost i demokracija su mukotrpno izborene društvene vrijednosti, pa ih kao takve, današnjica, a napose naša stvarnost, vrednuje.

Suvremenost ljudskog faktora u turizmu i ugostiteljstvu, ističe goste i njihove potrebe. Goste treba trajnije zadovoljiti i učiniti sve da ponovno dođu, odnosno da se radi zadovoljstva vrate. Ali, stavljanje gostiju i njihovih potreba u prvi plan, ne znači zanemarivanje elementarnih normi ljudskog ponašanja i prihvaćanje svega što gosti hoće i što urade. Stavljanje gostiju i njihovih potreba u prvi plan shvaća se u odnosima kulturnog, čovječnog, a sve ono što prelazi te okvire ne može biti poštivano i dozvoljeno. Dakle, riječ je o kulturnom zadovoljavanju kulturnih zahtjeva te o kontaktu između dvaju ljudskih bića koja se interakcijom dopunjuju i obogaćuju.

U svjetlu takvog tretmana odnosa između ugostiteljsko-turističkih radnika i gostiju, čini se toliko pretjeranim savjet: *«Gost je uvijek u pravu!»*. Prihvati li se ovo stajalište u značenju pozornosti na važnost brige o gostima i u značenju potrebe da ugostiteljsko-turistički radnici stalno imaju na umu ljudsku komponentu turističke usluge, takvo je nastojanje bolje izraziti tezom: *«Gosta treba razumjeti i shvatiti!»*.

Razumjeti nekoga, shvatiti potrebe i želje gostiju daleko je značajnije nego ih ostaviti u zabludi da su u pravu iako u zbilji to nisu. Zamagljivanje činjeničnog stanja i njegovo preorijentiranje u površne dojmove, lažne utiske, ne može koristiti kulturnim ljudima, pa tako ni gostima.

Kulturno izražena iskrenost ne može biti smetnja uspješnom kontaktiranju s gostima. Rijetko, iz nužde ili nekih posebnih okolnosti, vrijedi zaobići istinu, odgoditi iskreni iskaz. Ugostiteljsko-turistički radnici će to učiniti u slučaju kada gostu pri-

općavaju vijest o teškoj tragediji ili u situacijama kada se od njih traži visoki stupanj diskrecije (kada se gostu ne daje do znanja da ga se poznaje iako je otprije poznat).

Tamo gdje se radi na razvijanju kulture kontaktiranja, ima mjesta učtiva primjedba prema svemu onome što narušava ljudske odnose, red, mir i opću sigurnost pri zadovoljavanju turističke potražnje. Kada se kaže učtiva, obzirna primjedba, bolje reći sugestija, ne misli se na izravno suprotstavljanje, na davanje do znanja da su pružatelji usluga bolji i pametniji od onih kome nešto savjetuju. Pažljiv ugostiteljsko-turistički radnik neće dozvoliti da njegova opaska uznemiri gosta, da ga dirne u najosjetljivije mjesto i tako ga uzburka da u njemu pobudi neprijatnost i kočenje logičkog rasuđivanja.

Dođe li do prevladavanja uzbudljivosti, neprijatnog raspoloženja, teško je uvjeriti i dokazati opravdanost primjedbe i zato svako upozoravanje na propuste traži prethodnu pripremu i spremnost da se ona prihvati i shvati.

Bezobzirne, gole i izravne upadice kao što su: *«Nije točno!», «Krivo ste shvatili!», «Niste u pravu!», «Ne galamite!», «Ne ulazite bez kucanja!», «Ne gurajte se!», «Kuda ste navalili?», «Zar ne vidite da sam zauzet?», «Nemojte biti nestrpljivi!»* i druge, štetne su u uslužnim djelatnostima kao što je ugostiteljsko-turistička.

Kada se god ugostiteljsko-turistički radnik nađe u situaciji da na nešto mora skrenuti pažnju, potruditi će se da to ne učini brzopleto i neučtivo, nego obzirnim sugestijama. Obzirno skretanje pažnje gostu, na neko zbivanje, najprije traži dokaz razumijevanja, shvaćanje zbog čega se gost tako ponaša, pa iza toga navod o objektivnoj činjenici i prijazno traženje: *«Da se strpi.», «Da malo sačeka.», «Da uđe u red.», «Da će odmah biti poslužen.», «Da se izlet odgađa za idući dan.», «Da će se pogreška, što je moguće prije ispraviti.»* i *«Da molimo mir, jer se drugi gosti odmaraju»*.

Ovakav pristup kritičnim događajima povećava stupanj razumijevanja i stvara mogućnost da se putem početnog *«da» («Da, mnogi smo nestrpljivi poslije tolike vožnje.», «Da, nekada sam i ja mislio tako.», «Da, tako nastupa većina gostiju.»)* izazove kod sugovornika spremnost da pomogne, jer se shvaća njegovo držanje i što je najvažnije, dokazuje se da ima razloga zašto tako nastupa. Drugim riječima, daje mu se do znanja da se poštuje njega i njegove izjave, ali da objektivne okolnosti ne omogućavaju zadovoljavanje njegove potražnje na željeni način i zato je zbog njegovog interesa potrebna promjena ponašanja.

Prema tome, **učtiv savjet sadrži tri osnovna elementa**:[33]

1. dokaz o shvaćanju i razumijevanju onoga na što se želi ukazati,
2. izjavu o objektivnom stanju koje traži korekciju vladanja, te
3. prijazno izraženu želju, zahvalnost, za pokazano razumijevanje prema poslovima i radnim zadacima.

Dakle, pored činjenice da ugostiteljsko-turistički radnici neće uvijek i na svakom mjestu neposredno i otvoreno reagirati, ostaje potreba za kulturnom otvorenošću u ponašanju, pa prema tome i davanje gostima do znanja da se ne mogu nekulturno vladati u ugostiteljskom objektu ili u nekoj drugoj sredini gdje namjerava koristiti ili koristi bilo koju drugu turističku uslugu.

Poruka Pape Ivana Pavla II
u povodu «Dana iseljenika»
(31. prosinca 2000.).

U svjetlu te objave, Crkva, majka i učiteljica, djeluje kako bi se poštivalo dostojanstvo svake osobe, kako bi se useljenik prihvatio kao brat, a cijelo čovječanstvo tvorilo jednu sjedinjenu obitelj, koja znade razlučno vrednovati različite kulture od kojih se sastoji. U Isus je Bog došao zatražiti gostoprimstvo od ljudi.

Stoga On postavlja spremnost da se drugi prihvati u ljubavi kao krepost, koja je obilježje vjernika. On se želio roditi u obitelji koja nije našla konaka u Betlehemu (usp. Lk, 2,7) te je živio iskustvo progonstva u Egiptu (usp. Mt 2,14). I na kraju se poistovjetio sa strancem potrebitim konaka: «Stranac bijah i primiste me» (Mt 25,35). Šaljući svoje učenike, gostoprimstvo koje će im biti iskazano smatra gestom upućenom njemu osobno: «Tko vas prima, mene prima; a tko prima mene, prima onoga koji je mene poslao.» (Mt 10,40).

[33] Belić, Š., Gostoljubivost u ugostiteljstvu i turizmu, O. Keršovani, Rijeka, 1983., str. 19.

6. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE ZAPOSLENIH

Ugostiteljsko-turističkim radnicima bi trebalo biti jasno da su se potrebe gostiju uvelike promijenile, pa između ostaloga, postoji veća potreba za komunikacijom, koja se ogleda u sljedećem:

1. gost očekuje od svojih domaćina da se osobno brinu za njega, a domaćin u jednom ugostiteljskom objektu su svi zaposleni;
2. gost želi kontakt s drugim gostima, što se npr. može postići organiziranjem zajedničkih izleta;
3. suvremeni turisti su zainteresirani za destinaciju u kojoj provode odmor, za užu i širu okolicu i kulturu tog područja, što se može iskoristiti za organizaciju zanimljivih susreta i manifestacija;
4. gost traži aktivnost, a pod tim se razumijeva sportsko-rekreacijska ponuda.

U tom kontekstu, od dobrog ugostiteljsko-turističkog i hotelijerskog radnika, kao domaćina, očekuje se da:

- primi i pozdravi goste,
- im pruži sve potrebne informacije,
- upozna goste međusobno, ugosti ih i brine se za njih,
- zajedno s gostima nešto poduzme, organizira nešto «posebno i nezaboravno»,
- se s gostima oprosti i zaželi im sretan put.

Svaka profesionalna djelatnost ima vlastiti posebni način komuniciranja, najprije među zaposlenima, te zaposlenih s korisnicima usluga. Sustav optimalnog (intra i ekstra) komuniciranja, prema tome, u svakoj profesiji izvodi se iz biti njene djelatnosti. Sustav komuniciranja u ugostiteljstvu i turizmu strukturira se u funkciji njegove biti.

6.1. ZAPOSLENI KAO ANIMATORI

Često se kaže da je osnovni cilj turizma rekreacija, pomlađivanje, bijeg, posjećivanje prijatelja, razgledavanje znamenitosti, emancipacija od svakodnevice i sl. Pođe li se od takve biti turizma, očito je da se **sustav komuniciranja u turizmu (ugostiteljstvu i hotelijerstvu) temelji na dijalogu**, budući da taj oblik komuniciranja najbolje zadovoljava bitna obilježja turizma kao šire kategorije.

Ugostiteljski i turistički radnici, zato, osim za svoje primarne, profesionalne zadatke, **moraju** u većim razmjerima nego radnici u drugim djelatnostima **biti os-**

posobljeni za dijaloško komuniciranje, i to u svima njegovim žanrovskim podoblicima.[34]

Vođenje dobrog i plodotvornog dijaloga zahtijeva sposobnost slušanja i pravilna odgovaranja na temeljna pitanja gostiju u određenom ugostiteljskom objektu. **Slušanje nije pasivno nego aktivno,** što znači da je osnova profesionalnog slušanja određeni stupanj pozornosti, zatim sposobnosti **empatije** kao sposobnosti uživljavanja u cjelovito duhovno stanje osobe koja govori ili pita. Nakon toga dolazi sposobnost jasna i razgovijetna oblikovanja i **izražavanja** informacija. To znači da se u razgovoru u turizmu i ugostiteljstvu ne smije razvlačiti, nego **govoriti koncizno s određenim vrijednostima.**

Budući da među turistima-gostima ima veliki broj šutljivih gostiju, dužnost je ugostiteljsko-turističkih radnika, a posebno onih koji su u izravnom kontaktu s gostima i na najisturenijim kontaktnim punktovima, da prvi potaknu razgovor, otprilike tipičnim pitanjima: *«Kako ste?», «Je li Vam što treba?», «Jeste li bili zadovoljni jelom?», «Jeste li zadovoljni izletom?», «Jeste li zadovoljni posjetom izložbi?»* i dr.

Pri tome valja dobro pripaziti je li nakon takve primarne govorne animacije gost želi govoriti ili ne. Ako želi govoriti, onda mu treba dati priliku i dobro ga slušati, tj. u **razgovorljivijih gostiju više slušati a manje govoriti, a u manje govorljivih držati inicijativu razgovora.** Ne smije se zaboraviti da pritom uvijek treba paziti na mjeru, kako se razgovorom ne bi zamaralo gosta. Ukoliko se to osjeti, treba prekinuti razgovor zgodnim završnim frazama.

Kada se govori o komuniciranju u turizmu i ugostiteljstvu, naravno da je najvažnija **dužnost svih zaposlenih, da vladaju nekim svjetskim jezikom**, jer ugostiteljsko-turistički radnici nemaju pravo zahtijevati od gosta da on govori njihovim materinskim jezikom, nego obrnuto. To je težak zadatak, ali ga na elementarnoj razini valja svladati, jer o znanju stranog jezika znatno ovisi uspješnost komuniciranja, pa čak i poslovni uspjeh.

Menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, stoga, mora omogućiti održavanje tečajeva stranih jezika za svoje osoblje. To je najbolji način zimi, izvan sezone. Iako gost oprašta ugostiteljsko-turističkom radniku za mnoge jezične pogreške, radnici bi ipak trebali svladati strani jezik što je moguće bolje, osobito oni kojima je komuniciranje s gostima viša dužnost (recepcionar, domaćica hotela, konobari, animatori, i dr.).

Da bi ugostiteljsko-turistički radnici mogli zadovoljiti elementarne potrebe gostiju, oni također moraju dobro poznavati svoju destinaciju i njezinu okolicu, kul-

[34] Plenković, M., Hotelijerski radnik – animator i informator, stručna revija za turizam «Ugostiteljstvo i turizam», br. 10., UT marketing, Zagreb, 1990., str. 66.

turne, zabavne, rekreativne punktove i sve što bi gosta moglo zanimati, jer goste najviše i zanimaju takvi objekti i ustanove. Zato bi, primjerice, bilo kompromitantno da upitani hotelski radnik gostu prizna svoje neznanje. Budući, dakle, da **svaki ugostiteljsko-turistički radnik mora biti dobar informator,** mora se sam educirati ili, pak, na raznim tečajevima o kulturno-povijesnim i ostalim sadržajima koji bi mogli zanimati goste.

To obvezuje sve ugostiteljsko-turističke radnike da budu **animatori, komentatori** i **informatori**, tj. da gostima redovito i cjelovito budu na usluzi s gledišta komuniciranja. Pošto ta funkcija razumijeva dobro sadržajno ovladavanje brojnim oblastima, ugostiteljsko-turistički radnici moraju uvesti određenu standardnu klasifikaciju mogućih najčešćih tema razgovora.

Već je istaknuto da je dobro poznavanje destinacije i njezinih kulturno-povijesnih značajki (ako ih ima) nužno. U tome su sklopu i informacije o ustanovama i organizacijama što mogu biti zanimljive za gosta, pa razne manifestacije (igre, proslave, događaji, sportske priredbe itd.), eventualna trgovina (predmeti što zanimaju goste, napose suveniri), obvezatno dobro poznavanje svih prometnih čvorišta (autobusni ili željeznički kolodvori, zračne luke, pristaništa brodova ili trajekata, pošte, banke).

Osim **poznavanja sadržaja razgovora** valja, kako je već istaknuto, dobro ovladati i samom **govornom tehnikom**. Pri tome valja paziti da se ne govori brzo, bezvoljno, da se dobro artikulira, a po mogućnosti da se govori i standardnim književnim jezikom.

Treće važno obilježje razgovora je i **neverbalni kontekst**. To znači da valja dobro vladati gestama, mimikom i stavom cijeloga tijela. Iz prakse svaki ugostiteljsko-turistički radnik dobro zna kako je neverbalno praćenje govora gostiju iz Italije (previše živahno i vehementno uza smijeh i brojne kretnje ruku), posve drukčije nego gostiju iz Skandinavije, u kojih je kinetički jezik znatno oskudniji. I u tome se, dakle, valja znati prilagoditi sugovornicima, tj. gostima. Svaki ugostiteljsko-turistički radnik će se u tome najbolje osposobiti ako dobro promatra što i kako govori njegov sugovornik-gost i pomalo mu se prilagoditi.

Iako u turizmu i ugostiteljstvu prevladava živi govorni kontakt, ipak se ne smije zaboraviti ni na ulogu **pisane komunikacije**. Tu su važna pitanja:

1. **signalnoga komuniciranja** i
2. **poslovnog dopisivanja.**

Neposredni ugostiteljsko-turistički radnici, koji su u svakidašnjem doticaju s gostima, ne smiju čekati samo na početak razgovora, nego elementarne informacije moraju dati i na prikladan grafički način. Najprije valja u samome ugostiteljskom

objektu obilježiti s malo riječi i **dinamičkom grafičkom signalizacijom** sve točke odnosno mjesta za koja su gosti zainteresirani (liftovi, recepcija, restoran, barovi, izlazi, ulazi, sanitarni čvorovi, pomoćni izlazi, izlazi za nuždu, požarni putoci i dr.).

Zatim valja opširnije informacije o izletima, posjetima i slično plasirati u oblicima panoa, zidnih novina, po mogućnosti riječju i slikom, uz primjenu raznih tipova slova, boja itd. Dizajniranje je takvih opširnijih poruka prije svega korisno, jer je privlačnost izuzetno važno za gosta. U tu oblast valja uvrstiti i opremanje ugostiteljskog objekta različitim **slikovnim komuniciranjem** (dvojezično ili na svjetskim jezicima) što gostima mora biti dostupno.

Kao što je pri govoru važno **verbalno i neverbalno komuniciranje**, tako je i u **pisanu komuniciranju** važno dobro dizajnirati sliku i pismo uz uvažavanje, odnosno poznavanje pravopisnih normi. Kad je riječ o opsežnijemu pismoslovnom komuniciranju, nužan je još viši stupanj pravopisne kulture i bolje poznavanje jezika, te ugostiteljskih i turističkih uzanci (poslovnih običaja) u poslovnom dopisivanju, pri čemu se mora uvažavati i svjetske norme.

Budući da pri dočeku gostiju ima mnogo problema, dobro je da osobe koje čekaju goste u zračnim lukama ili drugim prometnim čvorištima imaju doličnu radnu odjeću s oznakom ugostiteljskog objekta i vlastitog imena. Ako je gužva u zračnim lukama, pristaništima ili na kolodvorima veća, onda je dobro na štap postaviti transparent s kratkim naznakama ugostiteljskog objekta, gostiju itd., što gostima može poslužiti za raspoznavanje. Takvi pokretni transparenti se nose i prilikom razgledavanja grada ili šetnje kako bi zaostali ili zagubljeni gosti lako zamijetili gdje je njihova grupa i voditelj.

Može se zaključiti da dobro i kvalitetno komuniciranje u turizmu, ugostiteljstvu i hotelijerstvu, zahtijeva poznavanje materinskoga i stranog jezika, zatim poznavanje verbalnoga, pismoslovnog i neverbalnog načina izražavanja, poštivanje gosta i nastojanje da se pri komuniciranju po mogućnosti **zadovolji njegove informacijske potrebe, što je krajnji i najviši cilj komuniciranja** u turizmu i ugostiteljstvu. Zato se nikada ne smije zaboraviti cilj, da je pravilno komuniciranje u turizmu i ugostiteljstvu servis za zadovoljavanje osnovnih potreba gostiju za snalaženjem u novoj okolini, za uputstvima te za utvrđivanjem želja gosiju.

6.2. NEMA ODGOVORA «NE ZNAM....»

Osim u velikim hotelima, gdje postoji službenik kvalificiran za pružanje informacija, taj vid hotelske usluge često se zanemaruje. Službenik, koji već duže radi u hotelu, tijekom vremena je stekao nužno znanje za pružanje informacija o gradu,

obližnjim mjestima, cestama, željezničkim vezama i sl. Međutim, «novom» službeniku obično je potrebno izvjesno vrijeme da se aklimatizira, a informiranje gosta je, često, nezadovoljavajuće. Nikada se ne smije na pitanje gosta odgovoriti: «Ne znam....». Naravno da se ne može očekivati da službenik zna sve i morat će ponekad i pokazati da ne može informirati gosta, ali i odmah poduzeti korake da sazna odgovor.

Bez obzira kakvo pitanje bilo, netko će u hotelu ili gradu sigurno znati odgovoriti i s malo dobre volje, može se to i saznati. Novi će službenik lako popraviti utisak, pokazujući dobru volju da pomogne gostu i da, iz drugih izvora, sazna informaciju koju sam ne može pružiti.

Međutim, najbolje je rješenje kad svi zaposleni u prijamnom odjeljenju zajednički sastave dokumentacijsku osnovu, u kojoj se mogu prikupiti podaci, kao što su lokacije muzeja, kazališta, biblioteka, glavne ulice, sportski klubovi, željezničke i autobusne postaje, prometne veze s obližnjim mjestima, podaci o obližnjim gradovima i sl. Podaci moraju biti sustavno sređeni tako da ih se može odmah pronaći. Jasno je da će se takvi podaci ažurirati s vremena na vrijeme.

Treba, međutim imati na umu da su neki podaci podložni promjenama i moraju biti posebno označeni s obzirom na tu činjenicu, kako bi se moglo povremenim provjeravanjem podataka, osigurati njihovu aktualnost. Nepotrebno je naglašavati da će se, uporabom takvog sustava, uvelike poboljšati pružanje informacija, a istodobno će poslovnost i samopouzdanje osoblja ostaviti povoljan utisak na gosta s kojim se dolazi u izravan kontakt.

Sustav sastavljanja **dokumentacijske osnove** koja služi za informiranje gostiju, ima još jednu uporabnu vrijednost. Naime, od velike je važnosti spremnost da se porazgovara s gostom o temi koja ga izravno zanima. Naravno da će mu goditi što se osoba s kojom komunicira sjeća nekih događaja u vezi s njime. Međutim, većina osoblja ima sasvim prosječno sjećanje i, općenito govoreći, **najbolji način da se zapamti jest, da se ne pouzdaju u svoju memoriju!** Kad se dogodi nešto što ima veze s određenim gostom, često se pomisli kako će se to zapamtiti i idući put s njime o tome porazgovarati. I tada, za nekoliko dana se to već zaboravi. Tada se treba poslužiti dokumentacijskom osnovom za informiranje gostiju.

Ako je, na primjer, za vrijeme boravka gosp. Belića u listopadu, planuo požar u blizinu hotela, ili je on promijenio radno mjesto, dobio na lutriji, ili postao ponosni otac, treba napraviti bilješku i spremiti u registar (dokumentacijsku osnovu). Kad gosp. Belić ponovo dođe u prosincu, i nakon što preuzme sobu u hotelu, osoblje će moći osvježiti sjećanje. Kad se gost pojavi za recepcijskim pultom, već se ukazuje prilika da recepcionari pokažu zanimanje za njega, koje će sigurno stvoriti osjećaj zadovoljstva, i čak divljenja.

Pretpostavimo slučaj da netko telefonom traži gosta koji je izašao iz hotela, i nakon što mu recepcionar priopći tu činjenicu, ta osoba ne želi ostaviti poruku jer «nema ništa važno». Treba li to priopćiti gostu ili ne? Ako se gostu kaže ta informacija, normalno je da će uslijediti pitanje «tko je zvao?». Budući da recepcionar to ne zna, unatoč uvjeravanjima da je pokušao saznati, gost će često, barem u mislima, okriviti recepcionara što nije preuzeo poruku.

Osim toga, potencijalno je moguće izazivanje znatiželje, pa će neki gosti prosjediti cijelu večer pokušavajući pogoditi tko ih je to mogao zvati. Zato je bolje, kad se već ne može pružiti potpunu informaciju, ništa ne priopćavati!

Moguć je i slučaj kada se može, u želji za pružanjem dobre usluge, gostu stvoriti neugodnost. Primjerice, netko traži gospodina Belića u sobi 115. Gospodin Belić nije u sobi, ali se zna, po nekom prethodnom razgovoru, da je otišao na tenisko igralište. I tako, u želji da se pruži što potpunija informacija o gosp. Beliću, recepcionar mu to i priopći. Nažalost, upravo je to mjesto gdje gosp. Belić ne bi smio biti. Osobi koja traži gosp. Belića (njegovom šefu ili nekoj drugoj važnoj osobi), nije ugodno saznanje da gosp. Belić nije na poslu. Idući put kad se, nakon razgovora s tom osobom, sretne gosp. Belić, vjerojatno će biti vrlo hladan prema tom recepcionaru. Radi toga, u pravilu se ne daju obavještenja o gostu (gdje se on nalazi ili druge osobne podatke), ukoliko to gost nije sam zahtjevao od osoblja hotela.

6.3. RAZUMIJEVANJE GOSTA

«Robu» koju prodaju hotelijeri nemoguće je dodirnuti i uvjeriti se da li je to upravo ono što gost traži. Hotelijerski radnici prodaju «iluziju», a da bi ona bila prihvatljiva za gosta, ona mora biti i uvjerljiva, i zorna, predstavljena tako kako je gost može prihvatiti. Prvi kontakt između potencijalnoga gosta i onoga koji mu treba pružiti prve informacije, nije uvijek ni lak, ni uspješan. Poznavatelji hotelskog poslovanja mogu navesti bezbroj situacija i primjera kako se dvije namjere i želje - mimoilaze. Gost je došao da prikupi informacije o onome što ga zanima, spreman je da nakon toga «bukira» uslugu, ali osoba koja mu u tome treba pomoći, ne uspijeva.

Komunikacija osoblja i njihovih gostiju izložena je opasnostima koje prijete tom procesu sporazumijevanja. To je naročito izraženo prilikom sporazumijevanja potencijalnog gosta i njegova prvog informatora. Naime, sa određenim izrazima osoblje svakodnevno živi, ali potencijalni gosti ni izdaleka te fraze ne doživljavaju jednako. Bujica termina kao što su *«vaučer», «last booking», «first booking», «stop-over»* i mnoštvo drugih s kojima svakodnevno barataju hotelski radnici, prije će zbuniti potencijalnoga gosta nego mu pomoći da shvati ono što bi mu čovjek na

recepciji želio priopćiti.

Ponekad nesporazumi nisu samo slučajni. Mnogim recepcionerima takav naglašeno «stručan» jezik pruža osjećaj nadmoći nad sugovornikom, vjeruje da će ga time impresionirati. Efekt je, kao što je rečeno, češće suprotan. Stručna terminologija kojom se hotelijeri opravdano služe u međusobnim kontaktima (u nastojanju da kraće i preciznije izraze neku misao ili poruku), nije jednako dobro došla u **kontaktima ljudi na različitoj «razini stručnosti»,** barem ako je riječ o ugostiteljsko-turističkoj terminologiji.

Umješan recepcionar neće ostaviti stranku u nedoumici ako se na neko vrijeme koncentrira na kompjutorski terminal ispred sebe, ili ako ga čak ostavi na neko vrijeme: trajat će samo časak, treba objasniti, da vidi *«Možemo li odmah rezervirati ono što želite?»,* ili *«Dat ću Vam sasvim preciznu informaciju za koji časak...».*

Ako se udubi u rad s računalom bez takvog objašnjenja, ako stranka ne zna zbog čega je trenutačno prekinut razgovor o temi zbog koje je došla, ona će se osjećati - nelagodno. Možda će steći uvjerenje da trenutak inače nije još «zreo» za odluku, pa će se radije oprostiti, navratiti drugom prilikom. Kako god bilo, propušten je možda trenutak da se posao obavi već sada i upravo ovdje.

Inače, nova informatička i kompjutorska tehnologija pružaju upravo turističkom i hotelskom informatoru neslućene mogućnosti za pružanje informacija. Budući da u pitanju nije neki proizvod koji bi se mogao opipati ili razgledati, potrebno je da se zadovolji ono «treće oko» potencijalnog gosta, koje će mu pomoći da dobije što uvjerljiviju predodžbu o usluzi koja ga zanima. Riječ je prvenstveno o prospektima i fotografijama, geografskim kartama i itinerarima za određene destinacije i mjesta boravka, ali sve više i – videofilmovima i drugim audio-vizualnim sredstvima.

Ovdje je prilika da informator diskretno pokaže da «zna više» nego što je sadržano u tim prospektima i informativnom materijalu: na bazi razgovora sa strankom on će u prospekt ili katalog unijeti, vlastitom rukom, još poneki relevantan podatak, pokazati tako da budući gost i ubuduće može računati na dodatnu informaciju, ako bude želio.

Ipak, kao i u svakom drugom poslu, ovdje je potrebna mjera. Još mnogo više osjećaj iskusnog informatora kad se njegov sugovornik već približio cilju zbog kojeg je došao na razgovor i kad je već spreman za donošenje konkretnije odluke. Ako u tom trenutku službenik produži bujicom informacija, on će u prvom redu izgubiti kontakt sa strankom, jer njene misli idu već, tog trenutka, u nekom drugom smjeru, ona više ne prati nove informacije i podatke, a drugo, pokazat će da u istinu nije uspio uspostaviti kontakt sa sugovornikom: niti je shvatio što stranka zapravo želi od njega, niti joj je uspio pružiti željenu informaciju.

Ne treba posebno ni isticati da je možda nepovratno propušten i trenutak kad se moglo progovoriti o konkretnom poslu, «bukingu» usluge. Umjesto da je u kontaktu sa strankom shvatio njene želje i očekivanja, informator je besciljno obasipa informacijama koje ona više ne želi primiti. Nije uspio u najbitnijem što stranka od njega očekuje: da joj pruži savjet što je od svega o čemu je bilo riječi, najprihvatljivije za nju.

Čak i ako je zainteresirano sudjelovala u dosadašnjem razgovoru, stranka će ponovno postati nesigurna, zbunjena. Najčešći ishod takvog «mimoilaženja» je taj da budući gost pokupi prospekte da bi ih «u miru pregledao kod kuće», pa će doći «kad odluči». Vrlo često put vodi u konkurentsku turističku agenciju.

Ima još mnogo pojedinosti koje mogu pridonijeti ili odmoći uspješnom kontaktu s potencijalnim gostom. Počevši od atmosfere u hotelu (na recepciji ili u uredu za rezervaciju) gdje se razgovor vodi. Galama, dovikivanje službenika recepcije u smislu *«Tko je vidio onaj najnoviji katalog?», «Hoće li još netko kavu?»* ili slično, dokazano dekoncentrira stranku i ona teže dolazi u stanje kad je spremna potpisati završni dokument o prihvaćanju usluge.

Stranka koja je na redu treba uživati apsolutni prioritet pred svim drugim zbivanjima koja bi mogla odvratiti interes službenika recepcije. Ni iskusan šef neće prekidati informatora ako vidi da je sav u razgovoru sa strankom. Još manje smije to njegov kolega sa strane. I svi telefonski pozivi, koji nisu neodgodivi, ne mogu prekidati razgovor sa strankom.

Kad naiđe nova stranka, koja će očito morati pričekati da se dovrši razgovor s prvom, «blitz-kontakt» treba biti takav da ne povrijedi klijenta s kojim se već razgovara. I koji opravdano smatra da ima prioritet i u nastavku razgovora. Ne bude li tako, zamjerit će i ta nova stranka, osjetit će da se nikome ovdje ne poklanja pažnja kakva bi bila potrebna. Toj drugoj stranci informator će pogledom ili gestom staviti do znanja da će se morati trenutak strpiti, ponuditi je da sjedne i razgleda najvažnije prospekte, ali joj nikako ne smije reći: *«Samo časak, odmah ću biti slobodan za vas...»*.

Kolege za informativnim pultom, koji tog trenutka nisu angažirani, mogu mnogo pomoći da onaj koji je već u razgovoru s gostom ne bude ničim ometan, dekoncentriran. Oni će za njega primati telefonske pozive, i ako ih za to zamoli, kontaktirati sa strankama koje žele razgovarati upravo s njim, obaviti posao na računalu i sl.

Uspjeh komunikacije ovisi i o općoj atmosferi, a upravo na to se, čak i kad su u pitanju raskošno uređene poslovne prostorije, često ne misli dovoljno. Jer, budući gost upravo tu dobiva prve informacije, ne samo egzaktne, o onome što ga očekuje. A to je prvenstveno pogodna atmosfera.

6.4. KOMUNIKACIJA GOSTIJU S HOTELOM

Mnogi svjetski stručnjaci za kvalitetu obrađivali su, a to čine i danas, područje kontinuiranog poboljšavanja kvalitete. Posebno mjesto među tzv. guruima kvalitete, zauzima W.E. Deming, koji je, potpuno uvjeren da predstavljaju neophodan recept za organizacije u osiguranju željene kvalitete, sastavio poznatih četrnaest načela unapređivanja kvalitete. Jedno od tih načela, je načelo koje glasi: *«Odbacite osjećaj straha i ne okrivljujte zaposlene radnike za sustavne probleme. Potičite dvosmjerno efikasno komuniciranje i eliminirajte rukovođenje naredbama»*. Iz samog sadržaja navedenog načela, moglo bi se, ispravno ustvrditi da je namijenjeno prvenstveno menadžerima.

Na tragu ovog načela je i jedna, često korištena «zapovijed» za poslovni uspjeh i koja nalaže da se «uvijek i iznova unapređuju svi oblici komunikacije, jer u poslovanju nije bitno koga mi poznajemo, nego tko poznaje nas, odnosno naš hotel». Iz ova dva primjera, naslućuje se još jedno, dodatno pravilo koje upućuje na značaj komunikacije kao sredstva za uspješno upravljanje poslovanjem.

Na ovom mjestu, posebno će se razmotriti metode i način komuniciranja gostiju s hotelom, budući da gotovo sve studije koje se bave istraživanjem zadovoljstva gostiju, pokazuju da se hotelu itekako isplati aktivno rješavati komentare gostiju (namjerno ne govorimo samo o žalbama). Naime, kako je poznata činjenica da se mnogi nezadovoljni gosti ne žale izravno hotelu, onda bi hoteli trebali ohrabriti goste da kažu što ih muči.

Općenito uzevši, najjednostavniji način dobivanja odgovora od gostiju je stvaranje što jednostavnijeg načina za upućivanje primjedbi i prigovora, jer su danas hotelski gosti oni koji postavljaju standarde, a hotelijeri mijenjaju usluge, oblikuju nove i osuvremenjuju stare.

Među sve većim brojem turista, postoje i sofisticirani gosti, oni koji znaju što žele, pa je sada na hotelijerima zadaća da urade ono što je najpoželjnije – uvjeriti goste da mogu zadovoljiti njihove specifične zahtjeve i dati takvu uslugu na vrijeme. Nema drugog izbora nego osluškivati zahtjeve gostiju i napraviti točno ono što žele i pružiti im adekvatnu i kvalitetnu uslugu.

Ozbiljni hotelijeri kontinuirano moraju razmišljati o kontaktu sa svojim gostima, pa čak i onima potencijalnim, u smislu da **svaki gost u svakom trenutku može hotelu reći što mu je potrebno**, čime nije zadovoljan i sl. Ako zaposleni u hotelu, a pogotovo oni koji su «okrenuti» gostima, dolaze na posao u sedam sati, a onda nakon nekoliko sati (po obavljanju osnovnih dužnosti) postaju nevidljivi i neuhvatljivi za goste, onda takva usmjerenost na želje gosta postaje prazne riječi i zapravo goste po-

sve zanemaruje. Hotel s takvim zaposlenima propušta šansu da čuje želje i primjedbe gosta u vrijeme kada oni to žele, a ne kad hotel to predvidi u svojim dnevnim, tjednim ili mjesečnim programima.

Postoji mnogo načina kako hotelijeri mogu otkriti što njihovi gosti žele. Upitnici i istraživanja osiguravaju onaj potreban povrat informacija od gostiju koji na njih odgovore, no hotelijeri mogu osigurati i mnogo predvidljivije pristupe U većim hotelima potencijalno se može osnovati služba, kao komunikacijska spona između gostiju i hotela. Za takve slučajeve, dobro je u hotelima zaposliti, naročito onima više kategorije, koji su bogatiji vanpansionskim sadržajima, animatora ili osobu sličnog naziva (što je nebitno) koja će cijelo vrijeme biti na raspolaganju gostima. Na taj način izbjeći će se prazan hod nemogućnosti da gosti izraze svoje utiske o kvaliteti usluge.

U suvremenom hotelskom poslovanju, nova rješenja i poticaji nalaze se, često u krugu vlastitih saznanja i iskustava. Stoga je, i bez statističkih podataka, vidljivo da hoteli posvećuju sve više pažnje, vremena i snage uspostavljanju što redovitijeg i prisnijeg kontakta s gostima. Kod pružanja usluga u hotelijerstvu, treba izgraditi i osobni stav prema onome što se prodaje i uslužuje, mora se dobro poznavati proizvod, a umjesto hvalisanja i neargumentiranog uvjeravanja gosta njihov interes za konzumiranje usluge pobuditi pravim argumentima i prednostima usluge.

Takav odnos prema usluzi i gostu u prvim kontaktima u kasnijim se poslovnim odnosima pokazuje nužnim i vrlo često presudnim faktorom. Dakle, **za hotelijera je najvažnije da već od samog početka prodaje trend, kvalitetu i simboliku proizvoda a ne proizvod kao predmet,** odnosno on mora gostu pomagati u odluci i izboru kako bi se gost osjetio ravnopravnim partnerom u komunikaciji a ne subjektom od kojeg se očekuje samo potrošnja novca.

Dobar hotelijer uz odmjeren verbalni i vizualni nastup mora i **dobro psihološki procijeniti gosta** i kroz to ostaviti dobar dojam na njega, jer hotel uspostavlja najizravniju vezu s gostom, najefikasnije djeluje na odluku o potrošnji ili nepotrošnji (konzumiranju), a istodobno stvara pozitivnu sliku o hotelu, koja u spoznaji gosta značajno utječe na daljnje odluke gosta u vezi s hotelom kod kojeg koristi svoje usluge.

Za uspjeh ovako postavljenog koncepta, potrebno je i stvaranje osjećaja zadovoljstva kod zaposlenih u hotelu. Oni se, naime, moraju osjećati zadovoljni i u trenucima kada čine izuzetke i onda kada poštuju pravila.

6.5. PRECIZNOST U IZRAŽAVANJU

Zalaganje za preciznošću u izražavanju, za konkretnim i jasnim podacima o turističkim i ugostiteljskim uslugama, a protiv općenitosti u turizmu i ugostiteljstvu, znači da se gostima neće davati informacije koje će se temeljiti na globalnim procjenama i izrazima kao što su: *«oko»*, *«cca»*, *«čini mi se»*, *«vjerojatno»* i sl. Često se neodređenošću prikriva neznanje i nesigurnost u radu.

Ako se želi pozitivno utjecati na povjerenje gostiju, onda stalno valja voditi računa o argumentiranom i što je moguće preciznijem kontaktiranju s gostima. Ugostiteljsko-turistički i hotelijerski radnici, koji se služe preciznim izjavama, ulijevaju povjerenje i povećavaju mogućnost prihvaćanja usluge o kojoj se daju podaci. Neodređene izjave «hlade» zainteresirane, a neodlučne i neopredjeljene goste udaljuju u odnosu prema ugostiteljsko-turističkoj i hotelskoj ponudi.

Precizni podaci se ne iznose s namjerom da ih gost upamti, već zato što oni djeluju uvjerljivo te pokazuju ozbiljnost i točnost ugostiteljsko-turističkih radnika u njihovom radu. Određene izjave su dokaz da se o uslugama i drugim oblicima ugostiteljsko-turističke ponude znaju i najmanje pojedinosti. Korištenje globalnih izraza, nasuprot, ostavlja dojam kao da se želi ublažiti ili prikriti neki nedostatak onoga što je predmet objašnjavanja.

Već navedena shvaćanja izraza *«poštenje»*, vode stavu da je taj pojam neprecizan i da kao takav pruža mogućnost da se istovremeno jedna te ista riječ na različite načine objašnjava, da je svako shvati prema svom nahođenju. Uostalom, to je i razlog zbog kojeg se riječ *«poštenje»* sve manje koristi u literaturi o međuljudskim odnosima kao i povod za naše opredjeljenje da se u opisivanju i u označavanju obilježja kontaktiranja s gostima služimo umjesto neodređenim izrazom *«poštenje»* preciznijim terminima poput: marljivost, skromnost, dosljednost, iskrenost, vjernost, povjerenje i slično, a to znači da treba gdje god je moguće pojam *«poštenje»* označavati preciznijim izrazima.

Prema tome iz svega što je dosad navedeno o poštenju u užem i širem smislu, moguće je savjetovati ugostiteljsko-turističkim radnicima da se što manje služe nedovoljnim izrazima, da izbjegavaju nedorečenosti i nastoje biti što precizniji i određeniji u komuniciranju s gostima. Na zadobivanje povjerenja gostiju negativno utječu i superlativi poput: *«kolosalan»*, *«nenadmašiv»*, *«odličan»*, *«prvorazredan»*, *«divan»*, *«najkvalitetniji»*, *«prekrasan»*, *«najbolji»*, *«legendarni»* i drugi.

Sve ono što je iznad, daleko od dostupnog i prosječnog, ne pobuđuje interes i želju da se prihvati. Najproizvod, pa tako i najusluga može izazvati pažnju, znatiželju gosta, ali teško ide dalje od toga, jer ljudi, u pravilu, ne vjeruju superlativnim izjavama i najčešće smatraju da oni nisu u stanju parirati optimalnim stvarima.

Slika br. 11: **Usporedni prikaz neodređenih i preciznih izjava**

Neodređene izjave:	Precizne izjave:
♦ Soba je u najboljem dijelu hotela.	♦ Soba je na drugom katu, s pogledom na more i toliko daleko od sale za ples da se u njoj ne čuje muzika.
♦ Na izlet se ide sutra oko 10 sati.	♦ Izletnički brod polazi u 10 sati i 20 minuta. Vi trebate krenuti najkasnije u 10 sati i 10 minuta iz hotela.
♦ Riba je svježa.	♦ Riba je svježa jer je ulovljena prošle noći.
♦ Hotel je pun gostiju.	♦ 125 kreveta, koliko ih imamo u hotelu, je zauzeto.

Izvor: prema: Belić, Š., Gostoljubivost u ugostiteljstvu i turizmu, O. Keršovani, Rijeka, 1983., str. 62.

6.6. RAVNOTEŽA ODNOSA IZMEĐU ZAPOSLENIH I GOSTA

Tko radi s ljudima treba biti primjer u uspostavljanju skladnih odnosa s njima. Često je stvoreni odnos čovjeka pema čovjeku rezultat oponašanja. Ukoliko je netko prema nama grub, i mi mu na sličan način uzvraćamo. Uđemo li u ugostiteljsku radnju gdje je gužva, galama, i mi ćemo početi govoriti povišenim tonom.

Prema tome, važna je inicijativa u susretanju s gostima, nastojanje da oni oponašaju nas a ne mi njih. Ugostiteljsko-turistički radnici su u takvoj radnoj situaciji, koja traži od njih da vladaju nastalim kontaktom i da budu nositelji skladnog komuniciranja.

Ako je gost povučen, ugostiteljsko-turistički radnici će prednjačiti samoinicijativom ili obrnuto, ako je gost razgovorljiv i razdražljiv, djelovat će mirno i staloženo. Znači, da je jedna od zadaća dobrog ugostiteljsko-turističkog i hotelskog radnika, održavanje ravnoteže raspoloženja imeđu njega i osobe s kojom poslovno radi. Takav uspješan radnik obuzdat će svoje gnjevno uzbuđenje ignorirajući neprijaznost i neće dozvoliti da ga drugi natjeraju u bijes. Jedna od poznatih mudrosti glasi da *«suština genija leži u tome što zna na koje se stvari ne treba osvrtati»*. Ona ukazuje na činjenicu razlikovanja bitnog od nebitnog i na nužnost da se ne reagira na svaki neukusan ispad gostiju. Sve ono što je na gostu lijepo i ukusno dobar će ugostiteljsko-turistički radnik primijetiti, a uz to treba biti ugodan, prijazan, srdačan i učtiv, pa će i gost uzvratiti istom mjerom.

Turisti u suštini ne znaju što radnici u turizmu i ugostiteljstvu, s kojima svakodnevno dolaze u kontakt misle i osjećaju, ali čuju kako oni govore, vide kakav im je izraz lica, kakvo im je držanje. Istovremeno primjećuju da li su se ljubazno

osmjehnuli, da li ih gledaju u oči, da li su ustali pri pozdravljanju, da li su im pravovremeno pristupili i ostale njihove **ponašajne manifestacije**. Zbroj svih tih prijatnih inicijativa zna biti jednak intenzitetu uspostavljenog zadovoljstva između gosta i ugostiteljsko-turističkog radnika.

Pitanje ravnoteže odnosa između sudionika kontaktiranja je u krajnjem značenju i pitanje odnosa između svjesnog i osjećajnog, između razuma i srca, odnosno, između znati i voljeti, jer se govori o uporabi takvih riječi i o takvom držanju kojim se neće narušavati ravnoteža između činjeničnog stanja i potrebnog raspoloženja da bi se činjenično stanje shvatilo. Figurativno navedeno, riječ je o kulturi srca, o obrazovanom srcu kojemu ne može biti pravo ako ne pozna ono što bi trebalo činiti i ako ne osjeća ono što radi. Znati osjetiti trenutke kada je podudarnost između osjećajnog i razumnog odgovarajuća, kao i sposobnost vraćanja poremećene ravnoteže u stadij poželjnog sklada između raspoloženja i činjenične situacije, važne su vrline ugostiteljsko-turističkih radnika.

Bez podjednake brige, kako za sam čin i sadržaj poslovnog kontakta, tako i za raspoloženje u kojem se taj kontakt odigrava, nema pravog načina stvaranja ugodne atmosfere. Ugostiteljsko-turistički radnici pri poslovnom kontaktiranju s gostima trebaju vidjeti i doživljavati goste kao ljude koji osjećaju i misle. Trenuci kontaktiranja s gostima ne odnose se samo na gole radnje i objekt usluge. Kontakti među ljudima trebaju počivati na sigurnijim socijalnim odnosima, kao što je iskrena ljubaznost, obzirnost, suosjećanje, spremnost pomoći u svemu onom što može izaći iz dobrog i punog srca. U svakodnevnom radu s gostima moguće ih je obradovati ako primjena psiholoških tehnika i drugih oblika dobrog ponašanja bude praćena toplinom osobnog prisustva.

Razmatrajući pitanja u vezi s obzirnim odnosima s gostima i uopće u vezi sa stvaranjem ugodne atmosfere u turizmu i ugostiteljstvu, spomenuto je da su ljudi skloni oponašanju i da je **gostu jednostavnije slijediti držanje ugostiteljsko-turističkih radnika, nego se originalno vladati**.[35] Ta pojavnost u međuljudskim kontaktima nalaže da ugostiteljsko-turistički radnici, u granicama mogućnosti, gospodare ljudskom atmosferom u ugostiteljskim i drugim objektima, i da prijaznim inicijativama doprinose stalnom oplemenjivanju i humanizaciji komuniciranja s gostima.

Prema Desmondu Morisu, stupanj bliskosti pri međuljudskom komuniciranju može se analizirati temeljem toga, kako se izvodi **čin uspostavljanja kontakata** i to s elementima:[36]

[35] Belić, Š., Gostoljubivost u ugostiteljstvu i turizmu, O. Keršovani, Rijeka, 1983., str. 117.

[36] Belić, Š., Gostoljubivost u ugostiteljstvu i turizmu, O. Keršovani, Rijeka, 1983., str. 120.

1. razmjena imena i prezimena,
2. rukovanja,
3. načina izražavanja, praćenje putem osmijeha, klimanja glavom i na slični način iskazano *«hvala»* i *«molim»* u znak održavanja dobrog raspoloženja,
4. obazrivosti upadanja u riječ i
5. načinu razmjene podataka o ranijem životu.

Po trajanju navedenih faza i po tome kako se izvode, promatrač može saznati da li su se sreli prijatelji ili međusobno nedovoljno poznate osobe. Tamo gdje je bliskost veća, pojedina etapa u uspostavljanju kontakta manje traje, pa se čak i preskače.

7. SVEUKUPNO UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGA

7.1. KRITERIJI ZA OCJENJIVANJE KVALITETE

Samo iznimno zadovoljan gost ostaje odan. Gost koji je zadovoljan nije nužno odan, a onaj koji je djelomično zadovoljan nije uopće odan. Nije teško zaključiti koliko su odani nezadovoljni gosti. Danas, kada je turizam postao istinski globalan, kada su destinacije sve bliže, kada je gost uistinu u položaju da bira destinaciju i hotel, potpuno ispunjavanje njegovih želja i potreba, što je definicija kvalitete, nameće se kao preduvjet uspješnog poslovanja.

Malo tko se neće složiti s tom tvrdnjom, no nerijetko pažnji izmiče ključna riječ definicije. A u posljednje vrijeme to je riječ - potpuno. Potpuno se odnosi na punu uslugu koju gost traži i plaća. Uz jedinstvene prirodne ljepote, more i mjesto pod suncem, odavno je uočeno da gost traži i - u našim uvjetima upitne - ceste, hranu, piće, objekte, razonodu.

Brojne reklamacije svjedoče o tome da gost nije uvijek zadovoljan kvalitetom usluge. Pritužbi bi bilo i više kad bi sve bile izrečene. Nezadovoljan gost najčešće se ne žali, nego eventualne probleme rješava odlaskom u drugi ugostiteljski objekt. U jednom ugostiteljskom objektu, kvalitetna usluga je garancija za uspješno poslovanje, a kvalitetna usluga moguća je samo ako je osoblje motivirano i stručno osposobljeno.

Kvalitetu treba njegovati, pa se danas govori o upravljačkoj koncepciji čiji je osnovni zadatak provođenje politike ukupne kvalitete u svakodnevnom poslovanju. Ta dugoročna koncepcija menadžmenta koja uključuje sve suradnike na svim razinama poslovanja poznata je kao sveukupno (potpuno) upravljanje kvalitetom (*engl.* **T**otal **Q**uality **M**anagement - *TQM*).

Cilj sveukupnog upravljanja kvalitetom jest taj, da uz što je moguće niže troškove zajamči kontinuiranu kvalitetu proizvoda i usluga, koja će zadovoljiti zahtjeve gostiju. Pritom se najviše očekuje od integrirane suradnje svih radnika. Adresati menadžmenta kvalitete, prema tome su, s jedne strane gosti (sadašnji i potencijalni), a s druge strane zaposleno ugostiteljsko-turističko osoblje.

No kako konkretno izgleda menadžment kvalitete, kakve šanse i rizik nosi sobom i kako se provodi u praksi? Može se reći da okvir za primjenu koncepta sveukupnog upravljanja kvalitetom u turizmu i ugostiteljstvu čine:

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

U središtu te koncepcije nalazi se interakcija gosta i ugostiteljsko-turističkog osoblja, a polazna točka za sve aktivnosti jest definicija pojma kvalitete. Pod kvalitetom o kojoj se stalno treba brinuti i definirati je u kontekstu određenog ugostiteljsko-turističkog objekta ali i konkurencije, podrazumijeva se zbroj svojstava neke usluge koja će zadovoljiti potrebe gostiju.

Širina tog pojma u turizmu i ugostiteljstvu, koji se odnosi na kvalitetu smještajnih jedinica, prehrane, načina posluživanja, kontakata s gostima, stručnosti u radu osoblja, itd., pokazuje da ne postoji nijedan segment poslovanja koji ne utječe na kvalitetu. Pri tom posebno treba pripaziti na sljedeće:

1. Na **kvalitetu doživljaja**. (Kakav je sadržaj usluge i jesu li ispunjena očekivanja gosta s obzirom na traženu uslugu - npr. «mirna soba» po povoljnoj cijeni)?
2. Na **kvalitetu procesa**. (Kako je gost doživio pruženu uslugu - npr. ljubazno osoblje, dobra atmosfera i dr.).

Najvažniji cilj procesa upravljanja kvalitetom u turizmu i ugostiteljstvu trebao bi biti stalno poboljšanje usluge, a kvaliteta usluge takva da je može doživjeti i osjetiti i gosti i osoblje. Stvaranje trajnog doživljaja kvalitete moguće je samo uz konzekventnu orijentaciju menadžmenta na spomenute dvije dimenzije, dakle na kvalitetu doživljaja i kvalitetu procesa.

Unapređivanje i uopće razmišljanje o kvaliteti bitna je pretpostavka za uvođenje koncepcije sveukupnog upravljanja kvalitetom u jedan ugostiteljsko-turistički objekt. To je najvažniji zadatak menadžmenta, jer samo tako će aktivnosti i odluke više biti usmjerene prema zahtjevima gostiju, a manje prema internim zahtjevima.

Gost je taj koji definira kvalitetu, a predodžba koju o tom ima menadžment poduzeća i stvarna očekivanja gosta često se znatno razilaze. Zadatak sveukupnog upravljanja kvalitetom jest spriječiti takva razilaženja i stavljanje potreba gostiju u fokus svih aktivnosti. No, pitanje je, što gosti podrazumijevaju pod kvalitetom usluge i kako se može saznati kakve su njihove potrebe? Moguće je detektirati koji su **najvažniji kriteriji za goste prilikom ocjenjivanja kvalitete usluga**:

1. **Kriterij materijalnoga.** Jesu li gosti zadovoljni izgledom sadržaja i opreme, osoblja i tiskanog materijala? Jesu li predvorje i ostale prostorije atraktivni? Jesu li stolnjaci, posuđe i pribor za jelo čisti?

2. **Kriterij pouzdanosti.** Pružaju li se obećane usluge pouzdano i precizno? Je li račun točan, služba buđenja u hotelu pouzdana?
3. **Kriterij razumijevanja i suosjećanja s gostom.** Vodi li se briga o svakom gostu? Oslovljavaju li se stalni gosti po prezimenu? Može li se bez problema doći do direktora hotela kad gost ima neki problem?
4. **Suvereno poznavanje struke.** Jesu li stručno znanje i susretljivost osoblja, te sposobnost da ulije povjerenje takvi da mogu zadovoljiti gosta? Čine li osoblje stručni kadrovi ili se radi o priučenom pomoćnom osoblju?
5. **Susretljivost.** Postoji li spremnost da se gostima pomogne i da se promptno posluže? Rješavaju li se brzo nesporazumi koji nastaju zbog pogrešne rezervacije? Rješavaju li se reklamacije bez većih komplikacija?

Od svih spomenutih kriterija najviše bi se trebalo posvetiti kriteriju pouzdanosti, koji u svim djelatnostima kod klijenata uživa poseban ugled.

Da bi se saznale potrebe gostiju i da bi se pronašle mogućnosti za poboljšanje kvalitete usluga, postoje brojne mogućnosti. Anketiranje gostiju, marketing zasnovan na bogatoj bazi podataka (kartoteka gostiju, zbirka podataka o svakom gostu) i dobro strukturiran sustav upravljanja pritužbama gostiju, pritom su od velike koristi i ne zahtijevaju velike troškove.

Raspolaganje određenom bankom podataka za goste koji su više puta boravili u nekom ugostiteljskom objektu, znači imati podlogu za informacije o tome što pojedini gost voli, a što mu smeta. Osim toga, potrebno je anketirati goste, na temelju njihovih prijedloga unositi korekcije i tako poboljšavati usluge.

7.2. TEMELJNE ODREDNICE SVEUKUPNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM

Osnova svakog procesa približavanja ukupnoj kvaliteti ugostiteljsko-turističkih usluga je odgovornost zaposlenog osoblja. Ukoliko se radi o hotelu, to znači da, od bagažiste (nosača prtljage) do direktora hotela, svaki član tima mora imati ovlasti da na licu mjesta rješava problem gosta.

Bilo bi idealno kada bi svaki zaposleni znao da raspolaže s određenim budžetom (financijskim maksimumom) kojeg može koristiti u svrhu rješavanja problema koji se može pojaviti bilo kojem gostu ugostiteljskog objekta. U takvom odnosu prema gostu, imperativ za sve zaposlene je prekid svoga trenutačnog posla kako bi se riješio iskrsli problem, pa se više ne bi koristile izjave kao *«Ne znam, morao bih pozvati šefa.....»*.

Takav način odnosa prema gostima moguće je uvesti postupno i pažljivo, pripremljenim programom izobrazbe. Izobrazba se neće koncentrirati isključivo na standarde kvalitete i na tehniku postupaka, već i na to kako da svatko praktično obavi svoj posao kao sudionik u timskom radu.

Jedan od najvećih problema s kojim se suočavaju ugostitelji je **neosposobljenost zaposlenih za timski rad.** Za shvaćanje što znači biti član tima, najprije bi svakog zaposlenog trebalo poučiti što znači pojam *«uslužiti»,* nakon toga objasniti da se *«uslužno ponašanje»* odnosi i na *«vanjsku»* i na *«unutarnju»* klijentelu, uključivši i vlastite kolege.

Iskustva u provođenju suvremene koncepcije sveukupnog upravljanja kvalitetom u turizmu i ugostiteljstvu su potvrdila da je uzaludno ulagati u kvalitetu ako se ne ulaže u **informacije.** Neopipljivost ponuđenih usluga i njihova otežana mjerljivost često su prisiljavale ugostiteljsko-turističke djelatnike da temelje izbor svojih usluga na relativno malom broju podataka.

Primjena modernih alata informacijske tehnologije danas omogućava da se taj problem makar djelomice riješi. Naime, izrađeni aplikativni softveri (engl. - *Software*) omogućuju da na kraju radnog dana, svaki zaposleni ispuni dnevno izvješće, što omogućuje uvid u najvažnije parametre kvalitete. Informacijska tehnologija može značajno pridonijeti i u **personalizaciji usluga.** Naime, osim što memorira financijske i opće podatke o gostima, suvremena informatička rješenja omogućavaju kreiranje banke podataka o stalnim gostima i sastavljanje «liste želja» za svakoga od njih.

Odgovorni ugostiteljsko-turistički djelatnici nužno su prisiljeni prihvatiti ekonomsku važnost koncepta sveukupnog upravljanja kvalitetom. Ta činjenica proizlazi iz saznanja da će u slučaju kada ne zadovolje svoje goste, to za posljedicu imati gubitke u poslovanju. Dakle, uvođenje ukupne kvalitete u poslovanje predstavlja najekonomičniji način za ostvarenje profita.

U nastavku će se predložiti nekoliko temeljnih odrednica sveukupnog upravljanja kvalitetom, uz napomenu da to nisu jedine odrednice, ali već i njihovo poznavanje može omogućiti zaposlenima u turizmu i ugostiteljstvu da shvate kako sveukupno upravljanje kvalitetom nije jedan od mnogobrojnih programa kvalitete, nego cjelovit sustav koji uključuje tehniku i izobrazbu. Te su **odrednice** sljedeće:

1. odrednica:

Preuzimanje odgovornosti za kvalitetu. Da bi kvaliteta bila na prvome mjestu unutar ciljeva određenog ugostiteljskog objekta, prijeko je potrebno razviti organizacijsku kulturu kojoj može težiti sam vrhovni menadžment ugostiteljskog objekta.

Zbog toga je prvi korak sveukupnog upravljanja kvalitetom neposredno uključivanje najodgovornijih menadžera.

2. odrednica:

Zadovoljstvo gostiju u središtu je pozornosti. Gosti mnogo drže do kvalitete, a oni ugostiteljsko-turistički djelatnici koji uspješno provode koncept sveukupnog upravljanja kvalitetom svjesni su svojstava tržišta, oni upoznaju prave potrebe gostiju i uspijevaju nadmašiti njihova očekivanja.

3. odrednica:

Kontrola kulture ugostiteljsko-turističkog poduzeća. Odabrana skupina menadžera i djelatnika mora procijeniti organizaciju ugostiteljsko-turističkog poduzeća i njegovu organizacijsku kulturu da bi mogla naznačiti postojeće razlike između kulture vlastitog poduzeća (objekta) i principa sveukupnog upravljanja kvalitetom. To može zahtijevati i višemjesečni rad, ali će menadžmentu omogućiti spoznavanje jakih strana i slabosti unutar svog poduzeća te određivanje gdje najprije treba uvesti poboljšanja.

4. odrednica:

Stupanj odgovornosti osoblja i radnih skupina. Po želji samog vrhovnog menadžmenta, proces sveukupnog upravljanja kvalitetom teče odozdo prema gore (engl. - *Bottom-up*). Za ocjenu stupnja odgovornosti osoblja i radnih skupina, potrebno ih je obrazovati, kako se djelotvorno služiti svojim autoritetom na dobrobit ugostiteljsko-turističkog poduzeća ili objekta. Možda će trebati prilagoditi organizacijske postupke ili uobičajeni način poticanja osoblja.

5. odrednica:

Nadgledanje ispunjavanja zahtjeva u korist kvalitete. Svaki proces sveukupnog upravljanja kvalitetom podrazumijeva sposobnost procjene nastojanja da se poboljšaju:

- rad osoblja,
- ponuda,
- razina zadovoljstva gostiju.

Jednostavan i precizan sustav za prikupljanje informacija i analiza primijenjene tehnike, omogućit će uočavanje uzroka organizacijskih manjkavosti. I naposljetku, sveukupno upravljanje kvalitetom više se temelji na racionalnom rješavanju problema, nego na zamršenim statističkim analizama.

Osim navedenih odrednica, zaposleni u ugostiteljsko-turističkoj djelatnosti, trebali bi se pridržavati i određenih **pravila koja određuju kvalitetu u procesu priprema i pružanja usluga.** Neka od tih pravila su sljedeća:

1. Tri osnovne prigode pružanja usluga
   - ♦ topao i iskren doček,
   - ♦ predviđanje želja i prilagođavanje potrebama gostiju,
   - ♦ srdačan ispraćaj i toplo opraštanje od svojih gostiju, oslovivši ih imenom, koje daju sliku o ugostiteljskom objektu,

   primjenjivat će cjelokupno osoblje.
2. Misiju ugostiteljskog objekta moraju poznavati, zajednički dijeliti i primjenjivati svi zaposleni (menadžment i proizvodno-uslužno osoblje).
3. Cjelokupno će osoblje s uspjehom svladati pripremnu izobrazbu, kako bi se sa sigurnošću utvrdilo da je usvojilo znanje o standardima usluga i ponašanja po kojima će ugostiteljski objekt biti prepoznatljiv na tržištu.
4. Svaki radnik mora poznavati proceduru vlastitog odjela i ciljeve ugostiteljskog objekta koji su postavljeni strateškim planom.
5. Svaki radnik mora poznavati zahtjeve *«vanjske»* i *«unutarnje»* klijentele (gostiju i svojih suradnika) da bi mogao pružiti uslugu koja odgovara njihovim potrebama. Služit će se obrascima posebnih želja gostiju gdje se bilježe izrazite želje svakoga gosta.
6. Svaki radnik treba otkrivati manjkavosti ugostiteljskog objekta (pogreške, ponavljanja, opadanje standarda, nedostaci i izmjene).
7. Svaki radnik mora prihvaćati pritužbe gostiju.
8. Svaki se radnik mora zauzimati za smirivanje mogućih nesporazuma s gostima i odmah reagirati u nihovu rješavanju. Obvezno valja nakon izvjesnog vremena (nakon nekoliko minuta) telefonirati gostu da bi se uvjerilo je li problem riješen na njegovo zadovoljstvo. Treba učiniti sve što je moguće da objekt gosta ne izgubi.
9. Obrasci za izvještavanje o manjkavostima osmišljeni su za to da bi se upozorilo na slučajeve koji mogu uzrokovati nezadovoljstvo gostiju. Svaki radnik dužan je što prije riješiti problem i time onemogućiti njegovo ponavljanje.
10. Svaki radnik je odgovoran za održavanje standarda higijene i čistoće.
11. Smiješkom i prirodnom ljubaznošću uvijek valja održavati pozitivan vizualni kontakt. U kontaktu s gostima treba se služiti prikladnim riječima poput: *«Dobar dan», «Dobro došli», «Svakako», «Vrlo rado», «Drago mi je».*
12. Radnici trebaju biti pravi predstavnici svojeg ugostiteljskog objekta, bilo unutar, bilo izvan radnoga mjesta. Treba uvijek pozitivno pričati o njemu, a nega-

tivnosti ostaviti za raspravu unutar objekta.

13. Gostu se ne objašnjava kako će doći do udaljenoga kraja objekta, već ga treba otpratiti.
14. Svaki radnik mora biti upoznat s radnim vremenom raznih odjela unutar objekta, kako bi na eventualni upit od strane gosta mogao dati kvalitetan i točan odgovor. Gostu treba preporučiti sadržaje svog objekta, prije nego što ga se pošalje izvan objekta.
15. Važan je i ispravan način ponašanja pri telefoniranju. Na telefonski poziv treba odgovoriti već na prve tri zvonjave. Ako je potrebno, treba upitati: *«Čime Vam mogu biti na usluzi?»*, ili *«Čime Vam mogu pomoći?»*.
16. Treba nastojati da radna odjeća i obuća uvijek budu čisti i uredni. Pločicu sa imenom treba nositi na propisani način. Ukratko, treba se brinuti o svom izgledu.
17. Svaki radnik mora biti upoznat sa svojom ulogom, tj. što svaki od njih mora poduzeti u izvanrednim situacijama, kakve su npr. pljačka, požar, poplava i dr.
18. O opasnostima i nezgodama, te o opremi i pomoći, koja bi u tome mogla ustrebati, svaki radnik smjesta mora izvijestiti svog neposrednog rukovoditelja.
19. Svi zaposleni dužni su štedjeti potrošnju energenata, te voditi brigu o održavanju opreme i objekta.
20. Zaštita dobara ugostiteljskog objekta dužnost je cjelokupnog osoblja.

7.3. LJUDSKI POTENCIJALI I KVALITETA PRUŽANJA USLUGA

U pomaku s tradicionalne filozofije menadžmenta na sveukupno upravljanje kvalitetom, pred menadžment u hotelu postavljaju se sve veći zahtjevi. Ti su, pak, zahtjevi u kvalitetno postavljenoj i uspješnoj organizaciji najprisutniji i najveći u području upravljanja ljudskim potencijalima *(engl. - Human Resources Management - HRM).*

S ciljem utvrđivanja, koja su pravila u hotelu *(engl.- «Home rule»)* najčešće zastupljena, određena istraživanja s područja ljudskih potencijala koja su provedena u hotelima istih implementiranih standarda, pokazala su da se hotelijeri najčešće dokazuju u razvoju, inovaciji i promociji kvalitete. Praksa upravljanja unutarnjim pravilima koja vrijede u određenom hotelu podržava koncept sveukupnog upravljanja kvalitetom, a moglo bi se reći da su **tri nezaobilazna elementa TQM-a:**

1. zadovoljstvo gosta kao središnji fokus,
2. unapređenje organizacijskog procesa,
3. organizacijska kultura koja potiče i podržava kvalitetu.

Sveukupno upravljanje kvalitetom je, dakle, organizacijska kultura koja karakterizira i podržava pojam zadovoljstva gosta, kroz zajednički ujedinjen sustav osoblja, usluge, obuke i tehničkih pomagala. To uključuje konstantno poboljšanje organizacijskog procesa što rezultira visoko kvalitetnom ponudom usluga.

Prvotno razumijevanje sveukupnog upravljanja kvalitetom nije toliko usmjereno kvaliteti, koliko gostu koji osjeća tu kvalitetu, jer je kvaliteta, zapravo, zadovoljstvo gosta. Hotelske organizacije koje ulažu ogroman trud na zadovoljstvo gosta, sustavno će dostići kvalitetne procese koji se u hotelu izvršavaju. To će uključiti:

1. Kontroliranje kvalitete osjetljivih materijala dostavljenih od dostavljača.
2. Provjera proizvoda i usluge prije pružanja gostu.
3. Kontroliranje kvalitete tijekom pružanja usluga.
4. Kontinuirano praćenje kako dobar proizvod ili usluga zadovoljavaju potrebe i zahtjeve gosta.

Mnogi od elemenata koji su ključni za uspjeh koncepta sveukupnog upravljanja kvalitetom, zastupljeni su u organizacijskim pravilima, programima i načinu rada. U nastavku se navode oni **elementi koji su vezani uz ljudske potencijale kao središnjeg činitelja kvalitete pružanja usluga.**

1. Kulturna preobrazba. Upravljanje ljudskim potencijalima koje je zastupljeno u sveukupnom upravljanju kvalitetom, mora biti sukladno kulturnoj atmosferi baziranoj na pretpostavkama radnika i menadžmenta, koji su opredijeljeni za kvalitetu i zadovoljstvo gosta. Međutim, da bi se stvorila kultura koja podržava sveukupno upravljanje kvalitetom, potrebno je izvjesno vrijeme. Postoje u praksi hoteli koji su se odlučili ne nazvati svoj proces TQM, jer su vjerovali da se radi samo o još jednom mušičavom teoretskom potezu. Umjesto toga, nazvali su svoje poslovanje **«želja za savršenstvom»** (*engl. - Quest for Excellence*).

Svaki bi menadžer u hotelu trebao shvatiti, da prije nego što će kao dio cjelovitog menadžerskog tima postaviti pitanje zaposlenicima: *«Tko smo mi kao hotel?»* mora prvo pitati *«Tko sam ja»? «Koji su moji ciljevi»?, «Koja je moja uloga u organizaciji»?*

U odgovorima na ova pitanja, zaposlenici će zapravo dobiti bolje odgovore o sebi, ali i svojim kolegama, i naučit će bolje raditi kao tim. U tom slučaju, zaposlenici će biti u stanju bolje vidjeti vizije i ciljeve hotela. Kultura hotela često se bazira na poboljšanju kvalitete, ali bi menadžment trebao biti orijentiran na sveukupno upravljanje kvalitetom. Pritom, vrhovni menadžment mora prenijeti filozofiju i način rada sveukupnog upravljanja kvalitetom na zaposlene, pa će nakon izvjesnog vremena mnogi timovi pokazati uspjeh u poboljšanju kvalitete. Kvaliteta, dakle, treba biti za

sve, a ne samo za odabrane, a da bi bila djelotvorna, treba obuhvatiti svaki organizacijski dio hotela.

2. Komunikacija. Jednom, kad vrhovni menadžment odluči razviti kulturu sveukupnog upravljanja kvalitetom, svaki hotel treba poraditi na poboljšanju komunikacije u organizaciji. U konceptu sveukupnog upravljanja kvalitetom, vrhovni menadžment se obvezuje dijeliti sve važne informacije sa zaposlenicima. Dok je ovo prijetnja onima koji smatraju informaciju kao moć, filozofija sveukupnog upravljanja kvalitetom vjeruje da je za održavanje kvalitete rada neophodan iskren odnos. Zaposleno osoblje jako pazi kako menadžeri gledaju na njihov trud i pažnju. Neki hoteli koriste frazu ***«hodaj i pričaj»*** (engl. - *«Walk and Talk»)* koja ukazuje važnost kontinuirane komunikacije i rada.

Da bi zaposlenici imali uvid u aktualne aktivnosti hotela, hoteli u ovom pogledu koriste dosta komunikacijskih medija. Neki razvijaju vlastiti sustav prikazivanja video kazeta u trajanju od 10 do 15 minuta s kvalitetnim porukama. Svaka od tih kazeta je sustav kvalitetnih poruka, koje sadržavaju kvalitetu rada potrebnu za menadžment i za zadovoljstvo gostiju. Kazete se prikazuju svakog mjeseca na sastancima zaposlenika, s novim video zapisima.

Osim toga, svaki direktor može primiti početkom tjedna (ponedjeljkom) sadržaj koji se naziva «pitanja i odgovori», a radi se o problemima u bilo kojem dijelu hotela, koji su se desili protekli tjedan, i način na koji su ti problemi riješeni. Video kazete mogu pomoći u komunikaciji i poslovanju, ali ništa nije tako djelotvorno kao susreti «lice u lice».

3. Uključenost zaposlenika. Komunikacija sa upravljačkog vrha drži zaposlenike svjesne njihovih ciljeva koje trebaju postići u hotelu, ali isto tako, vrsta komunikacije tzv. *«Top - Down Communication»* (komunikacija usmjerena «odozgo prema dolje») predstavlja tijek informacija samo u jednom smjeru. Hoteli također potiču *«Bottom-up»* komunikaciju (komunikacija usmjerena od dna prema vrhu), da bi se u menadžmentu čule misli i prijedlozi zaposlenika. Ovi hoteli potiču takvu komunikaciju kroz sastanke zaposlenika, fokusnih grupa i slično.

U nekim hotelima, u slučajevima kada zaposlenik ima problem koji ne može riješiti njegov nadređeni, politika tzv. «otvorenih vrata» daje mu pristup bilo kojem stupnju menadžmenta, pa i do samog vlasnika hotela (ili nekog od predstavnika vlasnika). Godišnji upitnici zadovoljstva zaposlenika su također jedna vrsta komunikacije s menadžmentom. Neki hoteli organiziraju skupine zaposlenika koji se sastaju sa skupinama iz drugih hotela te razmjenjuju ideje i mišljenja.

Moguće je uvesti i tzv. sustav za prijedloge nazvan ***«Prilika za dokazivanjem»,***

koji ide mnogo dalje od običnog traženja ideje od zaposlenika. U tim hotelima, zaposlenici prime knjigu *(«OFI BOOK» - Opportunity For Improvement)* gdje bilježe svoje ideje, primjedbe i slično. Teme koje obuhvaćaju plaću, dodatke i slično, ne spadaju u *«OFI BOOK»*, ali se rješavaju pomoću drugih načina. Nakon što pošalju knjige, zaposlenici nakon 72 sata dobiju do znanja da je knjiga primljena, a nakon tjedan dana odgovor da li su njihove ideje u realizaciji, u budućim planovima ili otkazane. U ovom slučaju, zaposlenici ne dobivaju nikakvu financijsku korist za svoj trud.

4. Poslovna kreativnost. U prošlosti se osnovni smisao organizacije hotelskog posla sastojao u ostvarenju maksimalno mogućeg učinka. Danas je uobičajena praksa da menadžment u hotelu definira sve one poslove koji će pridonijeti ostvarenju (jednako važno) produktivnosti ali i kvalitete.

U konceptu sveukupnog upravljanja kvalitetom, najnaglašenija nota u poslu je kvaliteta, što normalno, ne isključuje ni efikasnost. Poslovna kreativnost uključuje inovaciju i rješavanje problema za postizanje maksimalne kvalitete i kvantitete u poslovanju. Koncept sveukupnog upravljanja kvalitetom je riješio prijašnji problem menadžmenta, gdje zaposlenici nisu bili u mogućnosti riješiti problem bez savjetovanja s menadžmentom. Zaposlenici danas (u nekim hotelima) imaju odriješene ruke da učine što god oni misle da je neophodno da riješe određeni problem gosta. U uspješnim hotelima, zaposlenici koji su u izravnom kontaktu s gostima, «eksperti» su u rješavanju određenog problema ili situacije, a to čine mnogo brže nego bi to napravio njihov pretpostavljeni menadžer.

5. Usavršavanje. Preinaka poslova u okružju sveukupnog upravljanja kvalitetom rezultirala je potražnjom za znanjem, vještinama i posebnim sposobnostima zaposlenih. S druge strane, raznolikost tehnika komuniciranja povećala je svjesnost zaposlenih o ciljevima vezanim uz kvalitetu poduzeća (objekta). Kada zaposleni razumiju težnje hotela i ciljeve o kvaliteti, treba ih ohrabriti da razvijaju vještine i sposobnosti koje su potrebne da bi se ostvarili ciljevi. Hoteli koji provode koncepciju sveukupnog upravljanja kvalitetom, smatraju usavršavanje kao ključni korak u procesu ostvarivanja produktivnosti.

Negdje se organizira nekoliko sastanaka svaki mjesec, čije su teme vezane uz kvalitetu, a te teme uključuju i aktualnu temu «ovlaštenja». Neki zahtijevaju od svih da polaze «timsko usavršavanje» i radionice za «neprekinuto poboljšavanje koncepta». Drugi, pak, zahtijevaju usavršavanje koncepta sveukupnog upravljanja kvalitetom za sve timove vezane za kvalitetu (vođe timova i članove), što spada u proces razvijanja tehnika vođenja i profesionalnog razvoja usavršavanja za sve zaposlene.

6. Izvođenje i pregled sustava. Stručno usavršavanje vezano uz kvalitetu, omogućuje zaposlenima u hotelu da ovladaju vještinama koje su im potrebne za definiranje i rješavanje problema vezanih uz kvalitetu. Stoga, zaposlenima treba pružiti priliku za korištenje novih vještina, a da istovremeno budu prepoznatljivi i nagrađeni za svoj udio u poslu.

U okolini sveukupnog upravljanja kvalitetom, menadžeri bi trebali pomoći zaposlenicima da riješe probleme u sustavu i da nagrade određena poboljšanja, ali isto tako da ne budu orijentirani na prijašnje greške zaposlenih. Menadžeri nekad imaju nepotpune informacije, koje procjenjuju doprinos zaposlenih za usavršavanje vezano uz kvalitetu. Timski rad uključuje dobivanje informacija o tome tko je djelotvoran član, što omogućuje menadžeru da dobije potrebnu sliku o doprinosu svakog zaposlenog.

7. Programi nagrađivanja i priznavanja. Kultura sveukupnog upravljanja kvalitetom podrazumijeva prepoznavanje i nagrađivanje poboljšanja kvalitete usluživanja gostiju, a istovremeno pruža mogućnost mnogih oblika formalne i neformalne nagrade. Različiti hoteli, na različite načine mogu nagraditi svoje zaposlenike koji doprinose poboljšanju kvalitete, kao npr.:

- godišnja nagrada onome tko je program sveukupnog upravljanja kvalitetom prvi uveo u poslovanje,
- skupne i pojedinačne nagrade,
- nagrade u različitim kategorijama (npr. *«Najbolji zaposleni u odjelu hrane i pića»),*
- nagrade za najboljeg zaposlenog,
- nagrade za najboljeg menadžera itd.

Hotel može odbiti dati nagradu za individualni napor, pa radije preferira nagraditi timske «izvedbe». Dio stručnjaka smatra, naime, da prepoznavanje individualnih zasluga potiče konkurenciju među zaposlenima za što misle da je štetno za surađivanje unutar tima. Promatrajući nagrađivanje, hoteli nagrađuju uspjeh tako da pišu u brošurama o nagrađenim zaposlenima i da spontano nagrađuju zaposlene ili da organiziraju primanja da bi proslavili specijalna dostignuća pojedinaca ili timova.

8. Zdravlje i sigurnost. Ugostiteljsko-turistička poduzeća naglašavaju vrijednost uvođenja kulture sveukupnog upravljanja kvalitetom, zato da bi omogućili zaposlenima sigurnu i zdravu radnu okolinu. To je razlog da se hotel može pojaviti u različitim ulogama:

- kao domaćin različitih poslovnih skupova vezanih za ljudsko zdravlje,

- kao organizator pregleda svojih zaposlenih (promovirajući sigurnu radnu okolinu, hoteli uvode programe sigurnosti, a oformljeni timovi se bave pitanjima koja su vezana uz sigurnost zaposlenih, ali i gostiju),
- uvođenjem sigurnosnog programa *(engl. - «Zero Accident Culture» - ZAC)* neki hoteli smatraju da će svaki posao povezan s nesrećom biti istražen, iako je za to potrebno duže vrijeme (svaki odjel u kojem se u roku od 30 dana ne dogodi nikakva nesreća dobiva nagradu za svakog zaposlenog),
- uvođenje programa koji se sastoje od plana evakuacije zaposlenih i gostiju iz hotela u slučaju neke nesreće.

9. Selekcija, promocija i napredak u karijeri. Uz cjelokupan napredak koji je vezan uz ljudski faktor, dolazi se do zaključka da samo nekolicina hotela uvodi selekciju, promociju i napredovanje u karijeri što su glavne odrednice na kojima se bazira sveukupno upravljanje kvalitetom vezano uz ljudski faktor. U mnogim se hotelima još uvijek koristi tradicionalni proces selekcije, tako da npr. traže najbolje zaposlene s pretpostavkom da se novozaposleni usavršavaju u okolini sveukupnog upravljanja kvalitetom. Pristup sveukupnog upravljanja kvalitetom orijentiran je na selekciji zaposlenih, prema njihovoj motivaciji i mogućnosti da se iskažu u okolini sveukupnog upravljanja kvalitetom.

Zaposleni moraju biti sposobni demonstrirati vještine u usluživanju gostiju, samousmjerenju, rješavanju problema i timskom radu. Hoteli bi trebali razviti proces selekcije tako da nađu namještenike s tim odlikama. Razvoj karijere tradicionalno podrazumijeva promociju na višim razinama. Organizatori koncepta sveukupnog upravljanja kvalitetom orijentirani su prema promociji i žele pripremiti menadžere za rješavanje funkcionalnih problema.

10. Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u konceptu sveukupnog upravljanja kvalitetom. Ljudski faktor je vrlo važan za uvođenje sveukupnog upravljanja kvalitetom, međutim, glavni problem je taj, što menadžment ne smije biti ograničavan samo na osnovne funkcije osoblja. Vrlo važnu ulogu u uvođenju koncepcije sveukupnog upravljanja kvalitetom imaju menadžeri kvalitete i predstavnici zaposlenih.

Menadžeri kvalitete trebaju asistirati svojim zaposlenima u uvođenju koncepta sveukupnog upravljanja kvalitetom, što znači da trebaju uzeti u obzir sve ljudske faktore koji su im na raspolaganju. Menadžeri orijentirani na ljudski faktor moraju imati sposobnost da utječu na ostale i to posebno stariji menadžeri i moraju uvidjeti da uvođenje sveukupnog upravljanja kvalitetom donosi profitabilnost i zadovoljstvo zaposlenih i gostiju.

Predstavnik zaposlenih u okružju sveukupnog upravljanja kvalitetom ima pravo iznijeti svoje ideje o pitanjima vezanim za kvalitetu, a u tim pitanjima i pravima i njihovom provođenju, mora definirati probleme zaposlenih vezanih uz određene promjene.

Postoje **strategije**, koje se vezane uz ljudski faktor koji podržava uvođenje koncepta sveukupnog upravljanja kvalitetom, od kojih su najznačajnije sljedeće:

1. Prijedlozi vrhovnog menadžmenta se analiziraju na svim razinama poduzeća i na sve moguće načine.
2. Treba poticati zaposlene da iznesu svoje ideje i inicijative vezane uz kvalitetu, a mogu uključivati skupine zaposlenih koji mogu iznijeti svoje prijedloge za brže rješavanje nekih problema unutar poduzeća.
3. Poslovi su dizajnirani tako da se problemi vezani uz kvalitetu rješavaju individualno ili u timovima, zavisno o preferencijama zaposlenih.
4. Vrhovni menadžment podržava uvođenje koncepta sveukupnog upravljanja kvalitetom, pogotovo ako su u taj projekt uključeni svi zaposleni.
5. Pregled sustava nije samo orijentiran na prošlo izvođenje i rezultate, nego pomaže zaposlenima da riješe svoje buduće poslove koji su orijentirani na kvalitetu.
6. Simbolične ili materijalne nagrade, koje se daju pojedincima ili timovima za postignuća u kvaliteti, podižu moral zaposlenih i potiču ih na daljnji i uspješni rad.
7. Program zdravlja i sigurnosti potiče zadovoljstvo zaposlenih i podiže moral.
8. Selekcija, promocija i napredovanje u karijeri zaposlenih potiče promjene u okolini sveukupnog upravljanja kvalitetom.
9. Opipljivi rezultati potiču zadovoljstvo zaposlenih i unutarnje i vanjsko zadovoljstvo gostiju.
10. Ljudski faktor podržava uvođenje koncepta sveukupnog upravljanja kvalitetom.

Ljudski faktor, dakle, postaje glavna snaga koja podržava kulturu sveukupnog upravljanja kvalitetom. Izazov je u tome da se ne mijenja samo percepcija o ljudskom faktoru nego da se ona i dalje usavršava.[37] Uvođenje kulture sveukupnog upravljanja kvalitetom je zahtjevan posao za svako ugostiteljsko-turističko poduzeće, ali se ono definitivno isplati, jer su neki hoteli koji su uveli sveukupno upravljanje kvalitetom, već došli do poboljšanja u svim segmentima svog poslovanja.

[37] Partlow, C.G., Human Resources Practice of TQM Hotels, Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, Vol. 37. br. 5, str. 77.

7.4. INTEGRIRANI PRISTUP UPRAVLJANJA KVALITETOM

Analizirajući upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, čini se kao da su najčešće vođene i fokusirane rasprave na **tri komponente procesa upravljanja kvalitetom u hotelskom poslovanju**:

1. važnost uvođenja i primjenjivanja **standarda**,
2. potreba za kvalitetnim i uigranim **timovima**, te
3. vrijednost **prenošenja moći** (delegiranje) **na zaposlene**.

S ciljem osiguranja organizacijske potpore ili maksimiziranja vrijednosti svih procesa koji se u hotelu izvršavaju, menadžment mora osigurati da organizacija prođe kroz provođenje sva tri navedena pristupa. Za razliku od pristupa upravljanja kvalitetom u industrijskim djelatnostima, taj se pristup ne odnosi uvijek i na uslužnu okolinu, pa se kroz određeno vrijeme razvio **model upravljanja kvalitetom za uslužne djelatnosti** temeljen na sljedećim točkama:

1. Očekivanje budućih gostiju će neprestano rasti, a uspješna hotelska poduzeća biti će vođena tim rastućim očekivanjima.
2. Današnje hotelske organizacije trebaju razviti prihvatljivu organizacijsku kulturu, što predstavlja temelj za permanentno unapređenje poslovanja.
3. Visoke promjene zahtijevaju razumljiv, dobro discipliniran pristup koji menadžeri mogu razumjeti i primijeniti na današnju složenu (turističku i gospodarsku) okolinu.

Kreiranje i održavanje djelotvornosti u organizaciji zahtijeva integrirani pristup, koji sadržava deset ključnih komponenti. Unapređenje samo jedne komponente može voditi boljem poslovanju i kvaliteti, ali organizacijska transformacija zahtijeva akciju u svih deset točaka. Riječ je o slijedećim **komponentama**:

1. Ostvarenje kulture kvalitete. Organizacija vođena vizijom odgovornog menadžmenta, treba razviti pozitivnu i inovativnu okolinu koja promovira permanentan napredak, jer kultura ovisi o tome

a) kako vrhovni menadžment opisuje organizacijski imidž;
b) kakva je organizacija u očima gostiju, zaposlenih i okružja;
c) kako ljudi u organizaciji doživljavaju uspjeh i
d) kakav je osjećaj raditi za organizaciju.

2. Razvijanje timske orijentacije. U poslovanje (ostvarivanje određenih ciljeva), organizacija treba uključiti sve zaposlene radnike u hotelu. Svaki hotelski odjel treba razumjeti svoju ulogu, ali i ulogu drugih odjela u organizaciji. Pojedini članovi

odjela trebaju razumjeti stupanj svoje ovisnosti o informacijama i izvorima od drugih odjela. Tako se, primjerice, recepcionari i osoblje hotelskog domaćinstva ne smiju svađati oko toga, tko je kriv za odlazak novoprijavljenog gosta u nepripremljenu sobu. Konobari i kuhari se, pak, trebaju prestati svađati oko menija koji mogu biti teški za prigotoviti i sl. Razvijanje timskog rada zahtijeva stabilnost i kontinuitet, a zaposleni moraju naučiti jače i slabije strane drugih, te naučiti raditi zajedno. To je teško ostvarivo u uvjetima čestih promjena menadžerskih timova. Jedan od načina razvijanja timskog rada su i sastanci za «građenje» timova, koji upućuju menadžere na ponašanje u skladu sa temeljnim ciljevima.

3. Razvijanje menadžerskih vještina. Vještine menadžmenta svih razina moraju pridonositi organizacijskim ciljevima i podržavati željenu kulturu. Menadžeri moraju naučiti rješavati probleme, a ne samo reagirati u kriznim situacijama. Potrebne su im vještine koje osiguravaju stabilnost, rast i kontinuitet poslovanja, više nego sama reakcija na probleme u datom momentu, bez planiranja.

4. Razvoj politika i procedura prilagođenih gostima. Funkcioniranje organizacije mora podržavati njenu viziju i opravdanost. Pisane politike i procedure pružaju sigurnost da su utvrđeni uslužni kanali i da je olakšano prilagođavanje za sve. Nažalost, procedure su često rezultat odluka menadžmenta o tome kakvu uslugu gost želi, bez uvažavanja rezultata pažljive analize što ciljana tržišta zapravo žele i za što je kupac spreman platiti.

5. Postavljanje standarda. Kao što svaki dobro proizvedeni proizvod ima svoju specifikaciju, tako uslužne organizacije zahtijevaju određene standarde svoje usluge. Ipak, postoji temeljni nedostatak razumijevanja oko toga što čini standard usluge. Sa stajališta zadovoljavanja gostiju, uslužni standardi moraju sadržavati dvije komponente:

a) potpunost i

b) pravovremenost.

Dok je potpunost dobro razumljiva, pravovremenost je često zanemarena. Potpunost zahtijeva pružanje usluge koja uključuje sve komponente koje gost smatra bitnima, a isključuje one koje su suvišne. Pravovremenost se odnosi na vrijeme koje gost provede čekajući izvršenje usluge.

6. Razvoj ljudskih resursa. Razvoj ljudskih resursa zahtijeva efikasnu selekciju radnika, obučavanje kao i ocjenjivanje njihova rada. Kako se količina raspoložive radne snage smanjuje i minimalne plaće rastu, cijena kvalitete će također rasti. Prije nekoliko godina glavna tema sastanka s višim menadžerskim timom jednog prilično

velikog hotelskog poduzeća bila je obučavanje tj. trening zaposlenih. Svi sudionici sastanka suglasili su se da najuspješnija hotelska poduzeća investiraju u obuku i razvoj kadrova. Član Uprave tog poduzeća, zadužen za hotelske operacije, naglasio je da njegovo poduzeće, nažalost, ne može sebi priuštiti trošak obuke. Naravno, odmah je netko upitao kako si mogu priuštiti trošak nedostatka obučenosti svog osoblja. Menadžeri koji ne mogu pronaći vrijeme za obuku svojih radnika, ne mogu očekivati niti kvalitetu.

7. Kvalitetno planiranje. Sve veći broj hotelskih poduzeća prognozira obujam posla na «kratke staze». Međutim, isto tako, velik broj poduzeća ulaže mali ili nikakav napor u prognoziranje očekivanja gostiju i potreba zaposlenog osoblja. To nije efektivan način osiguravanja kvalitete. Postoji opće mišljenje da je planiranje umjetnost, međutim, nije. Ono možda nije znanost, ali je ipak objektivan proces koji zahtjeva umijeće. Efektivno planiranje izravno uključuje potrebe gostiju/potrošača i sposobnost proizvodno-uslužnog osoblja. Da bi to ostvario, menadžer mora biti sposoban shvatiti specifičan odnos između potražnje i ponude usluga. Neće biti problem rasporediti sobarice ako znamo da one očiste šesnaest soba dnevno.

8. Načini mjerenja dostignuća. S povijesnog aspekta promarajući, uslužne organizacije su koristile samo dva uobičajena načina za mjerenje uspjeha:

a) ostvarenje profita (ili gubitka) i

b) komentare ili pritužbe gostiju.

I dok pritužbe govore o mišljenju samo 3-5% gostiju, one nisu relevantan oslonac za mjerenje uspjeha operacija. Efektno sredstvo za mjerenje uspjeha nam često ako ne i svakodnevno prikazuje koliko dobro organizacija ispunjava svoje standarde. U čitavoj literaturi u kojoj se govori o kvalitetnom menadžmentu postoji jedna stvar u kojoj se svi priznati eksperti slažu: ***mjerenje uspjeha je neizbježno***. Organizacije moraju početi mjeriti sve aspekte njihovih postignuća ostvarivanja standarda da bi se osoblje moglo bolje pripremiti za usluživanje te da bi se mogli locirati mogući problemi. Bez obzira da li su mjerenja objektivna ili subjektivna, organizacije moraju prikupljati mnogo više informacija o usluzi nego što trenutno prikupljaju. Bilo da su mjerenja obavljena sa strane menadžera, vanjskog promatrača ili zaposlenika mora se znati više o situaciji u kojoj se organizacija nalazi.

9. Nagrada za dostignuće i sustav priznavanja. Efikasan sustav nagrađivanja je postojan i znakovit, te uz određeni napor može biti i vrlo koristan za organizaciju. Neka poduzeća nisu uspjela uočiti razliku između sustava nagrađivanja radi ostvarivanja financijske dobiti i sustava nagrađivanja koji ne donosi financijsku dobit (nagrade, plakete, povećanja odgovornosti ili autoriteta). Svi sustavi nagrađivanja

i priznavanja s izuzećem egzaktnih bonusa vezanih uz profitabilnost, fokusirani su na individualnu izvedbu, a ne na timsku. Bez omalovažavanja utjecaja postojećih nagrada na osoblje, uslužna poduzeća bi ipak trebala sofisticirati i omaštoviti postojeće nagrade, kane li potaknuti zaposlenike na ulaganje još većeg truda u nadolazeće zadatke.

10. Integrirajući pristup. Svi dosad navedeni koraci, zapravo, predstavljaju integrirani i cjeloviti pristup razvijanju i održavanju okruženja koje teži uspjehu. U slučaju poboljšavanja samo određenog dijela organizacije, učinjene izmjene će se pokazati vrlo kratkoročne za čitavu organizaciju. U biti, ako se samo jedan od navedenih koraka propusti, kao rezultat može se dogoditi potpuna propast upravljanja kvalitetom. U onim hotelskim poduzećima, gdje je krug kvalitete bio uspješan, napori su bili poticani programima, mjerenjima te nagradama, a to su sve same komponente nastojanja da se osigura kvaliteta. Idealno bi bilo, kada bi organizacija krenula s prvim korakom te prošla sve promjene do posljednjeg koraka. Međutim, moguće je krenuti iz više različitih točaka, ovisno o najvećim potrebama organizacije te se kasnije vraćati na propuštene korake.

7.5. KONTROLIRANJE USLUGE

Proizvod budućnosti, uslugu, vrlo je teško kontrolirati. Iako je politika menadžmenta u nekom ugostiteljsko-turističkom poduzeću vrlo značajna, usluga u velikoj mjeri ovisi o proizvodno-uslužnom osoblju, koje za svoj rad odgovara menadžmentu. Međutim, za pružanje ugostiteljskih usluga svojim gostima, odgovorni su svi, i menadžment i osoblje. U ugostiteljsko-turističkoj djelatnosti, usluga ima karakteristike robe, ona je osnova konkurentske borbe, a na vrh poslovne uspješnosti izbijaju oni ugostiteljsk-turistički poslovni subjekti, koji pružaju najbolju uslugu. Usluga je, dakle, roba broj jedan u ugostiteljstvu i turizmu, pa iako će mnoga informatičko-tehnološka unapređenja ubrzati proces pružanja usluga, gosti će i dalje htjeti «staromodno» gostoprimstvo.

Za vrijeme treninga osoblja, instruktori pitaju radnike: ***«Što stvaramo ovdje u hotelu?»***. Neki bi mogli pomisliti da je ispravan odgovor profit, međutim instruktor očekuje odgovor: ***«Mi usrećujemo ljude!»*** To je proizvod, bolji nego igdje drugdje, i ujedno temelj poslovnog uspjeha. Mnogi menadžeri u ugostiteljstvu i turizmu, nažalost, samo se prazno razmeću kad govore o važnosti gosta. Oni kažu da je gost na prvom mjestu, ali i dalje ne obraćaju pozornost pitanju kako njihovi potčinjeni uslužuju goste.

Današnje određenje pojma usluge se izmijenilo. U mnogim ugostiteljskim objektima, primijećeno je da je brza i efikasna usluga ključ uspjeha. Izumljeni su novi kompjutorizirani sustavi, ali na nesreću, mnogi gosti smatraju da su elektronski službenici ljubazniji od svojih ljudskih kolega, ljudi. U *fast-food* restoranima, primjerice, ljudi najviše vole sustav u kojem ih pozdravlja ogromni «brbljavi» jelovnik, a najefikasniji način uzimanja sobe u hotelu je kompjutorizirani sustav.

John Naisbitt, u svojoj knjizi ***«Megatrendovi»***, analizira formulu kakvom se reagira na tehnološki razvoj. On vjeruje, da svaki tehnološki napredak mora imati protutežu u ljudskoj reakciji. Želi se, naime, bolju uslugu kakvu omogućuju novi sustavi, ali u isto vrijeme treba i ljudski element. Možda je povećana automatizacija u ugostiteljskim objektima vrste hoteli, «ublažena» revitalizacijom provincijske gostionice koja nudi i smještaj.

Kako primjećuju neki autori, rijetki doticaji što ih gosti imaju s osobljem hotela važniji su nego ikada prije. Dok ugostiteljsko-turistička djelatnost i dalje stvara efikasnije sustave pružanja usluga turistima, uloga staromodnog gostoprimstva će postajati sve važnijom. Gosti će imati manje doticaja s ljudima, ali će im pridavati veću važnost. Ugostiteljsko-turistički djelatnici, na drugoj strani, morat će obratiti odnosu prema gostima jednaku pozornost kakvu usmjeruju razvoju pojedinih sustava za unapređenje poslovanja.

Iskustvo pokazuje da gosti izbjegavaju one ugostiteljske objekte u kojima su boravili i susreli se s neugodnostima prilikom pružanja usluga. Što je još gore, oni će loša iskustva prenositi svojim prijateljima.

Danas je u restoranima i hotelima sve teže pronaći iskusno osoblje, pa gosti istodobno sve više pozornosti poklanjaju kvaliteti usluge. Većina ugostiteljsko-turističkih poduzeća ima i provodi svoje programe treninga osoblja i menadžmenta, međutim, iako troše ogromna financijska sredstva i vremena na poduku osoblja o uslužívanju gostiju, ostaje činjenica da jedna gruba greška u komuniciranju s gostom, može uništiti cijeli proces. To znači, primjerice, da iako je direktor hotelske prodaje možda utrošio mjesece kako bi pridobio novoga gosta, s druge strane, neljubazan recepcionar može to uništiti u roku od 30 sekundi. Slično je i sa nestručnim i neljubaznim konobarom ili nekim drugim radnikom koji dolazi u kontakt s gostima.

Često se kaže da je kontrolu kvalitete u uslužnim djelatnostima teže provesti nego u industrijskima. **Smisao i svrha kontrole kvalitete** nije pronalaženje što većeg broja pogrešaka, nego **preventiva**, čime se znatno smanjuju troškovi. Najskuplja je loša usluga zbog koje se gube gosti, jer je jedino pravo mjerilo kvalitete zadovoljan gost. **Indikatori zadovoljstva gosta** mogu biti:

1. **kvantitativne** prirode (čekanje na prijavu ili odjavu, broj storniranih usluga, broj otkazanih rezervacija i sl.) i
2. **kvalitativne prirode** (kada je narušen imidž ugostiteljskog objekta nekvalitetnim pružanjem usluga).

Jedan od najpouzdanijih načina mjerenja i ocjene kvalitete pružanja usluga u ugostiteljstvu i turizmu je **proces povratne veze** *(engl. - Feed-back)* usmjeren prema gostu. Sustavno, redovito istraživanje tržišta i anketiranje gostiju pokazali su se vrlo uspješnima, ali ne i jedinim mogućnostima odnosno načinom da se od gosta dobije informacija o kvaliteti usluge. Tako dobivene podatke treba analizirati i objaviti u izvještajima o ostvarenoj kvaliteti, o čemu se treba pobrinuti menadžment, kako bi svi zaposleni znali o kvaliteti koja se u njihovom poduzeću (objektu) pruža. Dostupnošću rezultata anketa svim zaposlenima, moguće je povećati razinu senzibilnosti zaposlenog osoblja za buduća očekivanja i eventualne probleme gostiju.

Oni ugostitelji koji od primjene koncepcije sveukupnog upravljanja kvalitetom očekuju brzo i kratkoročno poboljšanje usluge i rezultata poslovanja, bit će razočarani. Da bi kvaliteta prerasla u filozofiju određenog ugostiteljsko-turističkog poduzeća, da bi se uhodane metode i postupci počeli kritički promatrati i da bi se oni promijenili, te da bi se sve to provelo u praksi, treba proći dosta vremena. Ne bez razloga, nastojanje na kvaliteti mnogi eksperti za kvalitetu označuju kao «utrku koja nema kraja» *(engl. - «Race Without a Finish Line»)*.

STRATEGIJA UDVARANJA GOSTU

Onog trenutka kada je gospodin Belić izlazio iz taksija, pred ulazom hotela nije ni slutio da će biti tako primljen, sa svim atributima visokocijenjenoga gosta, koji se rado sreće u tom renomiranom hotelu. Brižljivo obrijan, uredan i srdačan uniformirani vratar hotela žustro prilazi crnom mercedesu otvarajući vrata. «Dobar dan, gospodine Belić», kratko je pozdravio vratar, odstupajući korak u stranu i oslobađajući prostor krepkom i dobrodržećem 60-godišnjaku. «O, ovdje me poznaju», vjerojatno je pomislio gospodin Belić, prije nego što je pomalo zbunjen, uzvratio pozdrav. Dakako da je ovdje poznat, rekli bismo vrteći kotač vremena dvadesetak godina unatrag. Gospodin Belić je naime odsjedao u ovom hotelu barem pedeset puta u zadnja dva desetljeća. Točno prije tri tjedna kada je nazvao s namjerom da rezervira sobu u hotelu, nije se ni sjetio da njegov dolazak pada točno na njegov 60. rođendan. Samo je pomislio: «Isti onaj ugodan glas na telefonu kao i toliko puta do sada».

Ovaj hotel, kao i većina renomiranih hotela, ima posebno organiziranu službu rezervacija. Uspostavljanje veze s tom službom, moguće je ili preko izravnog broja (engl. Telephone Hot Line), posredovanjem telefonske centrale ili pak modernijim načinom, elektroničkom poštom, odnosno uporabom internet mreže.

Uspostavlja li se veza posredstvom telefonske centrale, ljubazan i susretljiv ženski glas prosljeđuje vezu na željeno mjesto. Taj trenutak je neobično važan i na njemu hotelsko osoblje gradi strategiju, moglo bi se reći, «udvaranja gostu». Itekako je važno ako gost na maksimalno dva do tri znaka, s druge strane čuje ugodan i prijateljski glas ljubazne telefonistice i osjeti njezinu spremnost da mu u svemu izađe u susret. Nemalo puta taj je trenutak presudan da se gost odluči upravo za ovaj hotel. Razumije se da ne odlučuje samo to kod gospodina Belića, nego i način kako ga tretiraju u tom hotelu, a razumije se i njegova privrženost miljeu hotela, u kojem se osjeća upravo kao u krugu obitelji.

Na recepciji, isti onaj recepcionar kao i prošlih godina, srdačna osmijeha uz ljubazan pozdrav, nenametljivo zainteresiran za njegov put. Tome se gospodin Belić posebno raduje, spreman je pričati o svom putu, o ugodnom letu u zrakoplovu, o ljubaznom osoblju, o strogim carinskim službenicima, o vremenu i o koječemu drugome.

Recepcionar je, razumije se, strpljiv, prati pričanje gospodina Belića. U pogodnom trenutku skreće temu na želju gosta u vezi sa smještajem, i nenametljivo sugerira isti onaj «suite» s istočne strane koji je gospodin Belić najradije uzimao. Nakon kratkog unošenja osnovnih podataka, gost ostavlja svoju kreditnu karticu, koja pospješuje pripremu hotelskog računa. U međuvremenu, kartica od sobe već je kod «Bell Captaina» pod čijim nadzorom je već iz taksija iznesena prtljaga gospodina Belića.

Ovdje su radni zadaci strogo podijeljeni. Nakon što je vratar otvorio vrata automobila, zvoncem ugrađenim u sama vrata hotela daje kratki znak «bagažistu» koji brzo i spretno vadi prtljag, unosi ga u predvorje recepcije i odlaže na vidljivo mjesto čekajući daljnje upute «Bell Boya». Kako gost upravo danas slavi svoj 60. rođendan, a istodobno je to i njegov 50. jubilarni, posjet hotelu, odgovorno rukovodeće osoblje priređuje mali svečani doček. Tu je «Public Relations Manager» koji ga pozdravlja u ime generalnog direktora i u svoje ime, želeći mu dobrodošlicu sa željom da ponovno provede ugodne trenutke u hotelu. Tik do njega je i «Front Office Manager», koji ga ovom zgodom prati do sobe, propuštajući ga da prvi uđe u dizalo koje je već pozvao «Bell Boy». Kratku informaciju o broju sobe dobio je i «bagažist», koji će neposredno nakon toga donijeti stvari gospodina Belića. Na izlasku iz dizala ponovno će gost biti propušten uz dužno pristojno držanje, u ovom slučaju «Front Office Managera».

S obzirom na to, da gospodin Belić dobro poznaje hotel, nisu potrebne neke posebne informacije što se samog hotela tiče. Gost će biti otpraćen do «suitea» uvijek korak-dva ispred okrenutog profila prema gostu. Nakon otvaranja vrata, «Front Office Manager» pali svjetlo i ponovno propušta gosta u sobu blago ispruženom rukom poželjevši gostu ugodan boravak. Netom, stiže i nosač sa stvarima gospodina Belića koji mu kratkim znakom pokazuje gdje da ih odloži. Obojica, i «Front Office Manager» i «bagažist», udaljavaju se uz kratki pozdrav. Primjer gospodina Belića možda nešto izlazi iz dočeka i prihvata gosta imajući na umu da je ovaj «vrlo važan gost» (engl. VIP - Very Important Person) za hotel.

Razumije se da ovaj opis puta gosta od izlaska iz taksija i ulaska u sobu može imati i drukčiji scenarij, no uvijek teče uz nečiju pratnju i brigu. Ni u jednom trenutku gost ne smije biti prepušten slučajnom tijeku događaja za njegova boravka u hotelu. Uvijek

mora mati osjećaj da se na njega misli, o njemu brine i da se svakoj njegovoj želji hoće i može izaći u susret. Te želje mogu biti i najbanalnije, uvijek ih treba saslušati s nužnom pažnjom i uvjeriti gosta da će mu biti ispunjene. To nedvojbeno pridonosi sveukupnom dojmu gosta o hotelu i ljudima koji su u njemu zaposleni. U to se, u ovom slučaju gospodin Belić uvjerio tek što su se zatvorila vrata «suite» 444. Gotovo istog trena kad se prepustio njenom raskošnom interijeru pogled mu privuče uredno i s puno brige pripremljen stol ispred prozora: boca šampanjca najbolje vrste, prekrasno aranžiran buket iz vlastite cvjećarnice i kartica dobrodošlice potpisana rukom generalnog direktora. Takva gesta dobrog domaćina zasigurno po tko zna koji put potvrđuje želju gosta da se uvijek ovamo vraća. Čak neznatni detalji koje on voli, kao npr. već pripremljen drugi jastuk i kućni ogrtač, dovest će gosta gotovo do ganuća i ispuniti ga osjećajem da je njegov prihvat u ovom, njemu dragom hotelu gotovo do savršenstva pripremljen.

Isti osjećaj imat će na svakome mjestu u hotelu: u restoranu, café baru, kavani, noćnom baru, recepciji i u svakom drugom hotelskom prostoru. Iz toga se može zaključiti da je sve što se radi, od ulaska gosta u hotel, pa do njegova odlaska, podređeno njegovu boravku. Kao što je već rečeno, gost mora imati osjećaj da je upravo to što je ovog časa napravljeno, napravljeno radi njega i njegova što ugodnijeg boravka. Taj njegov osjećaj bit će jedna od bitnih komponenata koja će pridonijeti njegovu ponovnom posjetu hotelu. Da bi što više podigao kvalitetu usluge, hotel je organizirao i vlastiti «Limusine Service». Prihvat izravno u zračnoj luci, željezničkom kolodvoru ili na drugom mogućem punktu, čime se izbjegava često konfuzna i neugodna situacija pri plaćanju taksija zbog nepoznavanja lokalne valute, jer se taj servis izravno knjiži na hotelski račun. Sve to dat će sliku o profesionalnosti i korektnosti hotela.

Odnos osoblja prema gostu mora u prvom redu biti korektan, a on je propisan i kodeksom ponašanja. Lokacija, arhitektura objekta, hrana uz imperativno dobar servis, čija je podloga ljubaznost i susretljivost, mogli bi se nabrojati kao glavni razlozi zbog kojih se gost ponovno vraća u isti hotel. Ljubaznost vratara uz smiješak u mnogo navrata ostavlja prvi i čvrst dojam na gosta jer se obično najbolje pamti. Na recepcionaru je možda i glavna odgovornost kako da se udovolji gostovoj želji i u situacijama koje se ponekad čine beznadnima. Beskrajna strpljivost i nastojanje da se ispuni svaka pa i najkompliciranija želja gosta često puta ruši barijere nepristupačnosti i kod «najtežega gosta». U istom stilu mora nastaviti i nosač prtljage, ljubazno i susretljivo, bez suvišnog dijaloga, pomoći će gostu na putu do sobe.

Svaki razgovor mora biti vezan uz profesiju, od uvodnog upita o putu do nenametljive ponude svih hotelskih prostora - od restorana, bazena, saune, do noćnog bara. Gost se dakle u svakoj situaciji treba osjećati dobrodošlim, a poglavito je taj njegov osjećaj važan na samom odlasku. Nakon što će mu nosač donijeti prtljagu iz sobe i nastaviti u istom ljubaznom tonu, blagajnik na recepciji imat će zadatak da naplati račun.

Taj hotelski račun često ima puno stavki s različitih hotelskih punktova, od restorana, minibara, do praonice rublja. Cijeli račun mora biti specificiran i pregledan, kako po danima tako i po vrsti usluge. Blagajnik u svakom trenu mora biti siguran da je račun u redu i mora biti spreman razjasniti svaku stavku. Treba imati puno strpljenja i takta, i s gostima koji nisu baš «najlakši» spretno izbjeći konfliktnu situaciju,

dosljedno i profesionalno izvesti eventualnu provjeru pri naplati, od minibara, telefona ili čak ispravnosti kreditne kartice. To kod gosta ostavlja dojam da recepcionar svoj posao obavlja na profesionalnoj razini i ne ostavlja nimalo mjesta sumnji o korektnosti naplate usluga.

Korektna naplata i ljubaznost ruši i posljednje barijere moguće sumnjičavosti gosta, a ljubaznost ga prati sve do njegova ispraćaja iz hotela.[38] Na zahtjev, vratar će dovesti automobil gosta s hotelskog parkirališta, pozvati taksi ili učiniti bilo što drugo potrebno u toj situaciji. S pozdravom «Hvala, dođite nam opet!», gost će biti ispraćen i zasigurno ispunjen osjećajem zadovoljstva što je ponovno bio u tom hotelu, a osoblje hotela ostaje s nadom da će tamo kamo putuje, govoriti o svojim dojmovima, o ugodnom boravku svojim poslovnim partnerima, prijateljima, obitelji, i vjerojatno novim gostima hotela!

7.6. PROCESNA ORIJENTACIJA UPRAVLJANJA KONTINUIRANIM ZADOVOLJSTVOM GOSTIJU

Zadovoljstvo gostiju u ispunjavanju njihovih želja je trenutno, nakon čega odnos pružatelja usluga i gostiju može izazvati gubljenje povjerenja u mogućnost hotelijera da zadovolji dodatne zahtjeve gostiju. Ovo gubljenje povjerenja na duže vrijeme, može se negativno odraziti na uspjeh poslovanja, pa hotelijeri moraju učiniti sve da poprave defektne odnose i usput razviju nove planove o otklanjanju uočenih nedostataka u cjelini proizvodno-uslužnog procesa. **Zadaća je hotelskog menadžmenta** da o tome vodi računa, i **da osigura adekvatan proces pružanja kvalitetnih usluga jednake razine u svim razdobljima godine ali i u okviru svakoga radnoga dana.**

Jedna od **najizraženijih pojava u okviru hotelske industrije jest individualizacija u ponašanju gostiju.** Postoji realna pretpostavka da će se u vrlo skoroj budućnosti **svi nezadovoljni gosti ujediniti** i putem interneta odašiljati neugodna iskustva, koja će zahvaljujući toj mreži sada biti dostupna izuzetno širokom sloju ljudi.

Tako će informacijska tehnologija omogućiti nešto što je do prije nekoliko godina bilo nezamislivo, da se nezadovoljstvo gosta tako brzo sazna diljem svijeta. Budući da će gostima biti dostupna informacija i o tome tko su dobavljači hotela, gosti će unaprijed moći iskontrolirati pojedine dobavljače, da li se oni odgovorno odnose, primjerice prema tretmanu hrane, da li zadovoljavaju određene norme, standarde i slično.

[38] Šimunović, N., Dobar dan mr. Smith, stručna revija za turizam «Ugostiteljstvo i turizam», br. 6, UT marketing, Zagreb, 1991., str. 28.

Osim toga, mnogi drugi faktori, koje omogućuje suvremena informacijska tehnologija utječu na povećanja zadovoljstva hotelskih gostiju. Tako oni sada imaju pristup znatno većem broju informacija a ujedno je efikasno povećano vrijeme, koje im stoji na raspolaganju. Nadalje, moguće je prilagođavanje hotelskog proizvoda gostima, uspostavljaju se novi oblici marketinga kroz uvođenje novih usluga, olakšani su operativni poslovi u samim hotelima, usluge su personalizirane i konačno, moguća je bolja **integracija hotelskih odjeljenja** i funkcija u cilju pružanja kvalitetnijih usluga. Pri tome proces sveukupnog upravljanja kvalitetom ističe vrijednost analiziranja, ispitivanja i izazivanja svakog aspekta djelovanja neprestano, a ne povremeno.

Budući da su iskustva pokazala da zadovoljstvo hotelskih gostiju često ovisi o subjektivnim ograničenjima zaposlenih u hotelu, smatra se da je taj hendikep moguće ispraviti povećanom ulogom hotelskog menadžmenta. Pri tome treba razlikovati očekivanja gostiju prilikom pružanja usluga smještaja od procesa pružanja usluga prehrane i točenja pića, jer se i **očekivanja gostiju razlikuju** u ovisnosti od:

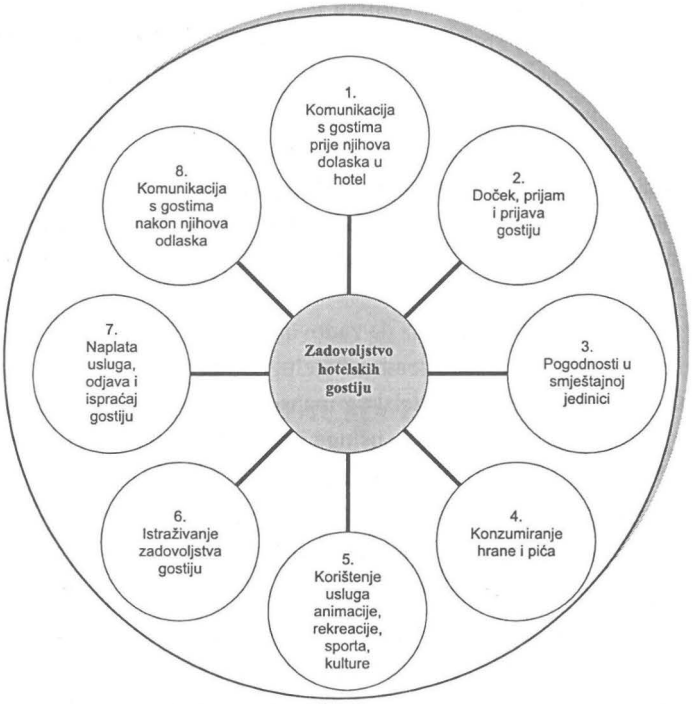
(a) vrste usluge koju žele koristiti (što?),
(b) vremena kada žele koristiti uslugu (kada?),
(c) mjesta gdje žele koristiti te usluge (gdje?).

Procesi u hotelskoj industriji, kao uslužnoj djelatnosti, razlikuju se od procesa u proizvodnim organizacijama i to prema svojoj prirodi i po svojim osobinama. Ovdje je riječ o dominantno **kadrovski orijentiranim procesima**, čiji rezultati prvenstveno zavise o uspješnosti ljudske komponente, a smetnje (varijacije ili odstupanja) u ostvarenju takvih procesa treba također tražiti uglavnom u ljudskim resursima procesa. Polazeći od tako postavljene premise, potrebno je osmisliti adekvatni metodološki pristup kontrole takvih procesa, pa i procesa kontinuiranog zadovoljstva hotelskih gostiju. Ovdje će se pod procesom podrazumijevati transformacija različitih ulaza u korisne izlaze, koji mogu biti proizvodi, informacije, usluge ili općenito neki rezultat.

Prikazani **«zlatni krug kontinuiranog zadovoljstva hotelskih gostiju»** (slika br. 12), treba shvatiti kao proces, a sve navedene dijelove kao potprocese. Nadalje, u okviru svakog od navedenih potprocesa treba razlučiti aktivnosti čijom će se realizacijom ispuniti osnovna svrha kvalitetnog izvršenja pojedinog potprocesa, pa tako i cjelokupnog procesa kontinuiranog zadovoljstva gosta u cjelini.

Svaki od navedenih potprocesa iz prikaza br. 12, sastoji se od **aktivnosti**, koje su navedene u nastavku, a čiji je cilj da se izvršavanjem kontinuirano dostiže potrebna razina zadovoljstva gostiju.

Slika br. 12: **Zlatni krug kontinuiranog zadovoljstva gostiju**



Izvor: Obrada autora

1. **Komunikacija s gostima prije njihova dolaska u hotel.** U okviru ovog potprocesa, podrazumijevaju se aktivnosti za koje je karakteristična primjena i korištenje raspoložive suvremene informacijske tehnologije. Tu se prije svega podrazumijevaju mogućnosti globalnih distribucijskih sustava (GDS), centralnih rezervacijskih sustava (CRS) i različitih oblika internet servisa, kao što su WWW, e-mail i dr.
2. **Doček, prijam i prijava gosta.** U okviru ovog procesa najviše dolazi do izražaja gostoprimstvo, srdačan prijam i gostoljubivost zaposlenih u prijamnom odjelu hotela, koji su često prve osobe s kojima gosti dolaze u kontakt u nekoj turističkoj destinaciji, pa tako i u hotelu.
3. **Pogodnosti u smještajnoj jedinici.** Ovdje se naglašava uloga svih poslova vezanih uz smještaj gostiju u njihove unaprijed određene smještajne jedinice, odnosno na karakteristike hotelske sobe (ili hotelskog apartmana).
4. **Konzumiranje hrane i pića.** Hotelski gosti za vrijeme svojeg boravka u hotelu, osim smještaja, koriste i različite dopunske ugostiteljske usluge. To znači da

usluga hrane postaje bazna usluga[39], pod čime se podrazumijeva konzumiranje usluga hrane i pića u svim vrstama ugostiteljskih objekata u hotelu ali i u sobama (room service). Ovdje do izražaja dolazi zadovoljavanje potreba gostiju za hranom i pićem koje obilježava autentična i specifična gastronomska ponuda određenog užeg područja turističke destinacije, što će za posljedicu imati novi doživljaj i povećanje zadovoljstva gostiju.

5. **Korištenje usluga animacije, rekreacije, sporta, zabave, kulture.** Osim osnovnih usluga (smještaj, hrana i piće), suvremeni hotelski gosti sve su skloniji korištenju dopunskih usluga, čiji broj ovisi o veličini i kategoriji, a ujedno određuju vrstu hotelskog proizvoda po kojem je hotel prepoznatljiv na sve izbirljivijem turističkom tržištu.
6. **Istraživanje zadovoljstva gostiju.** Budući da hotelskim gostima nije dovoljno samo ponuditi određeni asortiman usluga, bit će potrebno za vrijeme njihova boravka istražiti stupanj njihova zadovoljstva. Ovu aktivnost treba shvatiti kao permanentnu, kako bi se eventualne pogreške u pružanju određenih usluga mogle ispraviti još za vrijeme boravka gostiju u hotelskoj kući, a prije njihova odlaska. Povratne informacije od gostiju mogu biti dragocjen izvor za poboljšanje njihova zadovoljstva u svim dijelovima hotela[40].
7. **Naplata usluga, odjava i ispraćaj gostiju.** Kao što je *«check-in»* važan prilikom dolaska gostiju, tako je i *«check-out»* važan prilikom odlaska gostiju. Iskustva pokazuju da se ovoj aktivnosti pridaje manja važnost nego *«check-inu»*, što je pogrešno.
8. **Komunikacija s gostima nakon njihova odlaska.** Treba zapamtiti da proces upravljanja kontinuiranim zadovoljstvom hotelskih gostiju nije završen njihovim odlaskom iz hotela, već se kao nužnost nameće i komunikacija s njima nakon toga. To osim zahvale za njihovim boravkom u hotelu, podrazumijeva korištenje svih prikupljenih podataka o gostima iz povijesnih kartica (engl. – *«History Cards»*). Ovu aktivnost treba shvatiti kao prijelaznu fazu u razvijanju nove filozofije u odnosu s gostima, koja se naziva *«Customer Relationship Management» (CRM)* – upravljanje odnosima sa kupcima, i to unutarnjim, vanjskim, potencijalnim budućim i bivšim[41].

---

[39] Eiglier, P., Langeard, E., Servuction – Le marketing des services, Ediscience International. Paris, 1994., str. 71.

[40] Canziani B.F., Customer service training based on quality management techniques, in Kotas, R., ed. The International Hospitality Business, HCIMA-Cassell, London, 1996., str. 225.

[41] Kandampully, J., Services Management – The New Paradigm in Hospitality, Hospitality Press, Queensland, 2002., str. 95.

Na kraju ovog dijela rada, može se zaključiti da se procesu upravljanja kontinuiranim zadovoljstvom hotelskih gostiju treba prići vrlo odgovorno, a da za cijeli poduhvat treba biti odgovoran menadžment hotela.

7.7. STATISTIČKA KONTROLA PROCESA KONTINUIRANOG ZADOVOLJSTVA GOSTIJU

Osim sposobnosti primjene na razvojne, upravljačke i administrativne, statistička kontrola procesa primjenjiva je i na uslužne procese. Statistička kontrola procesa vodi ka efektivnim promjenama i unapređenju procesa, utječe na organizacijsko i tehnološko oblikovanje procesa i na kvalitetu njegovih rezultata.

U ovom je dijelu rada izvršen pokušaj predstavljanja takvog jednog svojevrsnog i suvremenog metodološkog pristupa statističke kontrole procesa kontinuiranog zadovoljstva hotelskih gostiju, osmišljenog s obzirom na njegove specifične karakteristike.

Ako se upravljanje zadovoljstvom hotelskih gostiju shvati kao proces s trajnim zadatkom da se goste zadovolji u svim segmentima proizvodno-uslužnog procesa i to u svakom trenutku, od njegova prvog kontakta s hotelom, preko dolaska, pa sve do njegova odlaska (i nakon toga), tada je **metodološki pristup statističke kontrole** toga procesa moguće promatrati kroz sljedeće aktivnosti:

1. Izbor potprocesa kojeg će se kontrolirati.
2. Priprema plana izvođenja kontrole.
3. Izbor presudnog objekta praćenja (monitoring) u kontroliranom potprocesu.
4. Izbor mjere i mjernog alata.
5. Praćenje presudnog objekta.
6. Ostvarenje mjerenja i sređivanje rezultata.
7. Izrada izvješća o praćenju.
8. Analiza izvješća i projektiranje poboljšanja cjelokupnog procesa zadovoljstva hotelskih gostiju.

U nastavku se opisuju naznake o svakom navedenom koraku.

1. **Izbor potprocesa kojeg će se kontrolirati.** Prilikom primjene statističke kontrole treba odabrati one dijelove procesa upravljanja kontinuiranim zadovoljstvom hotelskih gostiju, koji prema svojoj važnosti imaju značajan upliv na funkcioniranje cjelokupnog proizvodno-uslužnog procesa ili je njihovo izvršenje karakterizirano postojanjem značajnih problema, koji umanjuju kvalitetu izlaza samog procesa (u cijelosti).

2. **Priprema plana izvođenja kontrole.** Sve aktivnosti potrebne za provođenje ovog metodološkog pristupa moraju biti detaljno planirane i dokumentirane. Menadžment hotela mora planirati i organizirati izvođenje statističke kontrole procesa, jer svakako želi sprječiti eventualne probleme[42]. U planu izvođenja kontrole potrebno je specificirati raspored izvođenja aktivnosti, zaduženja, odgovornosti, radne zadatke, troškove i sve što je potrebno za uspješno provođenje statističke kontrole procesa.
3. **Izbor presudnog objekta praćenja u kontroliranom procesu.** Presudni objekt predstavlja neki indikator ili parametar, koji izaziva negativne pojave u kontroliranom procesu, a može se pojaviti u ulazu, aktivnostima ili izlazu, koji može imati oblik proizvoda, usluge ili informacije[43]. Parametri jesu vrijednosti pokazatelja pojedinih komponenata, svojstava ili karakteristika procesa. Indikatori jesu izabrane varijable pomoću kojih se stvara sustav kontrole procesa - posebno izlaza, ulaza i samih transformacijskih aktivnosti.
4. **Izbor mjere i mjernog alata.** Sprječavanje nastajanja problema u poslovnom procesu, kontroliranje sposobnosti procesa te upravljanje izlazima moguće je samo mjerenjem procesa i njegovih izlaza, poštivanjem postavljenih mjera te kontroliranjem izlaza procesa. Brojčano izražavanje svojstva procesa te samih izlaza zahtijeva definiranje mjernih jedinica, uporabu mjernih instrumenata, definiranje objekta mjerenja te samo izvršenje procesa mjerenja. Da bi hotelski menadžment mogao raspolagati sa objektivnim, konstantnim i homogenim informacijama potrebno je projektirati i implementirati djelotvoran *sustav mjerenja.* Eventualne zapreke, koje mogu postojati u hotelu, treba nadvladati, kako bi se omogućila adekvatna primjena sustava mjerenja procesa kontinuiranog zadovoljstva gostiju. Dodatni razlog takvom postupku je poduzimanje primjerenih naknadnih korektivnih mjera za poboljšanje procesa.

   Pod terminološkom odrednicom *proces mjerenja,* podrazumijeva se proces kvantificiranja (brojčanog izražavanja) ostvarenog uspoređivanjem jedne nepoznate veličine s nekom poznatom, te broj dobiven tim uspoređivanjem. Za izvršenje mjerenja potrebno je odrediti sljedeće:

   - ***što se mjeri:*** *izlaz, ulaz ili aktivnosti procesa,*
   - ***čime se mjeri:*** *odabir mjernih instrumenata,*
   - ***kada se mjeri:*** *tri puta dnevno, jednom tjedno, mjesečno,*

[42] Crosby, B. P., Quality is free, McGraw-Hill, Inc., New York, 1980., str. 111.

[43] Shaw G. J., Customer-Inspired Quality – Looking Backward Through the Telescope, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1996., str. 71.

- ***kako se mjeri:*** *izlazi se uspoređuju s postavljenim i propisanim standardima (normativima),*
- ***tko mjeri:*** *stručnjak iz specijaliziranog odjela za mjerenje (u ovom slučaju zadovoljstva gostiju u hotelu u cjelini ili u pojedinom segmentu).*

5. **Praćenje presudnog objekta.** Praćenje procesa kontinuiranog zadovoljstva gostiju u hotelu predstavlja posebni svojevrsi stručni rad i ne treba ga poistovjećivati s kontrolom kao menadžerskim procesom. Prilikom provođenja statističke kontrole navedenog procesa, potrebno je utvrditi način provođenja praćenja, dinamiku praćenja, zadužene osobe i slično.
6. **Ostvarenje mjerenja i sređivanje rezultata.** Najčešće, ova se faza implementiranja statističke kontrole procesa kontinuiranog zadovoljstva hotelskih gostiju izvodi u nekoliko koraka, koristeći pritom različite statističke tehnike grafičkog prikazivanja (trendovi, grafikoni i dr.).
7. **Izrada izvješća o praćenju.** Rezultate praćenja promatranog procesa, potrebno je sustavno srediti i dokumentirati, kako bi se omogućila njihova kasnija detaljna analiza i interpretiranje.
8. **Analiza izvješća i projektiranje poboljšanja procesa.** Analiza izvješća o praćenju kontinuiranog zadovoljstva hotelskih gostiju, predstavlja konačnu fazu provođenja statističke kontrole toga procesa, ali i temelje kasnijeg poboljšanja samog procesa i rješavanja problema koji opterećuju taj proces.

Iz navedenoga se može zaključiti da kontroliranje i mjerenje procesa kontinuiranog zadovoljstva hotelskih gostiju postaje jedno od najznačajnijih i ključnih pitanja za cjelokupni menadžment hotela. To je razlog da on što skorije mora posegnuti za implementacijom statističke kontrole toga procesa, kako bi se usmjerio na put poboljšanja kvalitete u pružanju svih hotelskih usluga, uvijek i svugdje. Pritom, svako zakašnjenje u implementaciji navedenog modela, može biti ograničenje razvoja i opstanka na turističkom tržištu.

7.8. MJERE I POSTUPCI ZA POBOLJŠANJE KONTINUIRANOG ZADOVOLJSTVA GOSTIJU

Pretpostavka je da se poboljšanje procesa kontinuiranog zadovoljstva hotelskih gostiju može i treba ostvariti implementiranjem posebnog metodološkog pristupa, koji prema svojim osobinama odgovara potrebama jednog takvog suvremenog i sve poželjnijeg organizacijskog, menadžerskog i tehnološkog poduhvata.

U ovom se slučaju pod metodološkim pristupom podrazumijeva postupak koji je sastavljen od niza logički povezanih aktivnosti i ostvarenja određenog rada, a čije su komponente (popis aktivnosti, njihov redoslijed i povezanost) unaprijed utvrđene i propisane.

U težnji za poboljšanjem procesa kontinuiranog zadovoljstva svojih gostiju, menadžment hotela potencijalno se može susresti s problemom mjerenja i kvantificiranja predmetnog procesa. Pritom se javlja nekoliko **prepreka**, od kojih su najčešće sljedeće:

- općenito nepostojanje sustava mjerenja i sustava statističke kontrole rezultata procesa u hotelskoj industriji,
- neadekvatna uporaba metoda i tehnika mjerenja i
- nepostojanje kriterija i standarda procjene rezultata procesa kontinuiranog zadovoljstva gostiju u hotelu.

Radi se dakle, o vrlo kompleksnom restrukturiranju unutar hotelskog poslovanja, u smislu stvaranja realnih pretpostavki za njegov daljnji uspješan razvoj. To je razlog da menadžment hotela poduzme brojne organizacijske, pravne, kadrovske, informacijsko-komunikacijske i druge zahvate, koji mogu omogućiti postupno, učinkovito i kvalitetno poboljšanje procesa o kojem je ovdje riječ.

Pod sustavom statističke kontrole procesa kontinuiranog zadovoljstva hotelskih gostiju, podrazumijeva se relativno samostalna organizacijska tvorevina. Ona može predstavljati organizacijski dio hotela kao proizvodno-uslužnog sustava, u sklopu kojeg su obuhvaćene određene strukture, utvrđena prava, obveze i odgovornosti te utvrđeni procesi i postupci sa odgovarajućim resursima. Ona se također može izgraditi sa svrhom upravljanja različitim procesima, među kojima se svi procesi, pa i proces upravljanja kontinuiranim zadovoljstvom gostiju u hotelu mogu statistički održavati pod kontrolom.

Cilj sustava statističke kontrole procesa kontinuiranog zadovoljstva gostiju u hotelu jeste utvrđivanje sposobnosti kontroliranog procesa za proizvodnjom pozitivnih rezultata unutar postavljenih kontrolnih granica. Da bi se ostvarili željeni ciljevi i da bi sustav statističke kontrole procesa kontinuiranog zadovoljstva hotelskih gostiju pravilno funkcionirao potrebno je izvršiti sljedeće akivnosti:

1. uspostaviti sustav permanentnog obrazovanja svih zaposlenih,
2. poticati timski rad i razvijati sposobnosti za rješavanje nastalih problema,
3. uspostaviti filozofiju procesnog pristupa,
4. uočiti željene i postojeće rezultate svih poslovnih procesa te kriterija mjerenja učinkovitosti,

5. naglašavati da sustav statističke kontrole procesa kontinuiranog zadovoljstva hotelskih gostiju služi za sprječavanje eventualnih problema,
6. koristiti postojeće i odgovarajuće statističke alate za kontrolu procesa.

Primjena opisanog metodološkog pristupa statističke kontrole procesa upravljanja kontinuiranim zadovoljstvom gostiju u hotelu, završava kreiranjem završnog izvješća i prijedlogom mjera za poboljšanje toga procesa. Radi se naime o cijelom nizu korisnih podataka, dobivenih istraživanjem, analizom i uporabom statističkog instrumentarija, koji nakon prikupljanja i obrade menadžmentu hotela predstavljaju temelje za kvalitetno poslovno odlučivanje.

Jedan od najčešćih uzroka pada kvalitete i narušavanja kontinuiranog zadovoljstva hotelskih gostiju je razdoblje povećane potražnje gostiju u određenoj jedinici vremena. Tada, uz zadani broj stalnih radnika dolazi do pada kvalitete što pred menadžment hotela postavlja zadatak da riješi tu situaciju na zadovoljavajući način.

Osim toga, mogući su i dodatni uzroci u poremećaju kvalitete pružanja usluga u hotelu, a što će za posljedicu imati poremećaje u kontinuiranom zadovoljstvu hotelskih gostiju. U prikazu br. 13, navedeni su uzroci i moguće korektivne mjere takvih negativnih pojava, koje se prvenstveno odnose na organizacijske pretpostavke i izvršitelje proizvodno-uslužnog procesa u hotelu.

Slika br. 13: **Uzroci i korektivne mjere za otklanjanje uzroka u poremećaju kvalitete pružanja usluga**

Uzroci	Korektivne mjere
♦ Nepostojanje dokumentacije o normativima rada. ♦ Osoblje se ne pridržava propisanih normativa rada. ♦ Krivo postavljeni normativi rada.	♦ Jasno napisana i svima dostupna dokumentacija o propisanim normativima rada. ♦ Pregledavanje i korekcija normativa rada. ♦ Podučavanje osoblja.
♦ Slab odabir osoblja. ♦ Zastarjela i neadekvatna oprema i uređaji. ♦ Neadekvatno obrazovano osoblje. ♦ Nedovoljno motivirano osoblje.	♦ Naobrazba i osposobljavanje zaposlenog osoblja. ♦ Reorganiziranje kadrovske službe. ♦ Inoviranje sustava motiviranja i nagrađivanja. ♦ Nabava nove i modernije opreme i uređaja. ♦ Upoznavanje osoblja sa željama, potrebama i zahtjevima gostiju.

♦ Loša suradnja među odjelima u hotelu. ♦ Nedostatak informacija o broju, strukturi i željama gostiju. ♦ Loše organiziran prijamni odjel. ♦ Problemi u interpersonalnoj komunikaciji.	♦ Intenziviranje odnosa i povećanje suradnje među hotelskim odjelima. ♦ Učinkovitiji menadžment.
♦ Nedovoljan broj osoblja po smjeni. ♦ Izostajanje s radnog mjesta. ♦ Loša politika vođenja sezonskog zapošljavanja. ♦ Neučinkovito upravljanje ljudskim potencijalima.	♦ Povećanje broja zaposlenih. ♦ Bolji odabir sezonskog zaposlenog osoblja. ♦ Efikasnije upravljanje ljudskim potencijalima.

Navedene **korektivne mjere sačinjavaju temelj plana djelovanja poboljšanja procesa kontinuiranog zadovoljstva gostiju u hotelu.** Osim predlaganja korektivnih mjera, na menadžmentu hotela je da utvrdi vrijeme provođenja plana te zaduži osobe odgovorne za njegovo izvođenje.

8. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA I MENADŽMENT ZADOVOLJSTVA GOSTA

Današnji dinamični turistički svijet karakterizira i dostupnost informacija na svjetskoj razini, globalna konkurencija, veoma zahtjevni i manje lojalni gosti i kratkoročnost konkurentske tehnološke prednosti. U takvom okružju i hrvatsko hotelijerstvo je izloženo velikim promjenama, koje prisiljavaju menadžment da promisli svoje dosadašnje strategije i prilagodi ih tim promjenama.

Dok promjene same po sebi nisu ništa novo, jer su i ranije ljudi pokušavali određenim promjenama unapređivati poslovne sustave, ipak, ove su promjene drukčije, radikalnije, jer mijenjaju:

1. viziju, misiju, ciljeve i temeljne vrijednosti hotelskih poduzeća,
2. sustave poslovanja i ugrađene procese u njima,
3. menadžersku strukturu i organizacijski model,
4. performance na individualnoj i timskoj razini.

Analizirajući položaj hotelskih poduzeća u kontekstu navedenih dinamičkih promjena, nužno je napomenuti da su ta poduzeća u situaciji nužnog ubrzavanja svog razvoja i to, u tehnološkom, organizacijskom i poslovnom smislu. Pri tome sve više postaju važni:

1. sposobni menadžeri s vizijom i znanjem,
2. decentralizirane strukture i poduzetnička organizacijska kultura,
3. stvaranje tržišne konkurencije i pribavljanje kapitala,
4. postojanje konsenzusa oko temeljne razvojne strategije,
5. uključenost motiviranih zaposlenika s participacijom u upravljanju,
6. poslovna etika svih zaposlenih,
7. politika pribavljanja novih, te izgradnja i osposobljavanje postojećih ljudskih potencijala.

Stalnim napredovanjem faktora organizacijskog preustroja (nova tehnologije, nova organizacija, razvoj ljudskih potencijala, kreativnost u ponudi, diferenciran pristup pojedinim segmentima emitivnog turističkog tržišta i dr.), strategijski orijentirana hotelska tvrtka morat će se dokazivati u kontinuitetu i nastojati postići strateške prednosti, vodeći pritom računa da strategija i organizacija budu kompatibilne, u suglasnosti, složne i pomirljive.[44]

---

[44] Paulson, R.D., The Chief Executive as Change Agent, BPI-IRWIN, Boston, 1990., str. 5.

Hotelske organizacije na početku trećeg tisućljeća našle su se na svojevrsnom ispitu zrelosti. Nova tehnologija sve više ulazi u njihov djelokrug rada i mnogima se čini da im prijeti oduzimanjem klijenata. Iako su mnogi skloni reći da su uvjeti poslovanja za hotelijere iz godine u godinu sve teži, a neki kažu i lošiji, praksa pokazuje da potražnja na turističkom tržištu iz dana u dan raste, da se «industrija putovanja» razvija bolje i brže od većine drugih djelatnosti i da doista nema razloga ni za kakvu kolektivnu depresiju.

Jasno je da se uvjeti poslovanja na turističkom tržištu neizbježno mijenjaju, pa se i hotelijeri moraju mijenjati zajedno s njima, odnosno neprestano se prilagođavati novonastalim situacijama. Pitanje je kako se pravilno postaviti i zadržati klijente, odnosno u takvoj konstelaciji snaga opstati na tržištu? Hotelijeri imaju itekako veliki prostor, a time i šansu da se maksimalno profesionaliziraju, da kontinuirano podižu kvalitetu usluge i tako ne samo zadržavaju stare, nego osvajaju i nove klijente. Pitanje je samo koliko je hotelijera spremno anticipirati ono što potrošači od njih očekuju i imaju li snage, mogućnosti, volje i znanja uhvatiti se u koštac s izazovima započetog tisućljeća.

Jednostavno rečeno, hotelijeri neće u budućnosti morati razvijati samo proizvode i usluge u skladu sa željama potrošača i novim trendovima, već će njihov uspjeh na tržištu sve više ovisiti i o njihovoj sposobnosti i mogućnosti adaptacije i primjene nove tehnologije koja će im olakšati pristup klijentima, ali i o marketingu, koji će pratiti njihovu ponudu i njegovom preciznijem usmjeravanju na određene segmente potrošača.

Može se reći da uporaba informacijskih tehnologija u hotelskoj industriji predstavlja stratešku perspektivu uz istodobno kapitaliziranje novih mogućnosti koje te informacijske tehnologije pružaju.

Revolucija informacijskih tehnologija ima veliko značenje za menadžment u hotelskoj industriji, prvenstveno zbog omogućavanja efikasne kooperacije unutar hotelske industrije. Brz razvoj ponude i potražnje čini informacijske tehnologije najznačajnijim partnerom i prema tome one sve više imaju kritičniju ulogu u turističkom marketingu, distribuciji, promociji i koordinaciji.[45]

U ovom se radu istražuju učinci uporabe tehnoloških inovacija i primjene informacijske tehnologije s ciljem pružanja kvalitetne usluge i povećanja zadovoljstva gostiju u hotelskoj industriji.

[45] Buhalis D., Strategic use of information technologies in the tourism industry, Tourism Management, Vol. 19., No.5., 1998., str. 411.

8.1. POVEĆANJE TURISTIČKIH ZAHTJEVA

Današnje suvremeno hotelijerstvo karakterizira činjenica da je ključ uspjeha u brzoj identifikaciji potrošačevih potreba i u pronalaženju potencijalnih klijenata razumljivim, personaliziranim i pravodobnim informacijama. Brzi rast opsega i kvalitete potreba suvremenih turista, traži snažne informacijske tehnologije za administraciju povećanja toga prometa. Turisti su postali iskusniji i zahtjevniji, te traže proizvode visoke kvalitete i vrijednost za njihov novac. Prema tome, turističke destinacije i predstavnici hotelske industrije trebaju nove metode da bi zadovoljili nove vrste turističke potražnje.

U hotelskoj je industriji, zbog povećanog specijaliziranja i preklapanja ponude te povećane konkurencije, razlikovanje proizvoda postalo izuzetno teško. U okvirima većine tržišta, gostima je omogućen široki izbor, pa su čak izbori zamagljeni i u slučaju nacionalnih lanaca, koji imaju veliki budžet za reklamiranje i ogromne nacionalne rezervacijske sustave. Kako razlikovanje postaje teže, organizacije su prisiljene uzeti u obzir kvalitetu usluge kao faktor konkurencije.

Informacijske tehnologije sve više omogućuju turistima pristup pouzdanim i detaljnim informacijama, kao i mogućnost rezerviranja, znatno bolji u odnosu na vrijeme, cijene i neprikladnosti tražene konvencionalnim metodama. Informacijske tehnologije poboljšavaju kvalitetu usluga i doprinose većem zadovoljstvu gostiju, koje sada ovisi o točnosti i razumljivosti specifičnih informacija, o pristupačnosti destinacije, opremi, atrakcijama i aktivnostima. To je posljedica smanjenja nesrazmjera između očekivanja potrošača i stvarnih iskustava, pa su zbog toga neugodna iznenađenja od strane turističke destinacije i hotelijera svedena na minimum.

Uz to, mnogi drugi faktori koje pružaju suvremene informacijske tehnologije utječu na povećanje zadovoljstva potrošača. Tako sada:

1. potrošači imaju pristup znatno većem broju informacija,
2. smanjena je birokratska hijerarhija,
3. efikasno je povećano vrijeme koje stoji na raspolaganju potrošaču,
4. moguće je prilagođavanje proizvoda kupcu i uspostavljanje novih oblika marketinga kroz uvođenje novih usluga,
5. olakšani su operativni poslovi u samim hotelskim kućama,
6. usluge su personalizirane, i konačno
7. moguća je bolja integracija odjeljenja i funkcija unutar hotelske organizacije u cilju pružanja kvalitetnije usluge.

Pri tome, proces sveukupnog upravljanja kvalitetom ističe vrijednost analiziranja, ispitivanja i izazivanja svakog aspekta djelovanja neprestano, a ne povremeno.[46]

Kompjutorski rezervacijski sustavi, globalni distribucijski sustavi i sve više ponuđači preko interneta, zadovoljavaju potrebe turista zahvaljujući prikladnom pristupu i jednostavnosti usporedbe informacija. Oni pokrivaju širok raspon mogućnosti putovanja, smještaja i korištenja slobodnog vremena, opis destinacija, samostalnog kreiranja putničkih aranžmana kao i prikazivanje aktualnih cijena i raspoloživosti usluga.

Ove usluge također omogućuju trenutačnu potvrdu i brzu dokumentaciju rezervacija, omogućavajući veći stupanj fleksibilnosti i mogućnost rezerviranja «u posljednju minutu» *(engl. - Last Minute Booking)*. Iskusni putnici su zbog toga potaknuti informacijskim rezervacijskim sustavima i povećavaju vlastitu efikasnost samostalno stvarajući vlastite proizvode.

Tri su glavna vala tehnološkog razvoja utemeljila informacijsku tehnologiju u hotelskim tvrtkama, a to su:

1. **kompjutorski rezervacijski sustavi** (engl. - *Computer Reservation Systems - CRS*) 70-ih godina,
2. **globalni distribucijski sustavi** (engl. - *Global Distribution Systems – GDS*) 80-ih godina i
3. **internet** 90-ih godina proteklog stoljeća.

Iako su ove tehnologije nastale u razmaku od deset godina jedna od druge, one danas djeluju, kako zajedno tako i pojedinačno, kontrolirajući različite funkcije i ciljna tržišta.

U godinama koje slijede, globalna populacija će nastaviti s rastom i promjenom, znanost i tehnologija će se vezati za poslovanje i društvo, a svijet će se čvrsto povezati u jedinstveno tržište. Kao rezultat toga, pojavit će se puno mogućnosti i iskušenja, jer čim netko ponudi proizvod ili uslugu da bi privukao kupca, konkurenti se natječu pokušavajući učiniti bolje od toga.[47] Rezultat toga je podizanje standarda kod osnovnih proizvoda i usluga, a u tom porastu, ono što razlikuje jednog ponuđača od drugog je pridavanje pažnje detaljima. To je bojno polje na kojem će hotelijeri voditi rat s konkurencijom u budućnosti.

---

[46] Van Hoff. H.B., Verbeeten, M.J., Combrink, T.E., Information Technology Revisted – International Lodging-Industry Technology Needs and Perceptions: A Comparative Study, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 37, No. 6., 1996., str. 71.

[47] Cetron, M., Changing customers, changing strategies, IH&RA 36. Congress Report, Paris., 1998., str. 5.

8.2. PRIMJENA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE U HOTELSKOM POSLOVANJU

Jedno od osnovnih obilježja suvremenog svjetskog gospodarstva je porast značenja uslužnog sektora. Pri tome se turizam, kao jedna od djelatnosti sektora usluga uz najbržu stopu rasta pozicionira kao vodeći u tercijaru. Pritom su i hotelijeri upućeni na nužnost investiranja u nova tehnološka dostignuća i na prilagođavanje novom sustavu efikasnosti u poslovanju. U suprotnom, njihova konkurentnost na tržištu će iz dana u dan slabiti, a shodno tome smanjivat će im se i prihod. Posebno je naglašena nužnost povezivanja hotelskih kuća u mrežu kompjutorskih rezervacijskih sustava putničkih agencija. Naime, hoteli koji će ostati izvan tih rezervacijskih sustava izgubit će vezu s potražnjom i tako više neće moći konkurirati na turističkom tržištu.

Za uspješno poslovanje hotela od presudne je važnosti razina usluga koju taj hotel pruža svojim gostima, a ona se danas mjeri i stupnjem tehnoloških inovacija koje je hotel uključio u svoj servis. Međutim, uvođenje nove tehnologije u hotelsku industriju nije samo pitanje osiguranja sredstava za njihovu nabavu nego je to i pitanje izobrazbe kadrova koji moraju upoznati i svladati metode primjene te tehnologije u praksi. To je uvjet bez kojeg se ne može.

Tehnološke inovacije dovele su do toga da danas sve više hotelskih gostiju očekuje da će se u hotelu u kojem odsjedaju moći koristiti pogodnostima tehnoloških inovacija. Oni tako prisiljavaju hotelijere da investiraju u najnovija tehnološka dostignuća.

Istraživanje potreba i zahtjeva ljudi za hotelskim uslugama, izgradnja i oprema objekata za smještaj, te prodaja, priprema i pružanje usluga, iziskuju poseban kapital imovinu, osposobljene radnike, te adekvatnu tehniku, tehnologiju i upravljanje.

Velika većina hotelijera svjesna je uloge suvremene tehnologije koje su temelj čitavog niza poslovnih i društvenih djelatnosti - od distribucije informacija o događajima u bilo kojem dijelu svijeta, preko različitih poslovnih i bankovnih, specifičnih javnih (turizam, promet, meteorologija, znanost i dr.) i privatnih informacijskih sustava, pa do osobnih komunikacija između pojedinaca.

Za racionalnu primjenu i razvoj informacijske tehnologije u hotelskim poduzećima, neophodno je zadovoljiti nekoliko **preduvjeta**, a prije svega:

1. uočiti potrebu za primjenom informacijske tehnologije,
2. planirati izgradnju i razvoj poslovnog sustava u cjelini, na osnovama primjene informacijske tehnologije,
3. standardizirati opremu, dokumentaciju i metode korištenja informacijske tehnologije,

4. organizirati proces upravljanja i rukovođenja u uvjetima primjene informacijske tehnologije.

Neispunjavanje nekog od ovih preduvjeta, nužno uzrokuje probleme i dovodi u pitanje opravdanost ulaganja u informacijsku tehnologiju. S obzirom da je primjena i korištenje informacijske tehnologije vrlo zahtjevan i složen proces, u praksi se često događaju određene disproporcije između ostvarenja i mogućnosti koje informacijska tehnologija pruža.

Kroz proces obavljanja svoje djelatnosti, hotelijeri su neprekidno usmjereni ka modernizaciji i prilagođavanju potrebama promjenjive turističke potražnje. Da bi to prilagođavanje bilo ekonomski efikasno i poslovno uspješno, trajno je naglašena **nužnost uporabe informacijske tehnologije u hotelijerstvu**. Ta nužnost proizlazi prije svega iz nekoliko razloga:

1. potreba za ubrzanjem prihvata nove tehnologije u radu hotela, posebno informatizaciji svih radnih zadataka, kojima se bitno unapređuje organizacija rada hotela i pospješuje uspješnost radnih rezultata, povećava se produktivnost i snižavaju troškovi rada;
2. pomoću informacijske tehnologije postiže se upoznavanje i pravovremeno uočavanje svih promjena na tržištu, kako bi se ponuda mogla uočenim promjenama pravovremeno i uspješno prilagoditi;
3. potreba modernizacije upravljanja hotelom s više poslovnosti, s više menadžerskog znanja i upravljačke sposobnosti, o čemu u većoj mjeri ovise rezultati poslovanja;
4. osuvremenjivanje profesionalnog rada u hotelijerstvu, posebno u hotelijerskoj proizvodnoj aktivnosti, u pripremi hrane, tj. gastronomiji kao značajnog faktora za uspješnost rezultata hotela, ali i za zadovoljnog gosta;
5. konstantno praćenje promjena u zahtjevima gostiju, osiguravajući i sve veću kvalitetu i raznolikost profesionalnih hotelskih usluga, te uljudnost u kontaktu poslužitelj - gost i više raspoloživog vremena za gosta.

U odnosu na dosadašnju primjenu informacijske tehnologije u hotelijerstvu biti će neophodno značajno proširiti područja njene primjene u hotelima i hotelskim poduzećima. Ovakva pretpostavka rezultat je snažnog tehnološkog progresa koji utječe i na hotelsko upravljanje, koje se sada nalazi u fazi potpune revizije i korijenite preobrazbe. Daljnji ekonomski poticaj za primjenu informacijske tehnologije pruža povećana mogućnost pravilnog reagiranja na mnogo veći broj različitih ulaznih podataka, pa je za uspješno djelovanje, komunikacija unutar jednog poduzeća i između poduzeća i njegovih korisnika presudna.

8.3. ZADOVOLJSTVO GOSTIJU PRIMIJENJENOM INFORMACIJSKOM TEHNOLOGIJOM

U brojnim prilikama ističu se prednosti povećanog korištenja informacijske tehnologije u hotelskoj industriji. Među osnovnim prednostima, uobičajeno se naglašavaju poboljšana kvaliteta pružanja usluga, veća profitabilnost i učinkovitost, ubrzana komunikacija i smanjenje troškova. Informacijska tehnologija koja je implementirana u pojedine hotele, pritom se opisuje kao snažan generator utjecaja na iskustvo gostiju, te kao glavni faktor njihova zadovoljstva pruženim hotelskim proizvodom.

Ljudskom aspektu ugradnje informacijske tehnologije i njezina korištenja, u posljednjim se godinama pridaje sve manje pažnje, jer sve je lakše raspravljati o prednostima i prednostima tehnologije, nego o njezinim nedostacima i minusima. To je razlog da se ovdje, pri nabrajanju dobrih strana tehnologije, naglasi važnost ljudskog elementa sadržanom u hotelijerstvu.

Fokus hotelskog menadžera i njegovih napora danas je prvenstveno orijentiran na troškove poslovanja. Osim toga, u fokusu je i korištenje informacijske tehnologije, čime se potiže razvnoteža između ljudi, materijalnih resursa, s jedne strane, i želje za ostvarenjem menadžerskog cilja s druge strane.[48]

Prema Peteru Druckeru, povećanje produktivnosti uslužnih djelatnika biti će najveći i najteži izazov za menadžere kroz sljedeća desetljeća.[49] On tvrdi, da nove tehnologije same po sebi ne uvjetuju veću produktivnost u uslužnom poslu, već da će puno toga ovisiti o sposobnosti korisnika. Ipak, prije nego se ta vještina izuči, mora postojati određeno mjesto svjesnosti glede informacijske tehnologije, kako sa razine proizvodno-uslužnog osoblja u hotelu, tako i sa razine menadžera.

Ključni problem u primjeni i razvoju informacijske tehnologije u hotelu je stalno osposobljavanje hotelskog menadžmenta, krajnjih (operativnih) korisnika, informatičara ali i gostiju. Smatra se da su nedostatak adekvatne edukacije te ograničena financijska sredstva najveće zapreke za uspješnu uporabu i implementaciju nove informacijske tehnologije. No ipak, edukacija obje strane, odnosno i gostiju i uposlenika o korištenju informacijske tehnologije i podizanje razine njihove svijesti o korisnosti te tehnologije, smatra se neophodnim korakom za buduću konkurentnost na tržištu.

---

[48] Peacock, M., Information Technology in the Hospitality Industry, Cassell, London, 1995., str. 57.

[49] Drucker, P., Managing for the Future, The 1990s and Beyond (New York, Truman Talley Books, 1992., str. 96-97. (u Van Hof, B.H., Collin, G.R., Combrink, T.E., Verbeeten, M.J., Technology Needs and Perceptions – An Assessment of the U.S. Lodging Industry, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, October 1995, Volume 36, Number 5, str. 69. (64-69.)

Veličina hotelskog objekta i razina informatizacije nekog objekta, smatraju se osnovnim determinantama u percipiranju informacijske tehnologije. Menadžeri velikih hotela bolje prihvaćaju i bolje se snalaze sa informacijskom tehnologijom, te bolje shvaćaju njene prednosti od menadžera manjih hotela. Dakle, potrebe za informacijskom tehnologijom, svijest o korisnosti te tehnologije među menadžerima i osobljem hotela, jednako kao i korištenje informacijske tehnologije da bi se povećalo zadovoljstvo gosta, raste sa veličinom hotelskog objekta.

Cjelokupno hotelijerstvo će se tijekom narednih godina morati značajno pouzdati u tehnologiju kao izvor visokokvalitetnih usluga koje se pružaju gostu. Uskoro će postati konkurenta neophodnost za pribavljanjem uređaja u službi gosta kao što je interaktivna televizija za pristup uslugama s recepcije, osobnim porukama, poslovnim informacijama te mogućnostima kao što su pozivi za buđenje ili posluga u sobu. Da li će takvi uređaji zasmetati ili pak ugoditi gostu, ovisi prvenstveno o tome kako je jednostavno rukovanje njima.

Treba napomenuti kako se neke popularne inovacije koriste više iz razloga da bi se održao korak s konkurencijom, nego da bi se stekla prednost nad njom. Ovo znači da su tehnologije postale tako uobičajene i rasprostranjene da ih se teško može nazvati inovacijama. Sve ovo sugerira da neke inovacije mogu tek povećati troškove poslovanja i to bez značajnije ekonomske dobiti, a ne omogućuju konkurentnost.

Informacijska tehnologija ne samo da djeluje na viđenje kako se vodi poslovanje, nego i na način na koji se sredstva troše.[50] **Okosnicu za procjenjivanje investicija čine tri osnovna kriterija:**

1. unapređuje li investicija uslugu na način za koji potrošač ne mari,
2. je li inovacija u uslugu brzo kopirana,
3. producira li investicija željenu potrošačku razinu usluge.

Ovi kriteriji pomažu u prepoznavanju propalih investicija za poboljšanje kvalitete usluge. Primjerice, nije neobično da hotel plati za novu ili unaprijeđenu uslugu koja realno ne povećava zadovoljstvo gosta i njegovu vjernost hotelu. Pokazuje se, također, da se mnoge uslužne inovacije vrlo lako kopiraju te ne pružaju konkurentnost za niti jedan samostalni objekt ili lanac objekata. Vedrija strana je da neke od inovacija mogu biti generator profita (pay TV, DVD/video playeri i iznajmljivanje filmova), a neke omogućavaju uštedu na troškovima radne snage (sustavi za buđenje, elektronsko zaključavanje vrata i dr.).[51]

[50] Collins, E.G.C., Devanna M.A., Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću (prijevod), Mate, Zagreb., 2002., str. 160.

[51] Elliott, C., Hotels punish the «wrong» guest, International Herald Tribune (preuzeto iz «The New York Times»), 02. lipnja 2004., str. 22.

8.4. «ZLATNI KRUG» HOTELIJERSTVA

Buduće investiranje u tehnološke inovacije vjerojatno neće omogućiti vodeću ulogu u konkurenciji, ali ima tendenciju unaprijediti ukupnu razinu usluga unutar postojeće hotelske industrije. Pritom, elementi pokretačkih snaga, koji donose promjene, mogu se pronaći među sljedećim:

- ubrzanje promjena,
- novi model kupca,
- potreba za više znanja o kupčevim individualnim potrebama,
- kupci koji teže većoj moći,
- tržišne cijene kontroliraju kupci, a ne dobavljači,
- porast informacijskih posrednika,
- dodavanje vrijednosti kroz nematerijalne stvari,
- nova industrija i struktura poduzeća,
- posao nikad nije dovršen,
- životna vrijednost kupca,
- cyber marketing.

Može se s velikom dozom opravdanosti predvidjeti da će nadolazeće promjene zahtijevati od menadžera u hotelskoj industriji nove vještine i strategijsko promišljanje. Za kvalitetno predviđanje promjena, potrebno je:

1. identificirati ključne promjene,
2. istražiti njihovu dinamiku,
3. pregledati konkurentske metode i
4. procijeniti spremnost hotelskih poduzeća da prihvate promjene koje će se dešavati u ovom tisućljeću.

Oštroumniji kupci, agresivni konkurenti, zahtjevni vlasnici, nove tehnologije, samo su neki od trendova koji mijenjaju pravila marketinške igre i nagovještavaju kako će se hotelske tvrtke predstavljati na tržištu u ovom stoljeću.

Poruke koje su slane dosadašnjim kupcima također se moraju mijenjati. U prijašnjem istraživanju prodaje, naglasak je bio na isticanju koristi proizvoda. Sada kupac želi rješenja, a rješenje mora biti najbolje, najbrže, najveće i najjeftinije ili će on otići negdje drugdje. Tako da sada kompanije također vrše preispitivanje svojih poruka, na način da dosadašnji monolog, kao model istraživanja tržišta, treba zamijeniti s modelom dijaloga koji će imati redovitu povratnu spregu, često linijsku.

Uspostavljanje dijaloga s kupcem sada predstavlja kritičnu komponentu, a ključni izazovi su:

- upravljanje troškovima distribucije,
- analiza kupaca,
- razmatranje poslovnog modela,
- kontrola tehnologije,
- procjena novih medijskih mogućnosti.

U dosadašnjem **«zlatnom trokutu hotelijerstva»,** u kojem svaki kut predstavlja financije, radnike ili goste, ranih 70-ih godina proteklog stoljeća, gost je bio taj čiji se kut nalazio na vrhu, da bi 80-ih stavili radnike na vrh, pa se zatim vršilo rotiranje i financije su prešle na vrh. Međutim, sada su, u vrijeme **pojedinačnog marketinga**, gosti opet na vrhu, pa će se novonastajući dohodovni menadžment i distribucijska sredstva stvarati tako da veću pažnju posvete lojalnosti i zadovoljstvu kupca.

Zlatni trokut hotelijerstva uskoro će se promijeniti u **«zlatni krug»,** u kojem niti jedan kut neće biti na vrhu, a svi će, i gosti i radnici i financije, imati koristi pružajući kompletne usluge kupcu kroz pojedinačni marketing, za kojeg se može reći da je marketing prave stvari pravoj osobi u pravo vrijeme s pravom cijenom. Da bi to postigli, hotelijeri bi trebali:

1. kreirati bazu podataka,
2. stvoriti sustave korištenja podataka i nakon toga
3. odlučiti koja taktička komunikacijska sredstva treba koristiti da se stigne do kupca.

Od svih značajnih promjena na tržištu, najvažnija je ta da kupac sada zna značenje vrijednosti. Kupac je glavni, zna svoju tekuću vrijednost i očekuje dodanu vrijednost. Marketing ne može dokazati adekvatnost za osvajanje ovog tipa kupca. Konkurencija je znatno veća (i lokalna i globalna), informacija je posvuda, promjene su nepredvidive kao i odgovornost konkurenata, pojavljuju se novi medijski kanali, a marketinški fondovi su ograničeni i podijeljeni.

Za postizanje ukupnog uspjeha, opseg strategije menadžmenta prema kupcu treba biti integriran cjelokupnim poslovnim i tehnološkim strategijama, zajedno sa snažnim uvjerenjem vrijednosti za novac. To može biti dio dugoročnog cilja kao i spremnost na promjene. Menadžment sustavi predstavljeni kasnih osamdesetih i ranih devedesetih godina proteklog stoljeća usmjereni osvajanju gosta pripadaju povijesti, a marketinški podaci usavršavaju se u baze podataka i služe dalje za utjelovljenje prava na njih širom hotelskih grupa (lanaca).

Uspjeh se postiže kroz kvalitetu podataka koji idu u računalne sustave i menadžment baze podataka, pri čemu informacijska tehnologija otvara više tržišta i približava više stvari posvemašnjoj transparentnosti i sve većoj globalizaciji, nego što je to do sada bio slučaj.

Međutim, osnovna potreba je osigurati usluge gostima i pridobiti naklonost gosta a dobivanje točnih marketinških podataka sastavni je dio menadžmenta i preduvjet za privlačenje gostiju. Ključna komponenta marketinškog pristupa, dakle bit će sposobnost zadržavanja pravih (stvarnih) podataka o potrošačima. Još važnija će biti sposobnost integriranja svih tih sustava u hotelski rezervacijski sustav i u cjelokupnu strategiju za poboljšanje pružanja usluga potrošačima te maksimalizaciju profita.

8.5. DEHUMANIZACIJA HOTELIJERSTVA UPORABOM INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Hotelska industrija u cjelini, sve više postaje mjesto gdje se odmor turista samo prividno razlikuje od rada na tekućoj vrpci, jer postoji, naprosto i tekuća vrpca «odmora, rekreacije, zabave, doživljaja». To sve više postaje svijet u kojemu je gostoljubivost uvježbana, u kojem su gosti uljuljkani u sigurnost i predvidljivost, tretirajući jednako kupovinu usluga u hotelu s kupovinom bilo kojeg drugog materijalnog dobra.

Navikli smo na to da živimo u ***«hi-tech»*** doba, ali ne treba zaboraviti da živimo i u ***«high-touch»*** doba. U doba, koje zahtijeva vrhunski odnos među ponuditeljima i korisnicima usluga. Stoga su more, sunce, plaža, suveniri, samo *«hardware»* turizma kojeg turisti tretiraju nužnim a ne kao nešto posebno, kao vrhunac turističke ponude. Suvremeni turisti traže turistički *«software»* dakle prijazno osoblje, jer mu samo ono može pružiti doživljaje koji su mu vrijedni. To je suština turističkih i hotelskih proizvoda.

Nekoliko istraživanja zadovoljstva gostiju koji dolaze u Hrvatsku, posljednjih je godina pokazalo kako je veliki dio zamjerki upućen na gostoljubivost i srdačnost. Međutim, ne radi se o tome da su zaposleni u ugostiteljsko-turističkoj i hotelijerskoj djelatnosti postali manje ljubazni, nego su turisti koji dolaze posljednjih godina jednostavno zahtjevniji. Nova klijentela spremna je platiti više na svom odmoru, ali traže emocionalnu komponentu kao sastavni dio usluge i oni to jednostavno očekuju.

U nastavku rada, upravo će se u kontekstu specifičnosti pružanja usluga u hotelskoj industriji, pokušati proniknuti u osjetljivo područje depersonalizacije[52] i sljedećeg stupnja, koji često dovodi do dehumanizacije.

Budući da suvremeni turisti zahtijevaju da se prema njima odnosi kao prema ljudskim bićima, pred hotelijerima je izuzetno odgovorna zadaća usmjerena prema

[52] Šćukanec, K., Može li kompjuter biti čovjek, časopis «Zrno», Vol. 2, 1992., str. 12.

zadovoljavanju istodobno i emotivnih i funkcionalnih potreba svojih gostiju. Dakle, poruka je jasna i kazuje da krajnji korisnici usluga imaju svoje potrebe, razmišljanja, nade i aspiracije. To znači da treba kreirati takve usluge i ponudu koja će biti odgovor zahtjevu suvremenih gostiju da budu tretirani na osobit, osoban i pamtljiv način. To upućuje na zaključak da je moć prešla sa strane ponude na stranu potrošača/gostiju i da umjesto *«hi-techa»*, nove dimenzije u hotelskoj industriji postaju *«hi-touch»* i ***«hi-fidelity»***. Potrošači više ne žele biti izolirani, već uključeni u sve faze uslužnog, a ponekad (u dijelu gastronomske ponude) i proizvodnog procesa.

Jedan od bitnih postulata u primjeni ICT u hotelskoj industriji je racionalizacija poslovanja, koja zahvaća sve podsustave hotelske industrije. Prema tom procesu racionalizacije, većina vlasnika, izaslanika krupnog kapitala i zagovornici brzog povrata kapitala iz hotelske industrije, odnose se pozitivno, budući da moderna hotelska industrija da bi bila učinkovita, pretpostavlja taj proces. Međutim, treba sagledati i drugu stranu tog procesa - dehumanizaciju,[53] kao negativne posljedice primjene ICT i racionalizacije kao procesa na kojega vlasnici i angažirani menadžment gledaju afirmativno.

Praksa iz nekoliko posljednjih godina, koje su obilježene vrlo intenzivnom implementacijom ICT u hotelsku industriju, pokazuje da se ta industrija sve više dehumanizira. Naime, čovjek – pružatelj usluge, osjeća se sve izoliranijim subjektom, jer je sve manje uključen u socijalno okruženje i sve više gubi svoj emotivni nesvjesni identitet s tehnološkim, odnosno informacijsko-komunikacijskim fenomenima. Ova dehumanizacija, koja se poklapa s razvojem ICT, u svom najvišem trenutku sve više izaziva porast stupnja osamljenosti. Svojevrsni paradoks u primjeni ICT je taj, što se u inicijalnoj fazi uvođenja tih tehnologija, pošlo od lažne premise da će primjenom tih tehnologija ostati više vremena za bavljenje gostom, odnosno da će se pružatelji usluga više moći posvetiti gostima i više se s njima socijalizirati.

Međutim, predinamični intenzitet razvoja ICT, doprinio je, da se osoblje preokupira različitim vrstama i pretjeranim brojem informatičkih pomagala. Na taj se način prvobitni cilj pretvorio u svoju suprotnost, pa su sada pružatelji usluga preopterećeni opsluživanjem tehnoloških naprava a ne komunikaciji s gostima. Čak što više, ostalo im je malo vremena za razgovor s gostima, jer je s druge strane i gostima

[53] Anić, V., Goldstein, I., Rječnik stranih riječi, Novi liber, Zagreb, 1999., str. 264; dehumanizacija - 1. onečovječenje, gubljenje ljudskosti, iščezavanje bitnih osobina, onih koje čovjeka čine čovjekom; 2. otuđenje čovjeka suvremenog svijeta, čovjekova stvaralačka bit pretvorena u puko sredstvo za održavanje gole egzistencije; Klaić, B., Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1979., str. 267; dehumanizacija (lat.), isp. de i humanus – čovječanski, ljudski - lišavanje čovječnosti, nečovješnost, podivljalost, odsutnost osjećaja ljudskosti, glag. dehumanizirati.

na raspolaganju čitav niz različitih informatičkih pomagala, za koje se pretpostavlja da gostima pružaju mogućnost uživanja u boravku u nekom hotelu.

Svjedoci smo dakle, svojevrsnog paradoksa u primjeni ICT u hotelskoj industriji da se danas s gostima uopće ne razgovara, dok se kao novi, zahtijevani trend u industriji zagovara personalizacija odnosa turista/potrošača i pružatelja usluga. Pritom ne treba zanemariti i činjenicu da strateško korištenje informacija u informacijskom sustavu predstavlja dio cjelokupne usluge a ta sposobnost kvalitetnog korištenja relevantnih informacija može svakom hotelskom subjektu predstavljati konkurentsku prednost.[54]

Potreba suvremenih organizacijskih formi u hotelskoj industriji, koje se ogledaju u potrebama za brzinom, preciznošću i neprekidnim obavljanjem poslova, također djeluje u pravcu nužnosti stroge birokratizirane organizacije. Takav način organizacije omogućuje da se u okviru menadžmenta realizira princip obavljanja poslova prema unaprijed zacrtanim objektivnim mjerilima. To podrazumijeva takav način rada, koji će biti u skladu s racionalnim pravilima, pri čemu se neće previše paziti na ličnost i nema nikakve pristranosti. Ovakav pristup, menadžment će potpunije razvijati što je veći stupanj dehumanizacije, odnosno što je manji utjecaj emocionalnih elemenata. Umjesto radnika iz starijih vremena, i uvjeta «staromodnog gostoprimstva», koga su pokretale osobne simpatije, naklonost i zahvalnost, moderna kultura zahtijeva strogo «objektivnog» stručnjaka, koji je osobno nepristran iz razloga dehumanizacije.

U nastavku se navode tri osnovne dimenzije u primjeni suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija. To su:

1. **kvantificiranje**,
2. **predvidljivost** i
3. **povećana kontrola**.

Naime, striktna ograničenost rada na točno određene poslove dovodi do obuzdavanja ljudske slobode, pri čemu jednoobrazna i racionalna procedura birokratske prakse uglavnom sprječava spontanost, kreativnost i individualnu inicijativu. U tako determiniranim odnosima, gdje se u hotelsku industriju involviraju osobe koje nikada prije nisu radile u toj industriji, sve se svodi na mjerljivost ili isplativost, koja se onda sastoji od **usredotočenja na kvantificiranje**. Premda naglašavanje kvantitete (na primjer: broj pripremljenih obroka spremnih za posluživanje, zahvaljujući kuhinji pete generacije), rezultira nizom pozitivnih posljedica, ono istodobno ozbiljno utječe na kvalitetu, prije svega, krajnjih proizvoda. Za zaposlene, to pak znači vrlo

[54] Zwass, V., Management Information Systems, WCB, Dubuque, 1992., str. 66.

malu vjerojatnost pronalaženja osobnog zadovoljstva u poslu, zbog čega onda trpi kvaliteta njihovog rada, proizvoda i usluge.

Naredna dimenzija u primjeni suvremenih alata ICT **je predvidljivost**, koja se iskazuje u naglasku na disciplini radnika, sustavnosti i rutini, što u krajnjoj instanci znači istovjetnost pojava i stvari, bez obzira na mjesto i vrijeme. Dakle, proizvodi i usluge će biti jednaki u bilo koje vrijeme i na bilo kojem mjestu. Dok s jedne strane, goste/potrošače ta predvidljivost opušta i daje im osjećaj sigurnosti, s druge strane, za proizvodno-uslužno osoblje u hotelskoj industriji to podrazumijeva olakšan posao koji je moguće obavljati bez razmišljanja i prevelikog truda. Radnici se u takvim sustavima ponašaju krajnje predvidljivo, slijedeći propisane standardne rutine, pravila i naredbe menadžmenta.

Naredna dimenzija pretjerane uporabe ICT u hotelskoj industriji **predstavlja povećana kontrola i zamjena humanih tehnologija nehumanim.** Takva je zamjena, prije svega, potaknuta željom za povećanom kontrolom, budući da su ***najveći izvor nesigurnosti, nepredvidljivosti i nedjelotvornosti svakog racionalnog sustava zapravo ljudi,*** premda kontrola informacija podrazumijeva i kontrolu ljudi.[55]

Za zadobivanje kontrole nad ljudima razvile su se više ili manje djelotvorne tehnologije. Kontrolirano ponašanje je, naime, moguće pomalo reducirati na niz gotovo automatskih operacija, a kad se ljudi jednom počnu ponašati poput robota, lako ih je zamijeniti pravim strojevima i pravim robotima. Zamjena ljudi strojevima krajnji je stupanj kontrole nad njima jer oni tada prestaju biti uzrokom nesigurnosti i nepredvidljivosti, budući da više nemaju izravnog utjecaja na proces.

8.6. UTJECAJ PRIMJENE INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE NA SUDIONIKE U PROCESU PRUŽANJA USLUGA

S obzirom na dosad navedeno, nameće se potreba definiranja izlaza iz takve situacije i odgovora na pitanje, kako pomiriti taj svojevrsni paradoks u hotelskoj industriji uzrokovan primjenom ICT? Iz prikaza na slici br. 14, vidljivo je da su se u suvremenim uvjetima, koji vladaju u hotelskoj industriji, između gosta/potrošača i pružatelja usluga, kao posrednik pojavile moćne ICT, koje u velikoj mjeri onemogućuju i ne predviđaju obimniju usmenu komunikaciju kao poželjnu.

[55] Peacock, M., Information Technology in the Hospitality Industry – Managing People, Change and Computers, Cassell, New York, 1995., str. 61.

Slika br. 14: **Odnos korisnika i pružatelja usluga u hotelskoj industriji**

Treba pritom naglasiti da je utjecaj ICT na goste i osoblje obostran i da su u tom procesu obje strane prezasićene informacijama, premda moćnija tehnologija informiranja sama po sebi nije jamstvo da će neka osoba biti bolje informirana.[56] Nadalje, može se sa sigurnošću utvrditi da sveukupne primjenjene ICT imaju pozitivnih i negativnih utjecaja, i to na razini sljedećih međuodnosa:

1. uslužno osoblje – gosti;
2. uslužno osoblje – uslužno osoblje;
3. uslužno osoblje – menadžment.

Prema navedenim međusobnim odnosima, u nastavku će se ukratko opisati na koji način i u kojim područjima ICT utječu na spomenute interesne skupine u cjelokupnom procesu pripreme i pružanja usluga u hotelskoj industriji.

a. Uslužno osoblje – gosti

Intenzivan razvoj i širenje prostora primjene ICT popraćeni su stalnim smetnjama u poslovnom komunikacijskom prostoru, kojega koriste gosti hotela i osoblje koje uslužuje te goste. Prevladavanje tog nastalog problema kao krajnji rezultat treba imati veće zadovoljstvo gostiju kroz pružanje usluga na novi i kvalitetniji način. Pod tim se podrazumijeva da kvaliteta usluge ponajprije ovisi o onima koji te usluge pružaju,[57] a ona usluga koja je nekvalitetna najskuplja je.

Današnji gosti više žele komunicirati i draži su im radnici koji s njima komuniciraju, a da im pritom neće zamjeriti grešku u poslovanju, ali hoće neljubaznost. Vještina komuniciranja i vještina rukovanja ICT danas predstavljaju preduvjet kvalitete u hotelskoj industriji, a balans tih vještina predstavlja osnovni preduvjet uspješnog obavljanja poslova. Dakle, osoblje i njihovi gosti nisu u sukobu, već je na menadžmentu odgovornost da pomiri ljudski aspekt pružanja usluga sa uvjetima koji vla-

[56] Karabeg, D., Dizajn informacije - put ka novoj renesansi, Novi list, prilog «Znanost», utorak, 06.04.2004.

[57] Ivancevich, J.M., Lorenzi, P., Skinner, S.J., Management Quality and Competitiveness, IRWIN, Illinois, 1994., str. 502.

daju pri uporabi ICT i da stvori okruženje u kojem će se pružati optimalna usluga u uvjetima informatizacije.[58]

Tehnološki razvoj, osobito na području informatizacije, već je u znatnoj mjeri transformirao hotelsko poslovanje i odnos zaposlenih prema njihovim gostima. Inovacije i promjene, koje su danas tako brze, dovele su do toga da hotelski subjekti u ostvarenju svojih ciljeva sve više ovise o ljudskim resursima.[59] Pritom treba voditi računa o činjenici da je u tržišnoj utakmici kojoj su izloženi svi hotelijeri na strani ponude, trenutačno evidentno da dodatnu vrijednost danas mogu stvoriti samo ljudi, u ovom slučaju uslužno osoblje sa svojim kompetencijama.

To znači da se uporaba suvremenih ICT ne mora nužno odraziti na kvalitetu poslovanja, ukoliko se zanemari onaj faktor kojega primjena tih ICT sve više potiskuje a to je humani odnos, socijalizacija, odnos između gostiju i uslužnog osoblja. Često je razlog ovakvom nerazumijevanju odnosa, koji trebaju vladati u odnosu osoblje-gosti, menadžment, koji nije informacijski dovoljno opismenjen i smatra da se primjenom ICT jednostavno rješavaju problemi zadovoljstva gosta.

b. Uslužno osoblje – uslužno osoblje

U hotelskoj industriji, kao izrazito uslužnoj, zaposleno osoblje predstavlja kritičnu vezu u lancu zadovoljstva gosta. Ovako definirana teza posljedica je činjenice što nije menadžment, već je osoblje odgovorno za uspješno izvršavanje proizvodno-uslužnog procesa, ono rješava probleme i bavi se gostima kad pružena usluga ne zadovoljava očekivane standarde. U tom procesu, u kojem osoblje koristi i raspoložive ICT,[60] izuzetno je važno da je zadovoljno, tako da se njihovo zadovoljstvo prenese i na goste.

Uspješni hotelijeri zadržavaju veći broj svojih stalnih gostiju u sljedećim uvjetima:

1. kada je stvorena takva klima za pružanje usluga gostima u kojoj se nagrađuje i podržava izuzetnost na svim razinama i u okviru svih procesnih funkcija, i
2. kada zaposleni osjećaju da se menadžment u hotelu skrbi o njima, želi im pomoći u napredovanju i ponaša se prema njima pošteno.

To su razlozi da se ulažu dodatni napori na humaniziranju radnog mjesta, dajući zaposlenima sve više i više odgovornosti a time i veće zadovoljstvo rada. To

[58] Peacock, M., Information Technology in the Hospitality Industry – Managing People, Change and Computers, Cassell, New York, 1995., str. 18.

[59] Baird, L., Meshoulam, I., Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management, Academy of Management Review, br. 1, Wisley, London, 1988., str. 116.

[60] Shore, J., Using Computers in Business, QUE Corp., Carmel, 1989., str. 49.

podrazumijeva da postojeće ljudske potencijale u hotelijerstvu ne treba mijenjati nego ih treba prilagoditi novim uvjetima i novom promišljanju poslovanja. Treba ih potaknuti da preuzimaju odgovornost za svoje poslove, da preuzimaju inicijativu i da jamče za obavljeni posao. Međutim, sve više činjenica upućuje na zaključak da je čovjek sveden na stroju prijateljsko biće.

Prije dvadesetak godina, pojam **«User-Fiendly Machine»** bio je vrlo prisutan u profesionalnim i u popularnim raspravama o ICT. Tim pojmom isticalo se da strojevi i programi (računala i software) tebaju biti oblikovani na način koji je «prijateljski nastrojen» prema korisniku, i to u smislu da uporaba strojeva bude korisniku ugodna i jednostavna, a ne iscrpljujuća, ili čak odbojna.

U novije vrijeme, pojam **«User-Friendly»** je nekako pao u zaborav. Istodobno, danas se od svakog korisnika očekuje da bude spreman naučiti što god neka tehnološka inovacija od njega zahtijeva, pa postoji realna opasnost da čovjek bude porobljen od proizvoda ICT, koji pokazuju tendenciju da čovjeka svedu na **«Machine-Friendly»** biće. Iako treba istaknuti činjenicu da su se usprskos strahu, kojega još uvijek osjeća jedan dio osoblja od njihove primjene, sve ICT transformirale u sredstva jednostavnog rukovanja i razumijevanja.[61]

Primjenjene ICT imaju utjecaja na skupine osoblja kojima je osnovni zadatak pružati različite usluge svojim gostima. Današnja procesna orijentacija koja dominira u različitim organizacijskim oblicima hotelskih subjekata, nalaže međuodjelnu koordinaciju i suradnju. To implicira dostupnost mnogobrojnih podataka i informacija u različitim odjelima, kako bi se njima mogli koristiti svi radnici zaokruženog proizvodno-uslužnog procesa, ali koji pripadaju različitim organizacijskim dijelovima hotela. Neažuriranje podataka o gostima u jednom hotelskom odjelu znači nekvalitetu u drugom odjelu. Takva neravnoteža nužno dovodi do entropije u sustavu, što se nastoji izbjeći sve jačom primjenom različitih ICT. Pritom, informacije, koje se dodjeljuju svakom individualnom izvršitelju određenog posla, ujedno služe i kao osnova uspješnog treninga osoblja za kvalitetnije izvršenje zadatka[62]

c. Uslužno osoblje – menadžment

Temeljne karakteristike modernog menadžmenta u hotelskoj industriji budućnosti mogu se svesti pod sljedeće:[63]

---

[61] Hutchkinson, S.E., Sawyer, S.C., Computers and Information Systems, IRWIN, Burr Ridge, Illinois, 1994., str. 1.21.

[62] Senn, J.A., Information Systems in Management, 4th ed., Wadsworth Publishing Co., Belmont, 1990., str. 118.

[63] Izvor: prilagođeno prema: Coyle, M.P., Dale, B.G., Quality in the hospitality industry, International

1. nestajanje hijerarhije u upravljanju,
2. povećanje autonomnosti u odlučivanju,
3. poticanje kreativnosti i samostalnosti zaposlenih,
4. nepotrebno klasično nadgledanje.

Uz navedene trendove treba naglasiti povećanu odgovornost radnika da sami odlučuju o svakodnevnim rutinskim poslovima. Stav hotelskog menadžmenta prema izvršnom osoblju vidno se mijenja, i to zbog kroničnog nedostatka visoko osposobljenih radnika i zbog središnje važnosti redovne visoko motivirane radne snage za uspjeh pojedinog hotela.

Osim marginalne radne snage, koja se slučajno može razviti i prema kojoj financiranje naobrazbe i razvoja nije usmjereno, danas se na izvršno osoblje gleda kao na skladište potencijala koji trebaju biti selektivno izgrađeni, pažljivo njegovani i dalje unaprijeđeni da bi se zadovoljili zahtjevi poslova. Goldsmith je identificirao **tri komponente (elementa) upravljanja ljudskim potencijalima.**[64] To su:

1. tradicionalne aktivnosti upravljanja kadrovima (regrutiranje, trening-osposobljavanje, nagrađivanje),
2. specifična menadžerska i organizacijska filozofija koja promatra osoblje kao:
   a. najdragocjeniji resurs organizacije i
   b. pogled na osoblje kao razvojnu komponentu,
3. ljudski potencijal kao integrirajući faktor strategijskog menadžmenta i organizacije u cjelini.

Unutar hotelske industrije, u uvjetima povećane primjene ICT, razvija se podjela na uspješnije osoblje, koje bolje rukuje ICT ali je neuporedivo neljubaznije u odnosu prema gostu. Menadžment je radi svojeg hendikepa izraženog u nedovoljnoj informatičkoj i informacijskoj pismenosti, sklon preferirati osoblje koje bolje rukuje ICT od onih radnika koji su ljubazniji i tradicionalniji u odnosu prema gostima.

U takvom dehumanizirajućem sustavu, između ostalog, primjenjuju se dvostruki standardi na različite kategorije osoblja. Naime, dok se racionalizacija nameće radnicima koji se nalaze pri dnu hijerarhijske piramide, s druge strane je vrh hijerarhijske piramide (vlasnici i vrhovni menadžment) uglavnom oslobođen ograničenja racionalnosti, jer oni svoje pozicije nastoje učiniti što je manje moguće racionaliziranim.

Journal of Hospitality Management, Pergamon Oxford, New York, NO.2, May 1993., str. 17.

[64] Goldsmith, L., et. al., Human Resource Management for Hospitality Services, International Thomson Business Press, London, 1997., str. 127.

Takav stav posljedica je razmišljanja da je njima, za razliku od njihovih podređenih, potrebna sloboda kreativnosti. Drugim riječima, cilj je nametnuti slijepo poštivanje pravila, propisa i drugih struktura racionalnog sustava podređenima, dok se menadžmentu dozvoljava kreativnost (i vrlo često neučinkovitost).

Takvi odnosi nedvojbeno predstavljaju vrlo dehumanizirajuće radno okružje, jer se radnicima omogućava primjena tek malog dijela sposobnosti i vještina koje posjeduju, što onda uzrokuje posvemašnju alijenaciju. Radnici nezadovoljni poslom koji obavljaju, često izostaju s posla, kratko se zadržavaju u organizaciji (velika fluktuacija radne snage) itd. Takav sustav dehumanizira i svoje potrošače, jer primjerice, prolazeći kroz restoran po nekoj vrsti tekuće vrpce, gost je sveden na «stroj», čija se osnovna funkcija sastoji u što bržem konzumiranju hrane, bez ikakvog uživanja u samom jelu.

9. ORGANIZACIJSKA KULTURA I MENADŽMENT ZADOVOLJSTVA GOSTA

Od osamdesetih godina prošlog stoljeća, od kada se intenzivirala znanstvena, savjetodavna i praktična proizvodnja modela i strategija za povećanje uspješnosti hotelskih poduzeća, metoda analize uspješnosti na temelju integriranih kritičkih čimbenika istakla je organizacijsku kulturu kao unutarnji pogonski motor uspjeha i efikasnosti u ostvarivanju ciljeva. Ta činjenica determinira interes za predmetnom problematikom, koja se u nastavku rada detaljnije opisuje, uz napomenu da je središnji interes istražiti kako informacijska tehnologija utječe na suvremeno koncipiranje organizacijske kulture u hotelskim poduzećima i kako utječe na upravljanje zadovoljstvom gostiju.

9.1. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Menadžeri u hotelskim poduzećima do sada nisu ozbiljno shvaćali organizacijsku kulturu, već su je promatrali u kontekstu poboljšanja organizacije rada, s ciljem efikasnijih individualnih postignuća i dodatnog osposobljavanja. Danas je sasvim izvjesno da među kvalitativnim čimbenicima uspjeha hotelskog poduzeća, organizacijska kultura zauzima središnju poziciju.

Pojam organizacijske ili korporacijske kulture, postao je ključna riječ i tema u području menadžmenta i preuzima dominantnu ulogu u općem menadžmentskom mišljenju.[65] Budući da se radi o relativno trajnom i specifičnom sustavu temeljnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja, koji određuju i usmjeruju individualno, grupno i ukupno organizacijsko ponašanje, organizacijska kultura je postala i najznačajniji koncept analize, objašnjenja kao i postizanja organizacijske uspješnosti.[66]

Stoga magični trokut uspješnosti i razvoja organizacije čini visoka međupovezanost svih triju njegovih vrhova: **strategije, strukture i kulture**. Bez odgovarajuće kulture jednostavno strategiju nije moguće realizirati, kao što to nije moguće ni bez odgovarajuće strukture. Organizacijska kultura može pomoći da se organizacija prilagodi promjenljivoj okolini ili može to spriječiti i time voditi stagnaciji i konačno

[65] Lessem, R., Managing corporate culture, Gower Publ. Co, Aldershot, 1990., str. 3.

[66] Bahtijarević Šiber, F. Organizacijska kultura - temeljne značajke i suvremeni trendovi, Računovodstvo, revizija i financije, br. 4, travanj 1993., str. 594.

neuspjehu.[67] Ona je stoga izuzetno važan aspekt ukupne strategije i ključni faktor njezine uspješne realizacije i ukupne organizacijske uspješnosti.

Iako je organizacijska kultura više povezana uz utemeljitelje poduzeća, bivše «prve ljude» i slavne ličnosti («povijesne» osobe), poznate menadžere i uspješne lidere[68], te sve one koji su dali pečat i udarili temelje svog poduzeća, to ne oslobađa aktualne menadžere da posvete dužnu pozornost razvoju, unapređenju i njegovanju organizacijske kulture svojih poduzeća. Njihove aktivnosti moraju biti usmjerene na razvijanje jedinstvene i unikatne kulture, koja će doprinijeti stvaranju pozitivnog imidža poduzeća.

Za razumijevanje **organizacijske kulture**, važno je dobro poznavanje svih njezinih **elemenata**, od kojih su najvažniji:[69]

1. **organizacijske vrijednosti,**
2. **organizacijska klima** i
3. **menadžerski stil.**

Organizacijske vrijednosti predstavljaju sve ono što je dobro za poduzeće i što bi se moralo ili trebalo dogoditi. Izražavaju se kao svrha, misija ili strategijski ciljevi poduzeća.

Organizacijska klima je radna atmosfera koja je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među zaposlenima, odnosom prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti. Ova klima utječe na motivaciju, proizvodnost, kreativnost i inovacije.

Menadžerski stil predstavlja ponašanje voditeljskih osoba i uprave poduzeća prilikom obavljanja njihovih poslova. Literatura je prepuna opisa brojnih upravljačkih stilova, koji većinom obuhvaćaju uži ili širi doseg unutar dva krajnja stila: autokratskog i demokratskog.

9.2. TRENDOVI ORGANIZACIJSKIH PROMJENA U HOTELIJERSTVU

Svjetsko hotelijerstvo kontinuirano se mijenja, dok su se ključne promjene dogodile u zadnjih nekoliko godina. Menadžment hotelskih poduzeća nužno se tim

[67] Hodgetts, R.M., Management, Academic Press, Orlando, 1985., str. 123.

[68] Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 82.

[69] Žugaj, M., Bojanić-Glavica B., Upravljanje organizacijama, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1996., str. 166.

promjenama treba prilagoditi, što podrazumijeva proaktivni pristup nastalim promjenama i načinu vođenja poduzeća.

Menadžerska sposobnost prilagodbe na turbulencije složene i dinamičke okoline uvjetuju budućnost organizacije. U toj situaciji, menadžeri su ti koji moraju posjedovati mudrost prepoznavanja činjenica (i njihovih promjena) i koji moraju hrabro voditi organizaciju u okolini koja se stalno razvija i raste.

Greger i Withiam[70] navode da menadžeri hotelskih poduzeća brinu za stvaranje vizije poduzeća i da je najvažnije stvoriti takvu klimu unutar poduzeća koja će poticati efektivan rad svih zaposlenih. Ta činjenica daje za pravo tvrdnji da je zbog same prirode poslovanja hotelijerstva i turbulentnih uvjeta u okruženju, transformacijski menadžment postao neophodan za dugoročni uspjeh poduzeća.

Od suvremenih se menadžera u hotelijerstvu traži da budu dizajneri, da grade zajedničku viziju, pomažu zaposlenima da vide cijeli sustav, da rade zajedno, oblikuju horizontalnu organizacijsku strukturu, iniciraju promjene i šire mogućnost ljudima da oblikuju budućnost.

Smatra se da su **tri ključne uloge suvremenog menadžera**:

1. kreiranje zajedničke vizije,
2. (re)dizajniranje organizacijske strukture i
3. služenje zaposlenicima.

Tri važna trenda u suvremenom hotelijerstvu zahtijevaju ponovno preispitivanje organizacijske kulture hotelskog poduzeća:[71]

1. trend je povećana kompetitivnost okružja hotelijerstva na svim područjima tržišta i zemljopisnim područjima,
2. trend podrazumijeva povećanu potražnju gostiju,
3. trend je povećanje sofisticirane, raznolike i moćne informacijske tehnologije.

U takvom promjenjivom i kompetitivnom svijetu, hotelska poduzeća koja uspiju, bit će pokretači promjena, jer će njihovo poslovanje postati djelotvornije i bit će rezultat novih rješenja problema koja nadilaze krute sadržaje tradicionalne organizacije.

Moderna hotelska poduzeća trebaju fleksibilnu organizaciju koja će omogućiti i biti sposobna odgovoriti na široke, raznolike zahtjeve gosta. Centralizirano donošenje odluka, centralizirano odlučivanje i koordinacije, često rezultiraju u birokraciji

[70] Greger, K.R., Withiam, G., The View from the Helm: Hotel, Execs Excamine the Industry, The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, br. 4/10, 1991., str. 18.

[71] Nebel, E.C., Rutherford, D., Schaffer, J.D., Reengineering Hotel Organization, The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, 5/10, str. 88.

koja fokusira snagu u ruke jednoga čovjeka ili nekoliko ljudi na vrhu organizacije.

Moderni menadžeri postaju voditelji, treneri i savjetnici, pa su u tom kontekstu, najčešće fokusirane komponente procesa upravljanja kvalitetom:[72]

1. **važnost uvođenja i primjenjivanja standarda u poslovanju,**
2. **potreba za kvalitetnim timovima,**
3. **vrijednost prenošenja moći na zaposlene.**

Organizacijska kultura suvremenih hotelskih poduzeća nužno se mora brzo prilagoditi novonastalim promjenama u poslovanju, jer je to jedini način opstanka na tržištu. U najuspješnijim poduzećima, evidentan je pomak k projektnom organiziranju, smanjivanju hijerarhijskih slojeva i razina rukovođenja te stvaranju novih oblika interorganizacijskoga povezivanja.[73] Takav pomak uvjetovan je prvenstveno iz razloga prilagodbe konkurenciji u novim uvjetima globalizacije, tehnoloških promjena i stvaranja informacijskog društva. Neodgovarajuća organizacijska kultura većine hotelskih poduzeća **posljedica** je nekoliko činjenica od kojih su najznačajnije:

1. većina hotelskih poduzeća ima izrazito nefleksibilnu i preduboku organizaciju s rigidnom osnovnom strukturom,
2. naglašena je prevelika centralizacija i birokratizacija poslovanja,
3. poslovne odluke donose se jako sporo na svim razinama,
4. ne potiče se inovativnost i kreativnost,
5. nema tržišta kvalitetnog menadžerskog osoblja.

Navedene činjenice mogu neopravdano uputiti na logiku prepuštanja vođenja hotelskih poduzeća onim kadrovima za koje se smatra da su iskusni u tome poslu, neovisno o kvaliteti. Posebno obilježje hotelskih poduzeća su prenaglašene glomazne organizacijske strukture, koje usporavaju delegiranje autoriteta i odgovornosti, stvaraju mnoge komunikacijske zapreke i dodatni su izvor troškova i sveukupne konkurentne neučinkovitosti poduzeća.

9.3. INFORMATIČKI I MENADŽERSKI ASPEKT ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijsku kulturu hotelskog poduzeća kreira njezin menadžment, u pravilu vrhovni menadžment, svojom filozofijom i poslovnom orijentacijom kroz sustavno

[72] Heymann, K., Quality Management: A Ten-Point Model, The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, br. 5/10, str. 51.

[73] Ansoff, I., Implantig Corporate Strategy, Prentice Hall, New York, 1990, str. 174.

uvođenje i građenje temeljnih vrijednosti i normi ponašanja, sustava nagrađivanja, načina komuniciranja, sustava napredovanja i uopće stila menadžmenta.

Svako mijenjanje organizacije, strategije, poslovne orijentacije, poticanje razvoja i povećanje ukupne uspješnosti predstavlja ili/i temelji se na promjenama organizacijske kulture. Odgovarajuća kultura i klima temeljne su pretpostavke inovacije, orijentacije na kvalitetu, stalnih promjena i prilagodbi okolini. Stoga je jedan od važnih zadataka menadžmenta analiza i utvrđivanje svojstava i prirode postojeće organizacijske kulture te pravaca promjena.

Kako su sustavna empirijska istraživanja kulture neke organizacije zahtjevna i dugotrajna i u prvom redu orijentirana znanstvenoj analizi i objašnjenju fenomena koji istražuju, za pragmatične menadžerske (ali i znanstvene) potrebe mogu poslužiti različiti pokazatelji iz svakodnevnog života i prakse organizacije. Primjerice, poslovni izvještaji i njihovi naglasci dragocjen su izvor za utvrđivanje stvarne kulture. Oni pokazuju što je menadžmentu doista važno i kakva je njegova djelatna, a ne samo verbalno eksplicirana poslovna filozofija i orijentacije.

Kao što je dosad navedeno, organizacijska kultura različito se definira prema različitim stavovima autora. Međutim, sa stajališta primjene informacijske tehnologije u hotelskom poduzeću, moglo bi se zauzeti stav da je najrelevantije shvaćanje da organizacijska kultura odražava stavove menadžmenta prema mogućim načinima i putovima ostvarivanja ciljeva poslovanja.

Takvo stajalište implicira razlikovanje dva temeljna obrasca ponašanja menadžmenta hotelskog poduzeća pri ostvarivanju postavljenih ciljeva poslovanja. Oni, pak, određuju **temeljne tipove organizacijske kulture**:[74]

1. kontrolna organizacijska kultura,
2. tržištem upravljana organizacijska kultura.

Obilježja kontrolne organizacijske kulture su sljedeća:

1. U središtu pozornosti menadžmenta su događanja unutar poduzeća.
2. Prevladavajuća struktura menadžmenta u poduzeću je 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 je splet velikog broja nezavisnih dijelova.

[74] Panian, Ž., Poslovna informatika, Informator, Zagreb, 1999., str. 204.

S druge strane, **tržištem upravljanu organizacijsku kulturu** karakteriziraju sljedeća svojstva:

1. U središtu pozornosti menadžmenta su tržišna događanja, odnosno događanja u okružju poduzeća (vanjski procesi).
2. Menadžment se sastoji od više hijerarhijskih razina.
3. Dominantna menadžerska orijentacija na goste a ne na poslovne funkcije.
4. Funkcije planiranja, odlučivanja i kontrole su decentralizirane.
5. Informacije se smatraju poslovnim resursima ravnopravnim ostalima.
6. U prvom planu je svrha, a ne način ostvarivanja poslovnih procesa.
7. Procesi 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).

Jedan od dva navedena obrasca ponašanja menadžmenta, odnosno tipova organizacijske kulture uvijek je i u svakom poduzeću dominantan. Trendovi suvremenog menadžmenta, u hotelskim poduzećima, upućuju na to da tržištem upravljana organizacijska kultura vremenom, postupno zamjenjuje kontrolnu, organizacijsku kulturu, u većini hotelskih poduzeća. Međutim, treba istaknuti problem izrazito sporog procesa koji je uvjetovan brojnim ograničavajućim faktorima, kao što su: procesi integracija, politički faktori, psihološki faktori i tehnološke inovacije.

9.4. UTJECAJ INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE NA SUVREMENE TRENDOVE U ORGANIZACIJSKOJ KULTURI

Poticaj za primjenu informacijske tehnologije u promjeni organizacijske kulture hotelskih poduzeća pruža povećana mogućnost pravilnog reagiranja na mnogo veći broj različitih ulaznih podataka, pa je za uspješno djelovanje komunikacija unutar jednog poduzeća i između poduzeća i njegovih korisnika presudna.

U nizu istraživanja dokazana je veza između informacijske tehnologije i organizacijske strukture. Ona pokazuje istu zakonitost utjecaja i prema organizacijskoj kulturi. Informacijska tehnologija bitno određuje ne samo strukturu (stupanj diferencijacije, centralizacije, formalizaciju i standardizaciju aktivnosti, broj rukovodnih razina, opseg kontrole, rukovodni sustav, sustav koordinacije i kontrole, vrstu utjecaja i moći, motivaciju i dr.), nego i socijalne odnose i kulturu koja se razvija u

organizaciji. Povezanost organizacije i tehnologije najbolje sažima opće prihvaćeno određenje organizacije kao sociotehničkog sustava.[75]

Iako tehnologija «ne gura uvijek u istom smjeru», odnosno na istoj tehnologiji, mogu se razvijati različiti oblici kulture. Moguće je zaključiti da tendencija prema povećanoj automatizaciji i visokim ulaganjima u tehnologije stvara pritisak prema orijentaciji na uloge u kulturi.

Vjerodostajnu sliku promjena koje se događaju u kulturi suvremenih, posebice izuzetno uspješnih, vrsnih hotelskih poduzeća, pruža niz studija koje se u osnovi bave fenomenom kulture i s njom povezane filozofije i stila menadžmenta. Ono što čini distinktivnim kvalitetu tih poduzeća jest dominantnost i koherentnost kulture. Mada se poduzeća razlikuju po tehnologiji i nizu drugih relevantnih karakteristika, zajednička im je (osim uspjeha) specifična kultura. Ona se najbolje može odrediti pojmom kreativna kultura ali i intrapoduzetnička kultura.

Njezin osnovni moto jest «biti tamo gdje je akcija» i «kreirati budućnost». Ukratko, to je kultura dinamične, akcijski bogate i inovativne organizacije u kojoj su strategija, struktura i kultura maksimalno usklađene i u kojoj kultura postaje osnovni faktor ostvarenja vizije, misije i strategije organizacije.

Osnovne dimenzije te nove kulture, vrijednosti i pravila ponašanja koja nameće organizacijama i pojedincima, a koja mogu biti i koristan naputak za nužne promjene i u našim poduzećima su:[76]

1. usmjerenost na akciju,
2. orijentacija na goste,
3. orijentacija na interno poduzetništvo,
4. orijentacija na ljudske potencijale,
5. orijentacija na vrijednosti,
6. orijentacija na uspjeh,
7. orijentacija na jednostavnu i fleksibilnu organizaciju,
8. simultana eksterna i interna orijentacija.

Kao zaključak, treba naglasiti da promjene u organizacijskoj kulturi ne smiju poprimiti karakter stihijskog procesa, već je za postizanje zadovoljavajućih rezultata potrebno koristiti strategiju upravljanja promjenama.

---

[75] Handy, C.B., Understanding organizations, Penguin Books, Harmondsworth, 1986., str. 199.

[76] Bahtijarević Šiber, F. Organizacijska kultura - temeljne značajke i suvremeni trendovi, Računovodstvo, revizija i financije, br. 4, travanj 1993., str. 598-599., prema Peters, T., Waterman, R.H., In search of excellence.

ZAKLJUČAK

MENADŽMENT ZADOVOLJSTVA GOSTA

U svojim počecima razvoja, **turizam** je predstavljao minornu privilegiju elite u osamnaestom stoljeću, da bi izrastao u industriju masovnog učešća u Zapadnoj Europi, s potencijalom razvitka na sličan način i u Istočnoj Europi. Potičuća snaga razvoja turizma, kao industrije slobodnog vremena, bio je splet socijalnih, kulturnih, ekonomskih i tehnoloških faktora, koji su svojim sinergičkim efektom vodili do velikih promjena u zapošljavanju u turizmu i u hotelskoj industriji.

Prema strukturi i organizaciji, **turistička i hotelska industrija** su vrlo kompleksne, što je posljedica kulturnih, socijalno-ekonomskih, političkih i tehnoloških razloga. Turizam svojim društvenim funkcijama (zdravstvenom, kulturnom, obrazovnom, socijalnom i političkom) pokreće milijune ljudi da u svoje slobodno vrijeme, zarađenim sredstvima ili društvenim beneficijama, kreću na putovanja u razne pravce, bilo unutar zemlje (domaći turizam) ili izvan nje (inozemni turizam).

Promatrajući **profil modernog turiste**, može se zaključiti da se radi o neovisnom, dobro informiranom, tehnološki orijentiranom, zahtjevnom u pogledu «vrijednosti za novac», aktivnom, koji traži promjenu i nove sadržaje. Osim toga, moguće je naslutiti i nove trendove u ponašanju modernih turista, a sastoje se u porastu interesa za aktivnim odmorom i posebnim sadržajima, odnosno u originalnosti umjesto uniformnosti te porastom zahtjeva za kvalitetom usluge. Te goste sve više privlači i osvaja ona ponuda koja ima bogat doživljajni aspekt, ali i uljudno gostoprimstvo, jer upravo pomoću njega se ostvaruje konkurentska prednost.

U tom odnosu od presudne važnosti je **osoblje** koje dolazi u kontakt s gostima ostvarujući neponovljivi trenutak istine. Za sveobuhvatnije razumijevanje kvalitete usluga i zadovoljstva postojećih i budućih gostiju u hotelu, nužno je analizirati zadovoljstvo osoblja koje priprema i pruža usluge svojim gostima. Naime, jedan od velikih problema u turističkoj i hotelskoj industriji je izostanak sustava pokušaja i pogrešaka, pa su gosti uznemireniji u slučajevima kada dođe do greške u usluzi. Neovisno o primjeni različitih metoda obučavanja i treninga osoblja još uvijek, kao neostvarljiv cilj ostaje postizanje nulte greške. Pružajući različite usluge, uslužno osoblje mora imati ovlasti učiniti određene ispravke na licu mjesta, tj. treba ih ovlastiti za potrebne radnje, kako bi svoje goste učinili zadovoljnima. U tom pravcu, nova marketinška paradigma okrenuta je prema osoblju kao trećem značajnom subjektu promatranja, osim sadašnjih i budućih gostiju.

Menadžment zadovoljstva gosta omogućuje stvaranje i razvijanje novih i boljih praktičnih rješenja usmjerenih prema povećanju kvalitete i zadovoljstvu gosta. Taj proces zahtijeva permanentnu profesionalnu obuku, koja predstavlja vitalan element u osiguranju kvalitete usluga a sastoji se od osposobljavanja u tehničkim vještinama i komunikološkim sposobnostima, pri čemu su znanje, vještine i motivacija najvažniji faktori, koji određuju uspješno obavljanje nekog posla. Kao posljedica takvih napora okretanje tradicionalne organizacijske piramide rezultirat će postavljanjem gosta na njezin sam vrh.

U današnjem modernom turizmu, jedna od najizraženijih pojava jest **individualizacija u ponašanju turista.** Razvoj turizma u međuzavisnosti je s tehničkim progresom, urbanizacijom, proizvodnošću rada, standardom, slobodnim vremenom, kulturom, zdravstvom i sl. Ukratko, turizam i hotelska industrija su značajan element ekonomskog progresa i razvojne politike neke države. Turizam dovodi do kulturnih kontakata, na način koji se nikad dosad nije ostvarivao. Ljudi iz najrazličitijih krajeva svijeta, najrazličitijih navika i mentaliteta sada se susreću u svakodnevnom kontaktu, u formalnim i neformalnim susretima, u raznolikim životnim i društvenim situacijama.

Tri važna trenda u suvremenoj hotelskoj industriji zahtijevaju ponovno preispitivanje odnosa prema zadovoljstvu gostiju. Prvi je trend povećana kompetitivnost okružja hotelske industrije na svim područjima tržišta i zemljopisnim područjima. Drugi trend podrazumijeva povećanu potražnju gostiju, a treći trend je povećanje sofisticirane, raznolike i moćne informacijske tehnologije. U takvom promjenjivom i kompetitivnom svijetu, hotelijeri koji uspiju, bit će pokretači promjena, jer će njihovo poslovanje postati djelotvornije i bit će rezultat novih rješenja problema, koja prevazilaze krute sadržaje odnosa prema gostima.

Gostoljubivost predstavlja temelj uspješnog i zadovoljavajućeg odnosa između osoblja koje pruža uslugu i gosta. Te aktivnosti uključuju i naglašavaju zajednički identitet obje strane, pružajući ujedno priliku za međusobno identificiranje i iskazivanje poštovanja jednih prema drugima. Boraviti privremeno u nekom ugostiteljskom objektu, znači dijeliti izvjesne karakteristike sa svojim domaćinima, bez obzira na bilo koju vrstu sociološke, političke, društvene ili vjerske razlike. Te posjete jednih (gostiju) drugima (svojim domaćinima) nema samo društvenu dimenziju, već one imaju ključnu važnost za njihovo međusobno privremeno integriranje. Te posjete obostrano jačaju međusobni integritet samim činom njegovanja i iskazivanja zajedničkih kulturnih vrednota - gostoljubivosti i komuniciranja.

Želja za razvojem uspješnog turizma upozorava na važnost **utvrđivanja vlastitog identiteta** te na upoznavanje i poštovanje tuđega. Turizam se mora shvatiti

kao privilegirani faktor interkulturalne razmjene, škola tolerancije u kojoj svatko susreće svijet, koji je istovremeno jedinstven i različit, u kojem su svakome dostupne drugačije kulture i koji ljudima dopušta da iz prve ruke iskuse različitost kultura i životnih stilova.

Summary

GUEST SATISFACTION MANAGEMENT

In the beginning of its development, **tourism** represented a minor privilege of the elite of the eighteenth century, later to evolve into an industry of mass participation in Western Europe, with a potential for similar development in Eastern Europe as well. Driving the development of tourism as a leisure industry was a combination of social, cultural, economic and technological factors, the synergistic effect of which has led to major changes in employment in tourism and in the hotel industry.

In terms of structure and organisation, the **tourism and hotel industries** are highly complex, the result of cultural, socio-economic, political and technological reasons. Through its social functions (health-related, cultural, educational, social and political), tourism moves millions of people to undertake, in their leisure time and using funds earned or social benefits, travels in a multitude of directions, either in their home country (domestic tourism) or abroad (foreign tourism).

Regarding the **profile of the modern tourist**, this is an independent, well-informed, technologically oriented and active individual, discerning in view of "value for money" and seeking change and new experiences. Also, new trends can be seen emerging in the behaviour of today's tourists; these refer to a growing interest in active holidays and special facilities and services and in a growing demand for originality over uniformity and for quality services. Such guests are increasingly attracted to and captured by an offering that has a strong aspect of adventure, while providing friendly hospitality, because it is this hospitality that helps to gain a competitive advantage.

In this relationship, of vital importance is the **personnel** who come into contact with guests, creating a unique moment of truth. For a more comprehensive understanding of service quality and the satisfaction of current and future hotel guests, it is necessary to analyse the job satisfaction of the hotel staff responsible for preparing and rendering services to guests. Namely, a major problem in the tourism and hotel industry is the absence of a trial-and-error system, so that guests are more upset in cases when a service defect does occur. Despite the application of various methods for educating and training employees, «zero defects» still remains an unattainable goal. In providing services, the hospitality staff needs to be empowered to make corrections on the spot, that is, they should be empowered to do what needs to be done to achieve guest satisfaction. In this sense, there is a new marketing paradigm

that is employee-oriented, the staff being the third vital subject of consideration in addition to current and future guests.

Guest satisfaction management makes it possible to design and development new and improved solutions focused on improving quality and guest satisfaction. Such a process calls for continuous professional training, a vital element in securing service quality. This involves providing training to enhance technical skills and communication capabilities, with knowledge, skills and motivation being the key factors that dictate the successful performance of a job. The inversion of the traditional organisational pyramid, as a consequence of these efforts, will result in setting the guest at its very peak.

Today, one of the most pronounced trends in modern tourism is the **individualisation of tourist behaviour**. Tourism development is interdependent with technological progress, urbanisation, work productivity, standards, leisure, culture, health and so on. In brief, tourism and the hotel industry are important elements for the economic growth and development policies of any country. Tourism can bring about cultural contacts in a way that has never been done before. People from the farthest reaches of the world, people of the most dissimilar habits and mentalities can today come together in everyday contact, in formal and informal meetings, in diverse social settings.

Three vital trends in the contemporary hotel industry make it necessary to once again rethink the attitude towards guest satisfaction. The first trend is the increasing competitiveness of the hotel industry environment in all market areas and geographical regions. The second trend refers to growing guest demands, while the third involves the growth of sophisticated, multifarious and powerful information technology. In such a changing and competitive world, the hoteliers that manage to succeed will be drivers of change, because their business operations will become more efficient and will be the result of new problem solutions that go beyond the rigid contents of guest relationships.

Hospitality represents the basis of a successful and satisfying relationship between the service staff and the guest. These activities involve and focus on a common identity of both sides, providing the opportunity for each side to identify with the other and to express their mutual respect. To stay temporarily in a hotel facility means sharing certain characteristics with one's host, regardless of any kind of sociological, political, social or religious difference. Not only do these visits of one (the guests) to another (their hosts) have a social dimension, but they are also of vital importance in enabling their temporary integration. Such visits help to bilaterally

strengthen mutual integrity through the very act of cultivating and expressing the cultural values of hospitality and communication.

The desire to be successful in developing tourism underlines the importance of **establishing one's own identity** and learning about and respecting the identity of others. Tourism needs to be perceived as a prerogative factor of intercultural exchange, a school of tolerance in which everyone can meet a world that is unique but, at the same time, diverse, in which different cultures are open to everyone, and which provides people with a first-hand experience of the diversity of cultures and lifestyles.

LITERATURA

1. Anić, V., Goldstein, I., **Rječnik stranih riječi**, Novi liber, Zagreb, 1999.
2. Ansoff, I., **Implantig Corporate Strategy**, Prentice Hall, New York, 1990.
3. Bahtijarević Šiber, F., **Organizacijska kultura - temeljne značajke i suvremeni trendovi**, Računovodstvo, revizija i financije, br. 4, Zagreb, travanj 1993.
4. Baird, L., Meshoulam, I., **Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management,** Academy of Management Review, br. 1, Wisley, London, 1988.
5. Belić, Š., **Gostoljubivost u ugostiteljstvu i turizmu**, Otokar Keršovani, Rijeka, 1983.
6. Belić, Š., **Kultura ponašanja ugostiteljskih radnika**, Savezni centar za unapređenje ugostiteljstva, Opatija, 1971.
7. Belić, Š., **Psihologija rada i radnog ponašanja u hotelijerstvu**, izbor tekstova, prvi i drugi dio, Hotelijerski fakultet Opatija, 1979.
8. Bordas, E., **Najnovije tendencije u hotelskom marketingu**, HUH INFO – stručno informativno glasilo Hrvatske udruge hotelijera i restoratera, kongresni materijal sa IX. kongresa hrvatskih hotelijera i restoratera, Sheraton Hotel Zagreb, Opatija-Zagreb, studeni, 2005.
9. Buble, M., **Management**, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.
10. Buhalis D., **Strategic use of information technologies in the tourism industry**, Tourism Management, Vol. 19., No.5., 1998.
11. Canziani B.F., **Customer service training based on quality management techniques**, HCIMA-Cassell, London, 1996.
12. Cerović Z., **Hotelski menadžment**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003.
13. Cetron, M., **Changing customers, changing strategies**, IH&RA 36. Congress Report, Paris., 1998.
14. Chauch, P., **Vladanje sobom**, Naprijed, Zagreb, 1968.
15. Chein, G., **Bonton**, Mladost, Zagreb, 1966.
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, pp. October 1997.
17. Collins, E.G.C., Devanna M.A., **Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću** (prijevod), Mate, Zagreb., 2002.
18. Coyle, M.P., Dale, B.G., **Quality in the hospitality industry**, International Journal of Hospitality Management, br. 2, Pergamon Oxford, New York, 1993.
19. Crosby, B. P., **Quality is free**, McGraw-Hill, Inc., New York, 1980.
20. Čulić, D. J., **Turistička propaganda**, Panorama, Zagreb, 1965.
21. DATAMYTE Corporation, **Guida pratica alla raccolta dei dati computerizzata per il controllo statistico del processo**, FrancoAngeli/Azienda moderna, Milano, 1990.

22. Drucker, P., **Managing for the Future**, The 1990s and Beyond, New York, Truman Talley Books, 1992.
23. Eiglier, P., Langeard, E., **Servuction – Le marketing des services**, Ediscience International. Paris, 1994.
24. Elliott, C., **Hotels punish the wrong guest**, International Herald Tribune (preuzeto iz «The New York Times»), 02. lipnja 2004.
25. Erlich, St. V., **U društvu s čovjekom**, SNL, Zagreb, 1978.
26. Fromm E., **Čovjek za sebe**, Naprijed, Zagreb, 1966.
27. Fromm, E., **Umijeće ljubavi**, Matica Hrvatska, Zagreb, 1965.
28. Goldsmith, L., et. al., **Human Resource Management for Hospitality Services**, International Thomson Business Press, London, 1997.
29. Greger, K.R., Withiam, G., **The View from the Helm: Hotel, Execs Excamine the Industry,** The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, br. 4/10, 1991.
30. Handy, C.B., **Understanding organizations**, Penguin Books, Harmondsworth, 1986.
31. Hess, A. Fr., **Nauka o serviranju**, Pučka tiskara, Zagreb, 1913.
32. Heymann, K., **Quality Management: A Ten-Point Model**, The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, br. 5/10, 1998.
33. Hodgetts, R.M., **Management**, Academic Press, Orlando, 1985.
34. **Hotels**, stručna revija za turizam br. 4, IH&RA, Paris, 1992.
35. **Hrvatski enciklopedijski rječnik**, sedmi svezak, Jutarnji list – Novi liber, Zagreb, 2004.
36. Hutchkinson, S.E., Sawyer, S.C., **Computers and Information Systems**, IRWIN, Burr Ridge, Illinois, 1994.
37. Ivancevich, J.M., Lorenzi, P., Skinner, S.J., **Management Quality and Competitiveness**, IRWIN, Illinois, 1994.
38. Iverson, K.M., **Introduction to hospitality management**, Van Nostrand Reinhold, New York, 1989.
39. Kandampully, J., **Services Management – The New Paradigm in Hospitality**, Hospitality Press, Queensland, 2002.
40. Karabeg, D., **Dizajn informacije - put ka novoj renesansi**, Novi list, prilog «Znanost», utorak, 06.04.2004.
41. Kavanaugh, R., **Calming The Angry Guest**, Hotels – The Magazine of the Worldwide Hotel Industry, IH&RA, Paris, br. 10/93.
42. Kerčmar, J., Belić, Š., **Priručnik za pomoćnog konobara**, RSIZ za zapošljavanje Zagreb, 1972.
43. Klaić, B., **Rječnik stranih riječi**, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1979.
44. Kovačić, M., **Kvaliteta treba ljude**, časopis «Hrvatsko gospodarstvo», broj 90/91, prosinac 1996./siječanj 1997.god.
45. Laird., D.A., Laird, K.C., **Praktična psihologija prodaje**, Panorama, Zagreb, 1965.
46. Lashley, C., Lincoln, G., **Business Development in Licensed Retailing (A unit**

manager's guide), Butterworth Heinemann, Oxford, 2003.

47. Lessem, R., **Managing corporate culture**, Gower Publ. Co, Aldershot, 1990.
48. Levy, J., **Oprema i procedure koje umanjuju hotelske troškove energije,** Landis&Staefa, Zagreb, 2001.
49. Lucas, E.R., **Managing Employee Relations in the Hotel and Catering Industry,** Cassell, London, 1995.
50. Lundberg, D.E., **The Hotel and Restaurant Business**, Cahners Publishing Company, Inc., Boston, 1974.
51. Medlik, S., **Profile of the Hotel and Catering Industry**, Heinemann, London, 1972.
52. **Narodne novine** broj 52/96, 47/97 i 54/97.
53. Nebel, E.C., Rutherford, D., Schaffer, J.D., **Reengineering Hotel Organization**, The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, br. 5/10, 1999.
54. Owen, D., Teare, R., **Driving top-line profitability through the management of human resources**, u: **The International Hospitality Business,** Kotas, R., et al., Cassell. London, 1996.
55. Panian, Ž., **Poslovna informatika**, Informator, Zagreb, 1999.
56. Partlow, C.G., **Human Resources Practice of TQM Hotels**, Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, Vol. 37. br. 5, 1998.
57. Paulson, R.D., **The Chief Executive as Change Agent**, BPI-IRWIN, Boston, 1990.
58. Peacock, M., **Information Technology in the Hospitality Industry – Managing People**, Change and Computers, Cassell, New York, 1995.
59. Peacock, M., **Information Technology in the Hospitality Industry**, Cassell, London, 1995.
60. Perharić, B., **Psihofiziologija rada**, Radničko sveučilište «Moša Pijada», Zagreb, 1976.
61. Plenković, M., **Hotelijerski radnik – animator i informator**, stručna revija za turizam «Ugostiteljstvo i turizam», br. 10., UT marketing, Zagreb, 1990.
62. Rue, W.L., Byars, L.L., **Supervision – Key Link to Productivity**, Irwin Homewood. Boston, 1993.
63. Rutherford, D.G., **Hotel Management and Operations** (Third Edition), John Wiley & Sons, Inc., New York, 1998.
64. Schroeder, R.G., **Operations Management – Contemporary Concepts and Cases**, Irwin McGraw Hill, Boston., 2000.
65. Senn, J.A., **Information Systems in Management**, 4th ed., Wadsworth Publishing Co., Belmont, 1990.
66. Shaw G. J., **Customer-Inspired Quality – Looking Backward Through the Telescope,** Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1996.
67. Shore, J., **Using Computers in Business**, QUE Corp., Carmel, 1989.
68. **Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj - TOMAS LJETO 2004**., Institut za turizam, Zagreb, 2005.

69. **Stručna revija za turizam «Ugostiteljstvo i turizam»,** br. 1/90; 6/91; 1/2007, «U.T. Marketing», Zagreb, 2007.
70. Šćukanec, K., **Može li kompjuter biti čovjek**, časopis «Zrno», Vol. 2, 1992.
71. Toman, I., Putanec, P., **Kako upravljati zadovoljstvom potrošača**, IP Consulting, Zagreb, 1994.
72. Turk, I., Deželjin, J., **Organizacija informacijskog sistema**, Informator, Zagreb, 1977.
73. Van Hoff, H.B., Collin, G.R., Combrink, T.E., Verbeeten, M.J., **Technology Needs and Perceptions – An Assessment of the U.S. Lodging Industry**, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Volume 36, Number 5, 1995.
74. Van Hoff. H.B., Verbeeten, M.J., Combrink, T.E., **Information Technology Revisted – International Lodging-Industry Technology Needs and Perceptions: A Comparative Study,** Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 37, July, 1996.
75. Zvonarević, M., **Psihologija**, Školska knjiga, Zagreb, 1978.
76. Zvonarević, M., **Socijalna psihologija**, Školska knjiga, Zagreb, 1978.
77. Zwass, V., **Management Information Systems**, WCB, Dubuque, 1992.
78. Žugaj, M., Bojanić-Glavica B., **Upravljanje organizacijama**, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1996.

Popis slika

Broj	Opis	Stranica
1.	Piramida turističkih potreba	14
2.	Strukturni elementi turističke ponude u odnosu na turističku potražnju	17
3.	Faktori stvaranja novih ideja u pružanju ugostiteljsko-turističkih usluga	19
4.	Elementi sustava usluživanja	22
5.	Ključni elementi turističkog tržišnog okružja (koncept «4C»)	46
6.	Zahtjevi suvremenog gosta (koncept «5C»)	48
7.	Osobine čovjeka koje utječu na rad u turizmu i ugostiteljstvu	67
8.	Stupnjevi ugostiteljske pismenosti	70
9.	«Service Recovery» model	106
10.	Frankfurtska orijentacijska tablica odšteta	110
11.	Usporedni prikaz neodređenih i preciznih izjava	150
12.	Zlatni krug kontinuiranog zadovoljstva gostiju	176
13.	Uzroci i korektivne mjere za otklanjanje uzroka u poremećaju kvalitete pružanja usluga	182
14.	Odnos korisnika i pružatelja usluga u hotelskoj industriji	199

ISBN 953-6198-58-4
9 789536 198580